

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO**

MÁRCIO MARCELO SABINO DA SILVA

**ESPIRITUALIDADE E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO
COLÉGIO DOS JESUÍTAS:
Impacto de vivências espirituais**

SÃO LEOPOLDO

2018

Márcio Marcelo Sabino da Silva

**ESPIRITUALIDADE E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO
COLÉGIO DOS JESUÍTAS:
Impacto de vivências espirituais**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão
Educativa, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão Educativa –
Mestrado Profissional da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Dra. Josefina
Maria Fonseca Coutinho

São Leopoldo

2018

S586e

Silva, Márcio Marcelo Sabino da.

Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de vivências espirituais / Márcio Marcelo Sabino da Silva. – 2018.

152 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, 2018.

“Orientador(a): Prof(a). Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho.”

1. Espiritualidade. 2. Comprometimento organizacional. 3. Trabalho. I. Título.

CDU 371.2

Márcio Marcelo Sabino da Silva

**ESPIRITUALIDADE E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO
COLÉGIO DOS JESUÍTAS:
Impacto de vivências espirituais**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em _____ de Outubro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. João Batista Storck
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Fernando Guidini
Colégio Medianeira

Ao meu saudoso avô materno, Miguel Domingos de Souza (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus! O motivo desta gratidão despontar em primeiro lugar é o reconhecimento da ação salvífica dEle em minha vida. Até aqui me trouxe e, pela fé, creio que continuará me conduzindo por veredas nem sempre claras e, mesmo assim, carregadas de sentido.

A minha orientadora, Josefina Coutinho! Muitas foram as contribuições, quer em aulas lecionadas durante o mestrado, quer em orientações específicas para a produção deste texto. Sem dúvida, foi um contato que me agregou bastante aprendizado.

Aos professores, coordenação e membros do Mestrado Profissional em Gestão Educacional! Exímias são as aulas e notável é a dedicação à pesquisa sobre temas referentes à educação. Certamente oferecem um contributo inquestionável à construção do conhecimento acadêmico.

À UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos! São dignas de reconhecimento todas as formas de contribuições e de incentivo para o desenvolvimento desta e de tantas outras pesquisas.

À Rede Jesuíta de Educação e ao Colégio dos Jesuítas! Na esteira da inovação, continuam observando, com esmero, as inspirações de Inácio de Loyola e investindo na formação contínua de seus colaboradores para manter a excelência de sua proposta pedagógica. Pelo incentivo, apoio e compreensão, sou grato!

Aos meus queridos familiares, especialmente pais e irmãos! Mesmo distantes fisicamente, participam diretamente da construção de minha humanidade e crescimento intelectual. Sem sombra de dúvida, constituem o meu chão.

Aos queridos e preciosos amigos! Marcos Meireles, Maurício Salgado, Júlio Moreira, Michell de Lima, Júlio Carvalho, Eduardo Roberto, Sérgio Mariucci e Flávia Dimas são algumas das referências afetivas que me dão apoio e estímulo à construção do saber. Estando perto ou longe, sinto que a presença deles dá alento e vitalidade ao meu dia a dia.

Enfim, a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para que esta etapa formativa se concretizasse com êxito, expresso estima e gratidão.

“A proposta pedagógica dos colégios jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida; trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir autonomamente na sociedade.”

Projeto Educativo Comum (PEC, n. 26)

RESUMO

Este trabalho que fala sobre *Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de vivências espirituais* tem como objetivo compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas. A partir de um estudo de caso, que recorre à observação participante e a entrevistas, a pesquisa dispõe de referenciais teóricos para analisar os discursos das coordenadoras no intuito de compreender os efeitos da espiritualidade no empenhamento organizacional. A espiritualidade inaciana oferece uma contribuição que converge para esse propósito. Questões como comprometimento, estreitamento de vínculo afetivo e alinhamento dos valores pessoais com os valores da organização são consideradas nos resultados da pesquisa. Ainda, os resultados sugerem que os indivíduos desenvolvem maior empenhamento quando encontram espaço para o cultivo da vida interior com outras pessoas. Isso fortalece o sentido de comunidade. Dessa forma, o ambiente de trabalho deixa de ser espaço de mera operacionalização das atividades e se torna propício ao estreitamento de laços significativos, que afetam positivamente o comprometimento com o trabalho.

Palavras-chave: Espiritualidade. Comprometimento. Organização. Trabalho.

ABSTRACT

This study addresses *Spirituality and organizational commitment in the Colégio dos Jesuítas: impact from spiritual experiences* and aims to understand the effects of the spirituality and organizational commitment relationship on first graders coordinators – *Ensino Fundamental 1* – at Colégio dos Jesuítas. From a case study, encompassing participant observation and interviews, this research taps into theoretical references to analyze the coordinators' discourse so as to understand the effects of spirituality on organizational commitment. Ignatian spirituality provides contribution to achieve such goal. Commitment, narrowing of affective bond and aligning of personal values with the values of the organization are some of the issues considered. The results point to the fact that individuals enhance their commitment when they nurture involvement with others. It strengthens their sense of community. Ultimately, the work environment is no longer a mere space of operational activities but also allows meaningful bonds which boost commitment to work.

Keywords: Spirituality. Commitment. Organization. Work.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 | APRESENTAÇÃO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DO PESQUISADOR..... | 17 |
| 1.2 | APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ALVO DO ESTUDO..... | 19 |
| 1.3 | TEMA..... | 21 |
| 1.4 | DELIMITAÇÃO DO TEMA..... | 21 |
| 1.5 | QUESTÃO DA PESQUISA..... | 24 |
| 1.6 | ESTADO DA ARTE..... | 24 |
| 1.7 | OBJETIVOS..... | 52 |
| 1.7.1 | Objetivo Geral..... | 52 |
| 1.7.2 | Objetivos Específicos..... | 52 |
| 1.8 | JUSTIFICATIVA..... | 53 |
| 2. | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 54 |
| 2.1 | ESPIRITUALIDADE..... | 55 |
| 2.1.1 | Espiritualidade Inaciana..... | 71 |
| 2.2 | COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 75 |
| 2.2.1 | Dimensão Afetiva..... | 76 |
| 2.2.2 | Dimensão Instrumental..... | 77 |
| 2.2.3 | Dimensão Normativa..... | 78 |
| 2.3 | LIDERANÇA ESPIRITUALIZADA..... | 81 |
| 3. | METODOLOGIA..... | 86 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 86 |
| 3.2 | UNIDADE CASO..... | 88 |
| 3.3 | COLETA DE DADOS..... | 89 |
| 3.4 | TRATAMENTO DE DADOS..... | 92 |
| 4. | TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E ENCONTROS..... | 93 |
| 4.1 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 1º ENCONTRO..... | 94 |
| 4.2 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 2º ENCONTRO..... | 98 |
| 4.3 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 3º ENCONTRO..... | 105 |
| 4.4 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 4º ENCONTRO..... | 109 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.5 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 5º ENCONTRO..... | 114 |
| 4.6 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 6º ENCONTRO..... | 122 |
| 4.7 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 7º ENCONTRO..... | 127 |
| 4.8 | ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 8º ENCONTRO..... | 133 |
| 5. | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS ENCONTROS..... | 140 |
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 143 |
| 6.1 | IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO TRABALHO..... | 145 |
| | REFERÊNCIAS..... | 147 |
| | ANEXO A..... | 151 |
| | ANEXO B..... | 152 |

1. INTRODUÇÃO

O tema da espiritualidade é algo extremamente complexo de ser abordado, pois se trata de um termo polissêmico, isto é, possui muitos significados, dependendo muito de quem o usa e a partir de qual perspectiva é utilizado. Neste trabalho, o tema da espiritualidade será na perspectiva proveniente da tradição filosófica, grego-judaico-cristã.

De maneira geral, as pessoas em seu dia a dia, quando usam a palavra espiritualidade, referem-se a algo como viver a vida ‘para além’ do aspecto meramente material. Esse ‘para além’ pode ou não estar relacionado a uma tradição religiosa específica. Na perspectiva filosófico-teológica grego-judaico-cristã, trata-se de uma experiência que se dá com o transcendente absoluto que é Deus, podendo ocorrer de maneira individual ou coletiva. Esta experiência, segundo Lima Vaz (1991), manifesta-se de forma visível na cultura, compreendida como expressividade de tudo aquilo que é humano (Literatura, Música, Arquitetura, etc.), influenciando e, ao mesmo tempo, sendo por esta influenciada.

Os registros históricos mostram que houve continuidades e rupturas na tessitura da civilização ocidental, apontando uma tensão dialógica entre o sagrado e o profano, a ruptura entre mitos e logos, a fé e a razão, a religião e a ciência. Nesta perspectiva, destacam-se dois aspectos principais: o conflito entre as grandes religiões monoteístas em busca de espaço e consolidação e o fenômeno da secularização, marcando gradativamente a separação entre Religião e Estado.

Para Guerreiro (2009), vários foram os pensadores e as correntes filosóficas que influenciaram na concepção e construção dos princípios da laicidade do Estado Moderno (entre os principais estão Adam Smith; John Locke; Rousseau), defendendo a separação entre Religião e Estado. As grandes revoluções modernas, começando pela Revolução Francesa (1789-1799), influenciada pelo Iluminismo, consolidaram a separação entre o Poder Religioso e o Poder do Estado (Poder Espiritual e Poder Temporal) (Montesquieu) e, com isso também, separou-se definitivamente a esfera pública da esfera privada.

Junto a esses fatos, é necessário considerar as profundas transformações que ocorreram na esfera socioeconômica (modo de produção) do mundo moderno. A junção dos princípios do Liberalismo Econômico com a concepção de Subjetividade e de Autonomia do homem na modernidade originou o sistema capitalista, que tem como princípio fundamental a busca do lucro ou da mais valia. Trata-se, por um lado, de um

sistema permeável, multifacetado e flexível quando se trata da busca do lucro e, por outro, altamente resistente quando algo se interpõe a este princípio.

Impulsionado pela razão instrumental e num ritmo vertiginoso, o homem moderno alcançou limites antes inimagináveis na produção e no acúmulo de riqueza, tornando-se cada vez mais materialista, hedonista e consumista. Ou seja, afastando-se dos valores espirituais autênticos, o homem moderno cada vez mais vem mergulhando num imanentismo absoluto. Segundo Guerreiro (2009, p. 30):

Isto se deu quando, considerando o progresso industrial, houve racionalização no processo produtivo e o trabalhador foi destituído da sua condição de pessoa, de sua singularidade, e passou a ser visto como força de trabalho, apenas na sua dimensão física. Em um primeiro momento, como assinalamos no caso do taylorismo e do fordismo, houve um privilegiamento dos aspectos mecânicos da produção: eficácia nos movimentos, rendimento como meta inabalável a partir da divisão e especialização do trabalho, não considerando o fator humano. Poderíamos metaforizar dizendo que, ao aplicar a concepção cartesiana no processo produtivo, essa visão (cosmovisão) de um mundo ordenado, submetido a leis, como um mecanismo perfeito, produziu uma concepção antropológica do homem-máquina. À imagem do homem-máquina corresponde um universo máquina e vice-versa.

Neste contexto, marcado pela racionalidade econômica, a espiritualidade é capaz de apontar ao homem hodierno novos caminhos para o sentido da vida e de sua existência.

Segundo Rego, Cunha e Souto (2007, p. 3), a oportunidade de construir “sentido de comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de serviço à comunidade (trabalho com significado), alegria no trabalho, oportunidade para a vida interior” entrou em cena no ambiente das organizações para lograr aos membros colaboradores das empresas possibilidades de ressignificar certa aridez impetrada pelo jogo do mercado. Essa reação positiva vem trazendo novo fôlego às organizações graças ao entrecruzamento entre espiritualidade e mundo dos negócios.

Com efeito, o uso da espiritualidade no contexto organizacional traz inúmeros benefícios, melhorando a satisfação das pessoas e fazendo com que estas assumam um maior comprometimento com a organização da qual fazem parte. Mas é preciso reconhecer que essas ações podem demandar um tempo para se estabelecer com eficácia, uma vez que, não raro, o ambiente de trabalho é dominado por atitudes como disputa, concorrência, competitividade e fragmentação. A construção de uma cultura que consolide no comportamento dos funcionários os valores e propósitos defendidos pela organização requer tempo, afinal, lida-se com um paradigma cultural muito forte.

Como consequência do paradigma filosófico cartesiano, tem-se atualmente uma fragmentação do conhecimento, as chamadas hiperespecializações. Se por um lado, esta fragmentação não é de todo ruim, pois permite a alta especialização nas diversas áreas científicas, por outro lado, impede de ver o global (fragmentado pela hiperespecialização em parcelas), bem como o essencial (que ela dilui). Segundo as palavras de Guerreiro (2009, p. 38):

Os problemas humanos são “unidades complexas”, pois são multidimensionais. Como já visto anteriormente, o homem é um ser biológico, mas também social, racional, afetivo, sonhador, religioso. E assim também é a sociedade, na qual os problemas estão inter-relacionados e as estruturas sociais, econômicas políticas e culturais estão sempre em inter-retroação. Não há problemas sociais ou econômicos destituídos de tudo o que caracteriza o homem, com suas paixões, apegos, desejos, necessidades e utopias.

A espiritualidade nas organizações desponta como uma possibilidade de superar essa fragmentação. A partir da tendência atual de associar práticas espirituais à rotina trabalhista das organizações, as pessoas tendem a se sentir satisfeitas no exercício de suas funções e isso aumenta o comprometimento organizacional. Essa atitude leva a uma ressignificação da atividade laboral cotidiana pela pessoa, fazendo com que o trabalho seja fonte significativa de realização.

A mesma perspectiva pode ser aplicada numa organização educacional. Por se tratar de um meio capaz de forjar modos de vida, a educação torna-se aliada indispensável para a formação da humanidade. Se alicerçada em valores humanistas que dignificam a vida, surge como a esperança de transformação das estruturas enrijecidas por artimanhas e interesses escusos. E, caso seja orientada para a formação integral da pessoa, desponta como ainda mais atrativa diante de propostas que negligenciam as múltiplas facetas da existência humana.

Nesse sentido, um projeto político pedagógico que leva em consideração a formação integral do homem tende a se sobressair diante de propostas que pensam a educação somente a partir da dimensão cognitiva. É o caso do Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação, que, ao apresentar diretrizes importantes para a formação integral, amplia os horizontes que compõem a pessoa humana como um todo. Diz o documento Projeto Educativo Comum (PEC, n. 40): “Nas escolas da Companhia de Jesus, toda a ação educativa converge para a formação da pessoa, enfatizando a necessidade de reconhecer as potencialidades do indivíduo e garantindo o desenvolvimento das dimensões *afetiva, espiritual, ética, estética, cognitiva, comunicativa, corporal e*

sociopolítica”. Os pressupostos que fundamentam e constituem esta concepção pedagógica são provenientes de uma concepção antropológica presente nos Exercícios Espirituais escritos por Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus.

Seguindo essa linha, Guerreiro (2009) afirma que o homem é muito mais do que intelecto. É constituído por uma complexidade de sentimentos que formam a sua dimensão emocional e, por isso, esse aspecto não pode ser esquecido por qualquer proposta educacional. Há que se considerar também a abertura humana à transcendência. Afinal, o ser humano é muito mais que a sua dimensão material e psíquica. Sua interioridade revela forte propensão à abertura espiritual, tal como afirma Vaz (1991, 208):

Portanto, do ponto de vista da experiência espiritual (ou do sujeito dessa experiência), as várias formas segundo as quais tem lugar pré-compreensão do espírito são diferenciações da consciência fundamental em virtude da qual o homem se autocompreende como espírito: essa consciência não é simplesmente redutível ao somático ou ao psíquico, sendo originariamente espiritual, e sendo os atos que a especificam atos espirituais em sentido próprio.

Na esteira de Lima Vaz, Rampazzo (2004), ao realizar uma abordagem antropológica, diz que desde tempos remotos o homem se inclinou a uma espécie de autotranscendência e, a partir daí, buscou estabelecer contato com o sagrado, evidenciando assim que sempre admitiu a existência de divindades e/ou forças que extrapolam o plano da imanência.

Considerando o pensamento de Lima Vaz, percebe-se que o ser humano acredita em algo que ultrapassa a sua condição finita, por isso tende a cultivar hábitos que apontam para o fundamento último da existência. Com base nessas considerações, pode-se afirmar a integralidade da pessoa humana a partir da sua dimensão intelectual, emocional e espiritual, o que pode ser corroborado mais uma vez pelo pensamento vaziano (1991, pp. 208-209), quando diz:

Nesse sentido, as pré-compreensões do somático e do psíquico, assim como foram acima descritas, só são possíveis como esboço ou primeiro passo da pré-compreensão do espírito ou da experiência espiritual. A forma especificamente humana ou a expressão e manifestação do ser no homem pertencem originariamente ao espírito, e só pela mediação do espírito dela participam o somático e o psíquico.

É a partir dessa concepção integral de pessoa humana que se pode defender a necessidade da construção de um Projeto Político Pedagógico abrangente, considerando a complexidade do ser humano, possibilitando o desenvolvimento pleno das dimensões supracitadas.

É mister, pois, que os grupos constituídos para desenvolver a concepção de formação integral da pessoa humana – corpo, mente e espírito –, envolvendo tudo aquilo que toca o processo de construção dos saberes, dos sentimentos e dos valores oportunizem a criação de espaços que possibilitem a relação das pessoas com o Transcendente.

Atenta a isso, esta pesquisa considera a importância de trabalhar a espiritualidade nas organizações educacionais tendo em vista o seu caráter formativo na relação do homem com Deus, consigo mesmo, com o próximo, com a natureza etc. Trata-se de uma maneira concreta de estabelecer vínculos existenciais com aquilo que possibilita um equilíbrio humano. A esse propósito, concorda-se com Frankl (1992) ao dizer que o aspecto espiritual, entre outras coisas, garante à humanidade formas de ligação e extensão para além de si mesma.

Nesse sentido, defende-se na presente pesquisa que a prática de um trabalho na perspectiva da gestão educacional, que leva em conta a espiritualidade, pode ser a pedra de toque que favorece relações humanas com senso de respeito, de justiça, de generosidade, assim como outros valores fundamentais à convivência, tanto em nível institucional, quanto social.

Esse mesmo ponto de vista aparece no pensamento de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 17). No dizer dos respectivos autores, uma organização alicerçada na visão holística e sistêmica, que adota ações espiritualizadas, pode suscitar em seus membros maior alinhamento à cultura institucional e criar um clima de satisfação que desemboca em reconhecimento e desempenho para a empresa:

Distintamente, quando as organizações criam espaços espiritualmente ricos, os seus membros satisfazem as necessidades espirituais, experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectual, emocional e espiritualmente válidos, experimentam sentidos de propósitos, de autodeterminação, de alegria e de pertença. Em contrapartida da recepção destes “recursos” espirituais e motivacionais, desenvolvem maior ligação afetiva com a organização e sentem o dever de responder reciprocamente, de serem mais leais e mais produtivos.

No caso específico da educação, tem-se ainda o diferencial de lidar diretamente com o processo de ensino-aprendizagem que, por envolver alunos e professores, tende a desenvolver habilidades e competências que forjam uma formação comprometida com a edificação de valores.

Desta forma, pretende-se nesta pesquisa defender/argumentar, a partir de um estudo de caso, sobre a importância da formação espiritual para as coordenadoras de série

do Ensino Fundamental 1. Assim, objetiva-se compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.

1.1 APRESENTAÇÃO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DO PESQUISADOR

O interesse pela temática da espiritualidade há muito me acompanha. Proveniente de uma família que sempre preservou hábitos religiosos cristãos, desde cedo fui ensinado a reconhecer a presença do sagrado em minha rotina. Paralelamente, me envolvi em experiências eclesiais, quer através de participação ativa na paróquia, quer em serviços missionários que visavam dar assistência a pessoas da comunidade de fé. O cume dessa caminhada foi o ingresso em uma família religiosa, a Ordem Carmelita.

Por dez anos, fui frade dessa ordem religiosa que possui tradição secular no campo da espiritualidade cristã. Com um jeito próprio, os carmelitas se inspiram nos fundadores e nos místicos que deram exemplo singular do seguimento radical de Jesus Cristo. Assim, legam à comunidade cristã católica um jeito peculiar de cultivar a vida interior.

Nesse ínterim, graduei-me em Filosofia pela Universidade Federal de Sergipe (UFS), onde tive a oportunidade de iniciar os estudos científicos numa instituição que preza pela qualidade da pesquisa acadêmica. Em seguida, como requisito à formação para o sacerdócio ministerial, pude explicitar a vivência da fé cristã através da graduação em Teologia, que estudei na Faculdade Jesuítas de Filosofia e Teologia (FAJE). Foi mais uma oportunidade de dar razões à minha fé, que me tornou cada vez mais consciente da dimensão desse legado espiritual que é o Cristianismo para a humanidade.

Após um período de discernimento vocacional, acompanhado por diretores espirituais, concluí que, no meu caso, a melhor maneira de trilhar o caminho do seguimento de Jesus seria me colocando a serviço do Reino, não por meio do sacramento da Ordem, senão que assumindo a vida cristã comprometida que cabe aos batizados.

A partir daí, comecei a percorrer uma trajetória profissional no Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG, onde atuo há mais de seis anos. Entre outras funções, exerci a atividade docente, como professor de Filosofia e Ensino Religioso; fui agente de formação cristã, função que me colocou em contato com a formação catequético/litúrgica dos jovens alunos e com a articulação de trabalhos sociais; atualmente, exerço a função de coordenador pedagógico de série, que me possibilita acompanhar a trajetória acadêmico/pedagógica dos estudantes no início do Ensino Médio.

Ademais, convém dizer que recentemente concluí o mestrado em Ciência da Religião pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Como a área de concentração era Filosofia da Religião, pude adentrar o pensamento do filósofo Martin Heidegger, delimitando minha pesquisa na década de 20 do século passado, período em que o pensador alemão escreveu uma conferência intitulada ‘Fenomenologia e teologia’, em 1927. Em linhas gerais, o texto dessa conferência denomina a fenomenologia como filosofia e concebe a teologia como ciência positiva da fé. Enquanto tal, a teologia não realiza estudos sobre Deus, mas sim faz uma hermenêutica da fé no Cristo Crucificado. Sem dúvida, a dissertação desse mestrado acadêmico, cujo título foi “A relação entre filosofia e teologia na conferência *Fenomenologia e teologia* de Martin Heidegger”, foi mais um passo rumo ao aprofundamento dessa caminhada espiritual.

Tendo assumido por um tempo a função de Coordenador da Formação Cristã do Colégio dos Jesuítas, senti-me instigado a expandir meus conhecimentos referentes à dimensão da aprendizagem integral dos estudantes, temática esta que comparece nos documentos da Companhia de Jesus desde a época do seu fundador, Inácio de Loyola. O exercício dessa função coincidiu com o momento da reorganização da Companhia de Jesus no Brasil que se constituiu como província única, para atuar como corpo apostólico presente em variadas frentes de trabalho da realidade brasileira.

Foi então me inseri numa dinâmica macro do meu trabalho, e isso me permitiu ter uma visão mais abrangente da missão da Companhia. Assim, pude amadurecer o sentido de identificação e pertença à missão jesuítica, e o faço especialmente na área da educação básica. Por que a educação? A resposta a essa pergunta encontrei explicitada nas palavras do Programa de Ensino Religioso (2006, p. 31) da antiga Província do Brasil Centro-Leste, que afirma: “A Educação, para S. Inácio de Loyola, é um *instrumento apostólico* a serviço da Igreja. Cada colégio da Companhia de Jesus traz, portanto, a marca da *identidade católica*, inspirada na espiritualidade de S. Inácio, com uma visão de *Deus*, do *ser humano* e do *mundo* que lhe é peculiar”.

Ao refletir sobre essa afirmação do documento, encontrei sentido para a minha experiência como educador que deseja contribuir com a transformação da sociedade. Os valores fomentados pela formação espiritual e teológica que recebi ao longo dos anos me fizeram almejar uma profissão que possua pressupostos antropológicos capazes de formar uma visão positiva do homem. Vê-lo como um ser livre e responsável, porque criado para ser sujeito de si mesmo e de seu destino, é um ideal que está sempre diante de meus olhos. Esse ideal encontra respaldo na pedagogia inaciana.

Em decorrência da gradativa expansão de horizontes profissionais e maior inserção na dinâmica de rede que ora constitui a Rede Jesuíta de Educação, ingressei no Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos/RS. Aí, realizei uma troca de experiências que me possibilitou ampliar as perspectivas educacionais e, por isso, pude lançar um olhar distanciado da instituição onde atuo como educador. Assim fazendo, compreendi a necessidade de realizar uma pesquisa que colocasse o Colégio dos Jesuítas em foco, e resolvi fazê-lo a partir de considerações sobre a espiritualidade que está na base dessa organização.

Por isso a opção de tematizar a espiritualidade como forma de subsidiar o comprometimento organizacional dos educadores e estudantes. Trata-se de um modo concreto de o Colégio dos Jesuítas contribuir com a sua própria missão e, quiçá, com outras unidades da Rede Jesuíta de Educação. Metodologicamente, escolhi uma abordagem que toma a espiritualidade em sentido amplo (como dimensão constitutiva da existência humana) e em sentido específico (espiritualidade inaciana). Para tanto, resolvi realizar um estudo de caso para compreender o impacto de experiências espirituais no comprometimento organizacional de algumas lideranças da instituição.

Assim, pouco a pouco me aproprio desse jeito específico de colocar em prática uma proposta pedagógica capaz de abranger as dimensões intelectual, socioemocional e espiritual-religioso. Na linguagem afirmativa do Projeto Educativo Comum (PEC, n.25, p. 37), essa proposta pode ser sintetizada da seguinte forma:

A proposta pedagógica dos colégios jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida; trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir autonomamente na sociedade: uma educação capaz de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos.

Tal é a força motriz que me mantém motivado a subsidiar experiências de formação que olham para o todo do ser humano e entendem a espiritualidade como um aspecto identitário digno de vivência e explanação.

1.2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL OBJETO DO ESTUDO

O Colégio dos Jesuítas é um centro de aprendizagem da Companhia de Jesus, Ordem Religiosa da Igreja Católica. Com uma história de aproximadamente cinco séculos dedicados ao serviço da Igreja Católica Apostólica Romana, a Companhia de Jesus, desde que foi fundada por Inácio de Loyola, demonstra especial interesse em contribuir com a

formação de homens e mulheres comprometidos com os valores do Reino de Deus. Para tanto, viu na educação um caminho capaz de impactar positivamente a transformação da sociedade. Fiéis ao modo de proceder inaciano, os continuadores da missão jesuítica assumiram variadas frentes educacionais, no intuito de responder aos apelos dos mais diversos tempos e lugares.

Com a atuação de cerca de 200 universidades, aproximadamente 2.700 centros de educação popular e o trabalho desenvolvido na educação básica, que se distribui em cerca de 60 países, a Companhia de Jesus desponta como referência mundial no campo da educação. Reconhecidamente central é o seu trabalho dedicado à formação de centros de aprendizagem integral.

Um desses centros de aprendizagem, o Colégio dos Jesuítas, está localizado em Juiz de Fora/MG. Como tal, juntamente com outras 17 instituições de ensino-aprendizagem espalhados pelo Brasil, integra a Rede Jesuíta de Educação (RJE) e oferece à sociedade juiz-forana e adjacências serviços na linha da educação básica.

Atuando desde 1956 em Juiz de Fora, o Colégio dos Jesuítas consolidou uma história de entrecruzamento entre fé e ciência, com um projeto político pedagógico que atende da Educação Infantil ao Ensino Médio. Sedimentada na concepção antropológica presente nos Exercícios Espirituais, escritos por Inácio de Loyola, sua visão educacional é voltada à formação da pessoa toda, por isso oferece à comunidade local uma abordagem metodológica que intenta construir e fortalecer, nos estudantes e funcionários, os aspectos intelectual, socioemocional e espiritual-religioso.

Atualmente, o colégio dispõe de aproximadamente 250 colaboradores (entre funcionários diretos e terceirizados) e de aproximadamente 2.100 alunos (incluindo alunos que fazem parte do projeto filantrópico de ensino médio regular integral). Trata-se de uma instituição reconhecida na cidade e, por isso, goza de certa visibilidade e credibilidade sendo reconhecida pela sua atuação acadêmica, que, entre outras coisas, desponta por aprovar considerável número de alunos em avaliações externas.

Um dos atrativos do Colégio dos Jesuítas é a espiritualidade inaciana e o compromisso com a excelência acadêmica. No documento *Pedagogia Inaciana* (2009, p. 11), o Padre Kolvenbach, Preósito Geral da Companhia de Jesus (1983-2008), o objetivo dos Colégios da Companhia de Jesus é “formar homens e mulheres que se distingam pela competência, integridade e espírito de serviço”. A preocupação em fazer uma boa administração/gestão que se tem demonstrado nos Colégios jesuítas atualmente é,

justamente, na perspectiva de fazer com que estes possam desempenhar um melhor serviço educacional.

Para tanto, o colégio abre espaço para a construção coletiva de projetos educacionais e investe no planejamento de ações de médio e longo prazos. Prova disso foi a recente experiência de autoavaliação promovida pela FLACSI (Federação Latino Americana dos Colégios da Companhia de Jesus), que sinalizou para a necessidade de duas melhorias administrativas, em vista de evidenciar os trabalhos de forma mais profissional, a saber: a renovação do Planejamento Estratégico e a redefinição do Projeto Político Pedagógico. As equipes envolvidas nesses trabalhos reuniram-se periodicamente para atualizar a missão e a visão institucionais do colégio, posicionando-o frente à nova realidade sociocultural da cidade e, ao mesmo tempo, alinhando-o à perspectiva do PEC, que haure seus fundamentos da gramática própria do SQGE (cf. PEC, n.15).

Também é oportuno mencionar o processo de implementação do Projeto Educativo Comum que, desde 2016, oferece diretrizes para orientar e reposicionar o lugar da educação básica das escolas da Companhia de Jesus no Brasil. Nessa perspectiva, o colégio investe cada vez mais na qualificação dos recursos humanos e tecnológicos para potencializar um projeto pedagógico que visa, a partir da integração de pressupostos epistemológicos, pedagógicos e psicológicos, dar conta da aprendizagem integral dos seus colaboradores e, especialmente, dos seus estudantes (cf. PEC, n.31).

Assim, colocando-se nos trilhos da paradigmática tradição educacional da Companhia de Jesus, o Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora segue efetivando sua história educacional de busca pela inovação, a partir de um ideário que, desde Inácio de Loyola, postula formar homens e mulheres para os outros.

1.3 TEMA

Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de vivências espirituais.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esta pesquisa teve como objeto de estudo a espiritualidade no âmbito de uma organização educacional. Buscou-se compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional em uma escola confessional da Rede

Jesuíta de Educação, o Colégio dos Jesuítas, que tem como missão o desenvolvimento da educação básica de crianças e adolescentes em fase de formação acadêmico/pedagógica.

O estudo é focado no Ensino Fundamental 1, abarcando quatro coordenadoras pedagógicas que, embora sejam professoras que já atuaram em sala de aula, no momento exercem exclusivamente a função de coordenadoras pedagógicas de série.

A escolha desse grupo alvo se justifica pelo fato de que as coordenadoras acompanham a formação acadêmico/pedagógica dos estudantes no período inicial de sua formação. O trabalho desenvolvido por estas coordenadoras tem um raio de alcance considerável, pois atinge não só os alunos, mas também outros professores que estão sob sua coordenação e, indiretamente, os familiares dos estudantes.

Tendo esse pequeno grupo diante dos olhos, pretende-se compreender através desta pesquisa os efeitos da espiritualidade no ambiente de trabalho escolar. O objetivo é compreender como a prática da espiritualidade repercute no comprometimento das coordenadoras com a organização educacional. Para isso, considera-se algumas vivências espirituais que servem de apoio para medir o impacto no comprometimento.

Importante esclarecer a seguinte questão: a qual tipo de espiritualidade a pesquisa se refere? Essa questão será respondida mais adiante, quando for apresentada a fundamentação teórica. Por ora, importa salientar que o tema da espiritualidade é amplo e polissêmico e não se confunde pura e simplesmente com a religião.

Segundo Rego, Cunha e Souto (2007, p. 4), “ser alguém espiritual não significa exibir qualquer religião. E uma organização que nutre a espiritualidade não é a que induz as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas”. É necessário ter no horizonte essa distinção entre espiritualidade e religião para que esta última não seja requerida como condição de possibilidade para a vivência daquela. O sentido de espiritualidade abordada pelos referidos autores não necessariamente exclui a prática da religião institucionalizada, mas também não a demanda como requisito indispensável para o exercício do trabalho educacional.

Embora tenham pontos similares, espiritualidade e religião não são exatamente a mesma coisa. Como recorda Reis (2014), enquanto a religião é uma forma de contato com o sagrado que envolve a institucionalização e, como decorrência disso, contém rituais, dogmas e normas próprios, a espiritualidade, por seu turno, é mais voltada à espontaneidade do agir e não tem, necessariamente, uma vinculação direta com práticas religiosas organizadas. Assemelha-se a uma postura diante da existência e pode ser vivida de forma mais livre. Esta última concepção interessa à presente discussão porque traz à

tona uma visão que coaduna com o propósito de trabalhar a espiritualidade nas organizações, propósito este que inspira o objetivo desta pesquisa.

O uso da espiritualidade pelas organizações, enquanto um meio que leva a um comprometimento das pessoas com as mesmas, toma como referência a dimensão antropológica do homem, que é ontologicamente constituído como espírito e/ou é capaz de atos espirituais sem que isso signifique, necessariamente, adesão explícita a um credo religioso. Aqui, Lima Vaz (1991, p. 241) é referência quando afirma que “o ato espiritual é o ato pelo qual se exerce e se manifesta no homem a *vida do espírito*”. Ou seja, ele é, por excelência, o *ato humano*, e seu fundamento é a estrutura ontológica total do ser humano”. O ato espiritual revela a vida do espírito presente no homem e, embora a religião seja importante para a vivência da espiritualidade, esta última não demanda, como condição de possibilidade, atos religiosos para se manifestar.

Ainda no dizer de Lima Vaz (1991, p. 240): “[...] é vivendo segundo o espírito que o homem vive *humanamente* a vida corporal e psíquica”. Como característica ontológica do homem, a espiritualidade incide sobre a construção e/ou identificação com valores que despertam sentido e motivação à ação.

Ademais, convém dizer que a integração das dimensões emocional, intelectual e espiritual dialoga com a pedagogia da Companhia de Jesus. Segundo o Projeto Educativo Comum (PEC, n. 29) “Nas instituições educativas da Companhia de Jesus, a aprendizagem se dá na perspectiva do desenvolvimento pleno do sujeito”. Esse desenvolvimento pleno supõe a consideração das três dimensões na formação dos estudantes e colaboradores da missão. Por isso, a cosmovisão inaciana também contribui com a pesquisa na medida em que fornece pressupostos antropológicos para a integração do espiritual no humano.

É oportuno afirmar que, embora a pesquisa aborde a espiritualidade em sentido amplo, é importante falar sobre a espiritualidade inaciana. O contexto no qual se inserem a investigação e as práticas espirituais reclama essa abordagem. Afinal, trata-se de um colégio da Companhia de Jesus, que é reconhecida pela tradição dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola.

Por ser especificamente cristã, a tematização da espiritualidade inaciana não contradiz o conteúdo amplo da pesquisa, senão que o enriquece consideravelmente. Traz para o horizonte da tematização o homem Jesus que, para os cristãos, é modelo de ser humano. Conforme diz a *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993, p. 26): “do ponto de vista cristão, o modelo da vida humana e, portanto, o ideal do indivíduo educado

humanamente – é a pessoa de Jesus”. Tal é a perspectiva humanista que, tendo Jesus diante dos olhos, inspirou Inácio de Loyola a desenvolver a espiritualidade dos exercícios.

Dessa forma, a reflexão mantém-se alinhada à concepção de Rego, Cunha e Souto (2007) que apostam na eficácia da reflexão e da realização de vivências espirituais como propulsoras, sobretudo, de engajamento com a causa das organizações. Para os autores (2007, p. 9): “Daqui podem decorrer efeitos positivos sobre os comportamentos éticos, a cooperação dos colaboradores e a ‘entrega’ dos mesmos aos desígnios que essas organizações perseguem. Essa perspectiva também é animadora para o presente trabalho.

1.5 QUESTÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa surge de diversas questões primárias, desembocando numa questão principal.

- Questões primárias: como a tematização da espiritualidade se traduz em ações que evidenciam o comprometimento das pessoas com a organização? No caso específico da Rede Jesuíta de Educação, como tal espiritualidade pode qualificar as relações interpessoais em vista de resultados pedagógicos satisfatórios? Como isso pode impactar no alinhamento dos valores pessoais das coordenadoras com os valores da organização? Como esse trabalho com a espiritualidade pode potencializar a aprendizagem de professores, estudantes e familiares que estão sob a responsabilidade das coordenadoras do ensino fundamental 1?
- Questão principal: Compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.

A partir das questões primárias e da questão principal, defende-se que a espiritualidade pode se traduzir em forma de motivação capaz de levar as pessoas (coordenadoras) a se comprometerem com os valores e propósitos da organização Colégio dos Jesuítas, pois a espiritualidade motiva a ação positiva em favor da instituição.

1.6 ESTADO DA ARTE

Este estudo visa situar o objeto da presente pesquisa em meio à produção acadêmica que tematiza a espiritualidade no âmbito de sua relação com as organizações empresariais. Com isso, busca-se mostrar como o tema aparece cada vez mais como fator

motivacional do trabalho, o que leva lideranças a desenvolverem atitudes no intuito de fomentar o comprometimento dos liderados com a organização.

A contextualização da temática da espiritualidade dá-se a partir de uma busca avançada em bases de dados disponíveis para acesso virtual. A título de delimitação, a busca concentra-se em espaço e em tempo bem definidos. Explora especialmente o Portal da Capes e determina o período que vai de 2014 a 2018, ou seja, os últimos cinco anos.

Convém dizer que, entre abril e maio de 2018, a busca avançada trouxe uma infinidade de materiais relacionados ao tema da pesquisa. Por exemplo, quando realizada no Google Acadêmico, utilizando o descritor “espiritualidade nas organizações”, apareceram cerca de 20.900 materiais. Refinando para o período dos últimos cinco anos, o número reduziu para 6.410 resultados. A redução da quantidade de materiais é ainda mais significativa quando se aproxima o descritor “espiritualidade” da área de “educação”. Para efeito de organização das buscas, estabeleceu-se três aproximações, relacionando o descritor “espiritualidade” com os termos de pesquisa “organização”, “comprometimento” e “liderança”, que são os termos tematizados neste trabalho.

No caso da primeira busca, utilizou-se os termos de pesquisa “espiritualidade nas organizações” e, de aproximadamente 122 que apareceram no Google Acadêmico, foram escolhidos e dispostos no quadro apenas 20. Nesse caso, é importante relatar que a associação dos descritores “espiritualidade” e “organização” traz consigo outros termos – como “ambiente de trabalho” e “empresa”, por exemplo – que foram considerados válidos, uma vez que, no conjunto da abordagem, apresentam semelhança de sentido com o termo “organização”. Isso denota a amplitude semântica do termo de pesquisa e a variedade de atuação da espiritualidade em distintos ramos profissionais.

No caso da segunda busca, utilizou-se os termos de pesquisa “espiritualidade e compromisso organizacional” e, de aproximadamente 115 que apareceram, foram elencados apenas 05, por serem os que mais se aproximaram da discussão em pauta. Aqui, cabe ressaltar a diversidade semântica do termo “comprometimento”. Por isso, o termo “empenhamento”, que também expressa a atitude de compromisso e/ou comprometimento em relação a algo, foi considerado.

No caso da terceira busca, utilizou-se os termos de pesquisa “espiritualidade e liderança” e, dos 109 que apareceram, apenas 06 foram escolhidos, porque os demais não se mostraram relevantes para o objetivo desta pesquisa. Convém dizer que o descritor “liderança” foi incluído por refletir o papel fundamental dos líderes no desempenho de ações que vinculem espiritualidade e comprometimento organizacional. Trata-se do elo

que estende a ponte para que o trabalho com a espiritualidade atinja a finalidade de empenhamento no ambiente de trabalho.

É relevante mencionar que foram realizadas buscas avançadas em revistas da área “Gestão Educacional” e apareceram artigos diversos, contudo praticamente nada apresentou ligação direta com o objeto em foco. Devido à incipiência desses materiais específicos, a seleção incluiu materiais de outras áreas, por entender que apresentam a discussão da temática da espiritualidade em organizações, embora estas sejam de ramos organizacionais diversos, que portanto não se restringem à área da educação.

Os materiais que constam no quadro abaixo, com seus respectivos resumos, guardam aproximação teórica mais direta com o objeto da pesquisa. Embora não tenham sido diretamente citados no texto do trabalho, foram considerados atinentes à pesquisa, uma vez que dão uma noção do estado de conhecimento da temática. Conforme se notará nos quadros, outro critério de seleção foi a escolha de produções publicadas na língua portuguesa.

Visando estabelecer diálogo com os três itens abordados no Referencial Teórico, foi feita uma divisão em três quadros, que estão dispostos da seguinte forma:

Quadro 1 – Pesquisa por “Espiritualidade nas Organizações” no Portal de Periódicos da Capes

| Base de Pesquisa | Descritores: “Espiritualidade nas Organizações” |
|------------------|--|
| REVISTA FOCO | FARIAS, F. G., MELO, J. M. G. N., LIMA, F. N. Concepções e práticas sobre espiritualidade nas organizações: a visão de acadêmicos, gestores e subordinados. <i>FOCO</i> , V.10, no1, jan./abr. 2017, pp. 44-61. |
| | Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender as concepções e práticas ligadas à espiritualidade nas organizações de trabalho, nas visões heterogêneas da academia – professores universitários – e do mercado – representado por gestores e subordinados. Para obter tal escopo, estabelece-se como objetivos específicos identificar as concepções de acadêmicos de administração, gestores e subordinados sobre espiritualidade; identificar as concepções de espiritualidade nas organizações na visão dos mesmos atores e descrever as práticas ligadas à espiritualidade nas organizações. A pesquisa é exploratória, descritiva e qualitativa, com instrumento semiestruturado, focando no entendimento dos fenômenos sociais e em um maior conhecimento sistematizado. Mediante análise das entrevistas em profundidade, conclui-se que a concepção de espiritualidade é diversificada |

| | |
|--------------|--|
| | <p>tanto de forma individual, como nas organizações, tendo dois significados distintos: um ligado às crenças, religiões e mitos e outra relacionada à sinergia e interação entre os seres humanos, sem a presença necessária do sagrado. Quanto às práticas ligadas à espiritualidade, além de terem sido citadas várias como exemplo, descobriu-se que estas contribuem diretamente para a melhoria dos resultados empresariais.</p> |
| <p>RBADM</p> | <p>SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; DUARTE, A. J. S.; LEONE, N. M. C. P. G. Espiritualidade nas organizações: análise em uma agência bancária do interior do nordeste brasileiro. <i>Revista Brasileira de Administração Científica</i>, Aquidabã, v.6, n.2, 2015, pp. 61-72.</p> <p>Os estudos e pesquisas tendo como tema a espiritualidade vêm crescendo de forma intensa no ambiente de trabalho e no mundo empresarial nos últimos anos. 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. Essa pesquisa teve por objetivo analisar a espiritualidade em uma organização bancária na cidade de Mossoró (RN). Foi realizado um estudo de caso, de caráter quantitativo, com 35 funcionários, mediante instrumento desenvolvido por Rego, Cunha e Souto (2005) a fim de mensurar as dimensões da espiritualidade na organização. Os resultados apontaram que, em média, os profissionais consideram a organização moderadamente espiritualizada. As dimensões “sentido de préstimo à sociedade” e “oportunidades para a vida interior” tiveram as cotações mais positivas e negativas, respectivamente. Constatou-se também que a idade, a escolaridade e o tempo na organização dos indivíduos não se correlacionaram com as variáveis estudadas. Recomenda-se novas investigações acerca do assunto, sobre como a espiritualidade influencia o desempenho dos indivíduos na organização e como os empresários compreendem esse fenômeno como uma variável que pode agregar valor ao seu sucesso no mercado competitivo.</p> |
| | <p>DUARTE, C., VENTURA, P. Contributos para um serviço social holístico: o lugar da espiritualidade no serviço social organizacional. <i>Revista BoletínRedipe</i> [Internet]. 26feb. 2017, pp, 33-44.</p> |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">REVISTA BOLETÍN REDIPE</p> | <p>O tema da espiritualidade como dimensão da práxis do Serviço Social torna-se o ponto de partida deste artigo, elegendo-a de igual modo como espaço de investigação. Ao constatar da existência de propostas do Serviço Social que colocam a sabedoria que reside em tradições espirituais a par de outros contributos oriundos das teorias do comportamento humano (designadamente, da psicologia transpessoal) como fundamentos e fundamentais no Serviço Social, entendemos que aprofundar a dimensão holística da prática do Serviço Social é parte do contributo que este pode dar à profissão e aos profissionais, ao trazê-lo para o espaço da reflexão académica. No presente artigo, em termos metodológicos efetuamos revisão literária sobre o tema (Canda, 1999, 2009; Rego, 2007; Carvalho e Pinto, 2014) e ele tem pretende ser uma reflexão – compreender para agir – sobre a busca e o lugar da espiritualidade no quadro da ação do Serviço Social, particularmente em contexto organizacional. Quem trabalha no contexto de organizações sabe que o agir humanizado pode ser transformado num agir burocratizado; num agir de proximidade para um agir de instrumentalização. É a ação do Serviço Social com sentido holístico que pensamos possa colaborar no bem-estar que, por princípio é a finalidade de qualquer resposta social.</p> <p>Uma dimensão holística do Serviço Social, em contexto organizacional é, não só a possibilidade de cumprir os princípios e valores onde assenta a ética e deontologia profissional, como também a possibilidade de diferenciação da cultura organizacional, face às leis que regem o capitalismo, muitas vezes desligado do bem-estar social. Uma dimensão holística do Serviço Social é também a possibilidade de desenvolvimento social, na medida em que está estritamente ligado ao desenvolvimento pessoal e profissional.</p> |
| | <p>FILHO, A. L. A. S. FERREIRA, M. C. O impacto da espiritualidade no trabalho sobre o bem-estar laboral. <i>Psicologia: Ciência e Profissão</i>, 2015, 35(4), pp, 1171-1187.</p> <p>A presente pesquisa objetivou investigar o poder preditivo da espiritualidade no trabalho sobre o bem-estar laboral. A amostra foi composta por 344 trabalhadores, de ambos os sexos, pertencentes a</p> |

| | |
|--|---|
| <p>SISTEMA DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA REDALYC</p> | <p>organizações públicas e privadas situadas predominantemente no estado do Rio de Janeiro. Esses indivíduos responderam a uma Escala de Espiritualidade no Trabalho, a uma Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, a uma Escala de Satisfação Geral no Trabalho e a uma Escala de Afetos Positivos no Trabalho. As análises de regressão múltipla evidenciaram que as dimensões da espiritualidade no trabalho associadas ao sentido do trabalho e ao sentimento de comunidade no trabalho predisseram positiva e significativamente a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional afetivo e os afetos positivos dirigidos ao trabalho. Tais resultados permitiram a conclusão de que, quando as necessidades espirituais dos membros da organização são satisfeitas, eles desenvolvem maior ligação afetiva com a organização</p> |
| <p>REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFSC</p> | <p>RODRIGUES, S. T.; ARAUJO, F. S. <i>A espiritualidade nas instituições de ensino superior e seu impacto na qualidade de vida no trabalho</i>. Santa Catarina, 2014, 16f.</p> <p>Centenas de artigos documentam as implicações da espiritualidade na saúde de forma científica. É plenamente reconhecido que a saúde de indivíduos é determinada pela interação de fatores físicos, mentais, sociais e espirituais. Espiritualidade pode ser definida como um sistema de crenças que enfoca elementos intangíveis, que transmite vitalidade e significado a eventos da vida e, o tema qualidade de vida de maneira discreta tem aparecido na literatura nacional acadêmica e profissional como solução para o aumento de produtividade, porém com sentido para o trabalhador. O presente artigo apresenta revisão de literatura sobre qualidade de vida e espiritualidade citando alguns dos trabalhos mais relevantes sobre o assunto, pretendendo provocar maiores reflexões sobre o tema, pois há indícios consistentes de associação entre qualidade de vida e espiritualidade/religiosidade. As publicações encontradas sobre o tema são suficientes para fornecer pistas de reflexão enquanto lacunas conceituais a serem mais bem exploradas, para que possamos nos aprofundar cientificamente para análise e criação de estratégias de pesquisas. Ao mesmo tempo em que este tema é simples, é complexo e vasto encontramos informações diferentes que ora nos remete a religião, religiosidade e, ao bem estar do ser humano: que é o começo, meio e fim de qualquer processo de transformação.</p> |

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">REVISTA CONHECIMENTO E DIVERSIDADE</p> | <p>MENEGAT, J., SARMENTO, D. F., DÍAZ, M. Bem-estar no ambiente de trabalho: a espiritualidade como diferencial. <i>Conhecimento & Diversidade</i>, Niterói, pp. 129–144, n. 12, jul./dez. 2014.</p> |
| <p style="text-align: center;">REPOSITÓRIO DSpace UEPB</p> | <p>O artigo focaliza a espiritualidade como uma das dimensões promotoras do bem-estar no ambiente de trabalho e mostra o valor da espiritualidade nas organizações. Enfatizando a contribuição da vivência da espiritualidade pessoal e grupal no ambiente de trabalho para minimizar as relações competitivas e conflitivas entre as pessoas, este trabalho destaca que as organizações que oportunizam espaços e tempos para fortalecer a dimensão espiritual dos colaboradores no ambiente de trabalho e os resultados do produto dessas organizações são melhores. O artigo descreve a gestão da espiritualidade nas organizações como uma estratégia criativa que, a longo prazo, traz resultados surpreendentes para as organizações, daí a razão do crescente número de pesquisas acadêmicas realizadas contemplando a temática da espiritualidade.</p> <p>MOREIRA, J. A. <i>A espiritualidade como uma nova abordagem no contexto organizacional: o caso das empresas da construção civil em Campina Grande - PB</i>. 2014. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.</p> <p>As empresas são organismos vivos, constituídas de pessoas que entre si tecem teias de relações e comunicação, não apenas configurando-se como uma fonte de rendimento monetário, mas também de realização pessoal e social. O tema espiritualidade no trabalho, surge como uma nova forma de gestão no mundo empresarial. A espiritualidade que sempre esteve mais restrita às religiões, hoje assume uma nova postura, ao apresentar técnicas e atividades, inserindo-se como uma dimensão estratégica, na medida que dá significado à missão da empresa e ao trabalho das pessoas. Neste sentido, este estudo teve como objetivo analisar a compreensão dos gestores das empresas da construção civil da cidade de Campina Grande, sobre o tema espiritualidade nas organizações. Foi realizada uma pesquisa de campo, considerando os seis pilares da Espiritualidade: visão, valores, Deus, moral, ética, responsabilidade social e cidadania corporativa. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, descritiva, bibliográfica, quantitativa e de multicasos. Os resultados demonstraram que a maioria dos gestores compreende o significado da Espiritualidade</p> |

| | |
|-----------------------|--|
| | no contexto organizacional e que existe uma forte tendência para seu desenvolvimento nas empresas. |
| REVISTA REUNA | <p>CARDOSO, E. J., SANTOS, J. N. Práticas organizacionais de Espiritualidade: Um caminho para a garantia do Bem-Estar Profissional de Jovens Trabalhadores. <i>REUNA</i>, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.22, n.2, Abr. – Jun. 2017, pp.24-43.</p> <p>Este artigo aborda a forma como a espiritualidade tem adentrado às organizações com o objetivo de humanizar os ambientes laborais de modo a reduzir as mazelas ocasionadas pela racionalidade exacerbada imposta pela industrialização através do trabalho rotineiro, fragmentado e repetitivo. Sendo assim, visa-se verificar as relações entre as práticas de espiritualidade e a consecução do bem-estar profissional, sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. De cunho quantitativo, esta pesquisa utilizou-se da matriz de correlações e as estatísticas descritivas, para alcançar o objetivo do estudo. Assim, na coleta de dados, foi utilizado questionário estruturado, disponibilizado através de links pela internet, em instituições que trabalhavam com a atividade de aprendizagem e capacitação de jovens com idade entre 18 e 24 anos, no território nacional. Dos questionários aplicados, a pesquisa obteve um retorno de um total de 406 questionários válidos. Os resultados apontaram que os jovens percebem que as práticas de espiritualidade, relativas a: diminuição da carga de trabalho, valorização do funcionário e exercício da espiritualidade, possuem uma forte associação com o valor organizacional relativo ao bem-estar.</p> |
| SALÃO DO CONHECIMENTO | <p>ROTILI, L. B., BAGGIO, D. K., DESSBESELL, V. H., GRZYBOVSKI, D. Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo empírico com estudantes trabalhadores. <i>Salão do Conhecimento</i>, Unijui, 15f, 2017.</p> <p>O presente estudo tem como objetivo analisar a espiritualidade no ambiente de trabalho em estudantes que exerçam alguma função remunerada no setor de comércio. Este estudo vem ao encontro do bem-estar no trabalho e da psicologia positiva e contribui com teorias, que embora incipientes, apresentam estudos empíricos emergentes sobre a espiritualidade no trabalho. Quanto ao percurso metodológico, foi realizado um survey, aplicado a uma amostra de 30 estudantes que desenvolvem atividades remuneradas em empresas do comércio na região noroeste do estado</p> |

| | |
|----------------------|--|
| | <p>do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi desenvolvida a partir de abordagem descritiva, sendo utilizado como instrumento de pesquisa o Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET) elaborado por Siqueira (2014). Os dados foram submetidos as análises de Alfa de Cronbach do instrumento e seus constructos, análises descritivas simples (frequências, médias e desvios-padrão) e a verificação de correlações entre as médias dos constructos (Coeficiente de Pearson). Os resultados obtidos revelaram que as dimensões senso de comunidade (SC) e trabalho como propósito de vida (TPV) denotam ambas alto índice de confiabilidade e contribuição ao (IET). Os dados obtidos com o estudo possibilitaram identificar que os inquiridos possuem uma espiritualidade no trabalho alta, o que demonstra, segundo Siqueira (2014), que na dimensão de trabalho como propósito de vida existem convicções de que as tarefas realizadas contêm sentido para a vida e dão significado, enquanto na dimensão de senso de comunidade existem convicções que as relações sociais dentro da organização constituem experiências assentadas em percepção de pertencimento.</p> |
| <p>REVISTA GeSec</p> | <p>CARCEIRO DA SILVA, A. C., DURANTE, D. G., BISCOLI, F. R. V. Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo bibliométrico da produção acadêmica nacional 2010-2014. <i>Revista de Gestão e Secretariado -GeSec</i>, São Paulo, v. 8, n. 2, 19f, Mai./Ago. 2017.</p> <p>O presente estudo tem por objetivo analisar as características da produção brasileira sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT), do período 2010-2014, no que diz respeito ao enfoque temático, às características de autoria e aspectos metodológicos. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa e bibliográfica, com o uso do método bibliométrico e a técnica descritiva de análise de conteúdo. A coleta de dados foi realizada nos periódicos brasileiros classificados nos estratos A1, A2, B1, B2 e B3 pelo sistema WebQualis Capes, área de Administração, Contabilidade e Turismo e nos eventos E1 e E2. Foi constatada que a produção da EAT versa sobre a aplicabilidade nas organizações, novas formas de controle das pessoas em situação de trabalho, percepção sobre as práticas, produção acadêmica e a relação com valores humanos e comprometimento organizacional. Quanto à autoria, se destaca o vínculo com a Universidade Federal de Pernambuco e a titulação em stricto sensu. Nos aspectos metodológicos, há a preferência por estudos qualitativos e bibliográficos. Evidenciou-se o</p> |

| | |
|--|---|
| | crescimento na quantidade de produções, mas, mesmo assim, se faz necessária maior exploração da temática no meio acadêmico. |
| RDBU - Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos | VERÍSSIMO, M. S. B. <i>A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: uma abordagem integral baseada na espiritualidade</i> . 2017. 110f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2017. |
| | <p>O presente estudo busca compreender o processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, considerando todos os aspectos históricos ligados à formação do conceito de inclusão, que se refletem na atualidade, principalmente devido à necessidade das organizações de atenderem à legislação referente à Lei de Cotas, Lei 8.213/91, para pessoas com deficiência, regulamentada em 1991. Desde então, as organizações têm vivenciado momentos conturbados: a maioria delas não atende aos requisitos legais e acaba por sofrer penalidades severas pelo descumprimento da lei. O que se percebe, com o passar dos anos e as evoluções conquistadas pelos movimentos de inclusão, é que muito se avançou em estudos sobre os direitos das pessoas com deficiência e sobre as principais dificuldades encontradas na sociedade, na promoção da inclusão social e, principalmente, no mercado de trabalho. Porém, pouco se discutiu sobre a real forma das empresas se tornarem responsáveis por este contingente populacional, compreendendo e formando cidadãos sensíveis ao tema, pois o papel das organizações também é de formar pessoas. Devido à imposição da lei, nota-se a existência de um engajamento espontâneo por parte de algumas empresas e seus colaboradores. De forma quantitativa, este envolvimento ainda não repercute ou responde na velocidade que a dinâmica do mercado de pessoas com deficiência e a lei exigem. Se ainda não se consegue alcançar os propósitos de inclusão necessários para que as empresas preencham suas cotas, percebe-se que chegou o momento de propor uma nova forma de promoção da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Identificou-se na teoria da Abordagem Integral e em conceitos da espiritualidade nas organizações, pela conexão de valores e propósitos individuais com o meio, os entendimentos necessários para a promoção de um ambiente organizacional formador de indivíduos mais conscientes e engajados ao tema. De forma complementar, a espiritualidade proporciona o ambiente adequado para estimular essas conexões dos</p> |

| | |
|-------------|---|
| | <p>indivíduos, pois seus conceitos consideram que as pessoas se desenvolvem a partir da tomada de consciência e conectividade do seu mundo interior com o seu mundo exterior. A partir dos achados teóricos, realizou-se uma pesquisa empírica, baseada em um roteiro de entrevista semiestruturado, envolvendo aproximadamente 40 participantes, representantes de grandes empresas da região de Porto Alegre. Participaram da pesquisa profissionais em cargos de liderança, pares de pessoas com deficiência e os próprios indivíduos com deficiência, além de representantes de RH em cada empresa. Todas as organizações envolvidas na pesquisa possuíam ações ligadas à inclusão, mas não necessariamente um programa formal dedicado ao tema. Os resultados encontrados proporcionaram a compreensão do atual cenário de inclusão nas organizações e proposição de um modelo diferenciado, que paradigmaticamente sugere um novo olhar sobre as pessoas com deficiência, a partir dos principais agentes envolvidos na causa: os indivíduos e as organizações que formam pessoas para a construção de uma sociedade mais inclusiva, um modelo de inclusão chamado integral.</p> |
| <p>RACI</p> | <p>TECCHIO, E. L., BRAND, J. L. Espiritualidade nas organizações: elementos conceituais. <i>RACI</i>, Getúlio Vargas, v.10, n.21, 22f, Jan./Jul. 2016.</p> <p>A espiritualidade nas organizações, como objeto de estudo, pode ser caracterizada como um tema em estágio inicial. Dada essa característica, o objetivo deste artigo é estudar a maneira como é abordada a espiritualidade nas organizações. A partir de uma busca sistemática da literatura na base de dados Scopus, pode-se afirmar que o tema começa a ganhar força no final da década de 1990 e início da primeira década do século XXI, sendo os autores que mais publicaram artigos Louis Fry, Joan Marques e Badrinarayan Pawar. A espiritualidade nas organizações não é algo unânime, encontrando-se diversos conceitos na literatura. Existe uma preocupação em diferenciar a espiritualidade nas organizações da religião. Ela é colocada como um fator gerador de benefícios para as organizações e para os indivíduos. Finalmente, constatou-se que novas pesquisas são necessárias, incluindo pesquisas empíricas, de forma a esclarecer e consolidar o entendimento a respeito da temática no ambiente organizacional.</p> |
| | <p>JULIÃO, E., SANTOS, J. N., PAIVA, K. C. M. Relações entre práticas de espiritualidade e valores</p> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| REVISTA CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS | <p>organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. <i>Rev. Ciênc. Admin.</i>, Fortaleza, v. 23, n. 2, pp. 351-366, maio./ago. 2017.</p> |
| | <p>Este artigo aborda a forma como a espiritualidade tem adentrado as organizações com o objetivo de humanizar os ambientes laborais e reduzir as mazelas ocasionadas pela racionalidade exacerbada imposta pela industrialização através do trabalho rotineiro, fragmentado e repetitivo. Sendo assim, visa-se verificar as relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais, questionando-se acerca de: Como as práticas de espiritualidade se relacionam com os valores organizacionais na percepção de jovens trabalhadores? De cunho quantitativo, a matriz de correlações e as estatísticas descritivas foram utilizadas para alcançar o objetivo do estudo. Para coletar os dados, aplicou-se pela internet um questionário estruturado com jovens pertencentes a instituições brasileiras que trabalham com a atividade de aprendizagem e capacitação de jovens com idade entre 18 e 24 anos. Dos questionários aplicados, a pesquisa obteve um retorno de 406 questionários válidos. Os resultados apontaram que os jovens percebem que as práticas de espiritualidade (diminuição da carga de trabalho, valorização do funcionário e exercício da espiritualidade) possuem uma forte associação com os valores organizacionais (bem-estar, autonomia e preocupação com a coletividade), apontando ainda suspeitas de que a prática de espiritualidade seja preditora da percepção dos indivíduos acerca das metas dos valores organizacionais.</p> |
| VERITATI – REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL | <p>SALGADO, C.; PINTO, J. C. A pessoa, a organização, e a espiritualidade: um estudo empírico em ambiente organizacional. <i>GaudiumSciendi</i>, n. 10, 2016, pp. 32-58.</p> |
| | <p>Este estudo visa analisar a questão da espiritualidade no contexto laboral de organizações portuguesas. A espiritualidade é entendida como o modo como cada um, de forma pessoal e íntima, procura dar sentido a si, aos outros, à organização, ao trabalho, em busca da felicidade e do bem-estar em contexto organizacional. Para o efeito, participaram 401 trabalhadores, dos quais 286 desempenham funções de gestores e 115 desempenham funções de colaboradores em organizações de cariz público e privado, tendo sido avaliados através do questionário "Os Valores e a prática do trabalho", organizado em 6 dimensões</p> |

| | |
|------------------------------------|--|
| | <p>distintas: (i) a pessoa e a empresa, (ii) relações humanas no trabalho, (iii) carreira, (iv) comunicação interna, (v) valores, e (vi) espiritualidade. Os resultados obtidos permitam verificar que estas dimensões são valorizadas pelos trabalhadores em geral, e reflectem o sentido cristão na vida laboral, isto é, esclarecem a "presença de Deus" e dos valores cristãos nas práticas organizacionais. Estes resultados são congruentes com os obtidos em estudos prévios a nível internacional e nacional, e justificam o investimento das organizações em matéria de espiritualidade, na medida em que este se constitui um factor importante para aspectos como o bem-estar, a satisfação, os sentidos de sucesso e progresso, a produtividade, o desempenho, e o próprio lucro, de pessoas e organizações.</p> |
| <p>QUALITAS REVISTA ELETRÔNICA</p> | <p>RODRIGUES DE PAULA, J. C., TASSIGNY, M. M., BRASIL, M. V. O., BIZARRIA, F. P. A., FROTA, A. J. A. Espiritualidade em empresas de segurança privada. <i>Qualitas Revista Eletrônica</i>, v.18, n.1, jan./abr.2017, pp. 18-32.</p> <p>O artigo analisa a percepção de espiritualidade de gestores de empresas de segurança privada com suporte nos princípios de vida interior, comunidade e voltada para a compreensão do significado do trabalho. Realizou-se um <i>survey</i> com 52 gestores executivos de empresas de segurança privada da Cidade de Fortaleza-Ceará, tendo como instrumento de pesquisa a escala de Ashmos e Duchon (2000). Por meio de análise fatorial exploratória inferiu-se como resultados valores organizacionais associados à espiritualidade e voltados para a comunidade. O uso de princípios como “vida interior” ou relacionados com o entendimento sobre o “significado do trabalho” foram também evidenciados. Concluiu-se que os gestores reconhecem sua vida interior como parte de sua realização profissional. Embora, ainda associem espiritualidade a religião. Por fim, pode-se inferir que a compreensão de que há espiritualidade favorece o sentimento de totalidade e conectividade do papel construtivo da empresa.</p> |
| | <p>TECCHIO, E. L. <i>A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica</i>. 2015. 193f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2015.</p> |

REPOSITÓRIO
INSTITUCIONAL
USCS

Mudanças profundas estão ocorrendo no local de trabalho e a espiritualidade é apontada como um dos temas principais. A gestão e a espiritualidade, consideradas por muito tempo incompatíveis, nos últimos anos se aproximaram. A Espiritualidade nas Organizações ganhou força nas últimas duas décadas, com diversos pesquisadores desenvolvendo estudos com o objetivo de verificar se a espiritualidade afeta o desempenho dos trabalhadores nas organizações. Como o campo organizacional é amplo, muitos temas ainda não foram explorados, ou seja, relacionados com a Espiritualidade nas Organizações. A Gestão do Conhecimento é um desses temas, especialmente se for considerado o Processo de Circulação de Conhecimento - KCP. Não foram encontrados estudos que analisassem se a Espiritualidade nas Organizações exerce influência no Processo de Circulação de Conhecimento. Aproveitando essa oportunidade de pesquisa, o objetivo geral desta tese é estudar a relação entre a Espiritualidade na Organização e o Processo de Circulação do Conhecimento. Com base no paradigma funcionalista foi conduzida uma pesquisa quantitativa (survey) com corte transversal, junto a 133 (cento e trinta e três) trabalhadores de 20 (vinte) empresas de base tecnológica do município de Chapecó-SC, vinculadas ao Polo Tecnológico do Oeste Catarinense - DEATC. A análise dos dados ocorreu por meio de técnicas estatísticas, tanto descritivas (média, moda, desvio padrão, variância, coeficiente de variação e assimetria), quanto inferenciais (correlação e regressão linear simples). Os resultados demonstram como as três dimensões da Espiritualidade nas Organizações, senso de comunidade, trabalho com significado e vida interior, influenciam os cinco Componentes do Processo de Circulação de Conhecimento (criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização). A Espiritualidade nas Organizações influencia positivamente o Processo de Circulação de Conhecimento. Especificamente, as dimensões da Espiritualidade nas Organizações senso de comunidade e trabalho com significado apresentam correlação significativa ao nível de 1% com a criação, acumulação, o compartilhamento, utilização e a internalização de conhecimento, ou seja, todos os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento. Elas também são significativas, ao nível de 5%, para explicar a variância de todas as variáveis dependentes. Por outro lado, a variável vida interior apresentou correlação, ao nível de

| | |
|--|---|
| | <p>significância de 1%, com as variáveis acumulação, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento, sendo, significativa para explicar a variância das variáveis acumulação, utilização e internalização de conhecimento. Já para as variáveis criação e compartilhamento de conhecimento, vida interior não é significativa para explicar suas variações. Os resultados sugerem que os indivíduos estão mais propensos a criar, acumular, compartilhar, utilizar e internalizar conhecimento quando desenvolvem seu trabalho em uma organização onde a espiritualidade está presente. Portanto, em que pese vida interior não ter apresentado associação significativa com as variáveis criação e compartilhamento de conhecimento, infere-se que, a Espiritualidade nas Organizações influencia o Processo de Circulação de Conhecimento, contribuindo na determinação de sua eficácia.</p> |
| | <p>CALDAS, J. R. <i>Espiritualidade nas organizações: Um Estudo de Caso de sua influência na Cultura Organizacional</i>. 2018. 259f. Dissertação (Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018.</p> <p>A partir da década de 1990, com o advento da “Nova Economia” e o processo de globalização, as organizações começam a passar por ciclos de transformações estruturais em função de mudanças socioeconômicas cada vez mais frequentes. Como consequência a única regra passa a ser a incerteza. Tendo em vista este conjunto de fatores de transformação dos tempos atuais é que as organizações e o ser humano passam a sentir a necessidade de uma dimensão maior, que os englobe, íntegra e completa de forma holística e simbiótica. Surge então uma nova dimensão como forma de complemento e resposta as suas dúvidas e necessidades: a espiritualidade. A espiritualidade passa a ser o “amalgama”, a diferenciação para uma organização competitiva e lucrativa e o elo com seus colaboradores. Além disso, torna-se o fator que norteia a interação entre o indivíduo, o ambiente de trabalho e a sociedade, gerando dinâmicas mais salutares, produtivas, e acima de tudo, mais éticas e humanas. É a partir desta nova perspectiva e necessidade das esferas humana e corporativa que o tema espiritualidade organizacional assume importância cada vez maior e mais proeminente nos meios científico e corporativo do século XXI. A espiritualidade vem, desta forma, ocupar uma lacuna criada no processo de globalização: globalizou-se a</p> |

Biblioteca Digital de Teses e
Dissertações UMESP

economia, mas não o social, o humano, e conseqüentemente as culturas organizacionais. É dentro deste contexto complexo que esta pesquisa tem por intento avaliar como a espiritualidade influencia a cultura e os valores organizacionais, como é percebida por gestores e colaboradores, quais são seus resultados e como isto se sustenta, ou não, ao longo do tempo. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é compreender as influências das dimensões da espiritualidade no contexto da cultura corporativa de uma organização privada e como esta dinâmica ocorre. Para tal intento, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com o método de estudo de caso em uma organização multinacional privada de São Paulo. Desse modo, por meio da triangulação de dados, foi possível constatar que a entidade pesquisada se trata de uma organização que tem em sua cultura organizacional valores de espiritualidade que são praticados, documentados e percebidos por seus funcionários na realidade da organização. Houve destaque para uma dinâmica diária de trabalho que conduziu a organização a um intenso compartilhamento de conhecimento e a criação de um ambiente extremamente favorável à inovação. Os gestores da organização demonstraram em seus relatos que se dedicam ao desenvolvimento de práticas altamente éticas, integras e colaborativas, desenvolvendo um ambiente no qual a transparência, a confiança e o senso de propósito são fatores presentes entre seus membros, fenômenos estes confirmados pela percepção de seus colaboradores. Pudemos constatar, outrossim, que a organização teve origem e tem seu desenvolvimento e perenidade utilizando-se dessas dimensões em uma forte cultura organizacional preservada em seus valores organizacionais de forma imutável, por meio de práticas enfatizadas até os dias de hoje. Esses resultados a longo prazo podem caracterizar um fenômeno e exemplo a outras organizações para a criação e manutenção de um ambiente agradável, dinâmico e colaborativo, ou que proporcione a geração de novos conhecimentos para que se torne um celeiro de novas ideias e inovação. Neste contexto, e pelos resultados aferidos, vimos responder à questão de pesquisa que é “Como as dimensões da espiritualidade influenciam a cultura organizacional?”. Este estudo abre espaço para novas e futuras pesquisas em diferentes organizações de modo a contribuir com novas informações e conclusões mais abrangentes.

REPOSITÓRIO
INSTITUCIONAL DA
UFPE

MARANHÃO, L. M. M. *Espiritualidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso no Real Hospital Português de Beneficência em Pernambuco*. 2016. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.

As possibilidades de significado de espiritualidade vêm ganhando expressão no ambiente de trabalho em resposta às inquietações dos funcionários que buscam equilíbrio e bem-estar no espaço laboral, essencialmente no ambiente hospitalar, de modo a atender as necessidades dos usuários, dos colaboradores, das comunidades, e, estrategicamente pode ser uma nova abordagem na estrutura organizacional, com o avanço na fronteira do conhecimento nesta área. A ênfase desta dissertação incide sobre a percepção dos gestores sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho do Real Hospital Português de Beneficência em Pernambuco (RHP). Os aspectos que motivaram a escolha do tema estão diretamente relacionados à carência de estudos no que se refere à Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT) e por possibilitar novos olhares dos gestores que poderão visualizar um rosto mais humano em suas funções. Assim, os construtos tomados como base desta dissertação foram a Gestão em Hospitais, a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, a Humanização no Ambiente Hospitalar e a Liderança Servidora. A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, utilizando como estratégia o estudo de caso, do tipo exploratória. A coleta de dados foi realizada sob a forma de entrevista individual semiestruturada e os dados analisados de acordo com a Análise da Pragmática da Linguagem proposta por Mattos (2005). As observações foram efetivadas no ambiente do hospital e as entrevistas realizadas com 11 gestores do RHP. Os resultados mostraram que a maioria dos gestores percebe a espiritualidade no ambiente de trabalho, tal como foi proposta e, por estar vinculada ao contexto hospitalar, existe uma forte correlação com a prática da humanização na saúde.

ARAÚJO, T., REIS, M. P. G. P. *Espiritualidade no trabalho: uma revisão sistemática*. 2014. 33f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2014.

Diante do desafio imposto pelo contexto vivenciado pelas organizações, que envolve a necessidade de adaptação a questões como a alta competitividade, a mudança rápida e constante do mercado, a

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL UniCEUB</p> | <p>redescoberta do valor do capital humano, o trabalho em equipe e a tecnologia, dentre outras, as organizações estão sendo levadas a repensarem a sua forma de gestão. Nesse cenário, a espiritualidade chega ao mundo corporativo como uma forma de trazer novas perspectivas a essa demanda. Este trabalho trata de uma revisão sistemática da produção científica sobre a espiritualidade no trabalho. Foram identificados trabalhos nas bases CAPES, RCAAP e BDTD, com o objetivo geral de identificar as principais características dos estudos voltados para a espiritualidade no local de trabalho, com foco na atuação profissional. Nos indexadores, a partir da utilização do termo “espiritualidade no trabalho”, foram elegidos 14 trabalhos que representam a amostra por estarem diretamente ligados ao contexto da espiritualidade no ambiente de trabalho. Como principais resultados, são apontados a quantidade da produção de trabalhos com a temática da espiritualidade no local de trabalho no período estabelecido, bem como seu volume de produção ao longo dos últimos anos. Além disso, foi discutido o que esses trabalhos abordam e os pontos em comum que se pode perceber entre eles, para que se seja possível uma melhor compreensão do tema e das diversas maneiras em que se relaciona com o mundo empresarial. Conclui-se que a espiritualidade foi considerada sempre como um ganho, sendo muito bem vinda nas realidades organizacionais, pois interfere de maneira positiva em questões relacionadas à performance, clima, relacionamentos, liderança e ampliação da responsabilidade social. Apesar disso, há uma baixa produção científica sobre o tema, diluída nos anos, sem nenhuma característica que pode apontar para um crescimento da quantidade de trabalhos.</p> |
| | <p>DAMIÃO, W. S. <i>A espiritualidade enquanto dimensão da cultura organizacional: estudo de caso em uma instituição confessional de ensino</i>. 2014. 102f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração em Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.</p> <p>A prática de espiritualidade no local de trabalho tem sido alvo de pesquisas inclusive no âmbito da administração por estar relacionada ao empenho e ao comprometimento dos funcionários de uma organização, o que se refere a aspectos da gestão organizacional. A espiritualidade no ambiente de trabalho também pode estar relacionada com aspectos</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Biblioteca Digital de Teses e Dissertações UMESP</p> | <p>da cultura organizacional, quando essa prática se torna um valor organizacional. Rego, Cunha e Souto (2007), destacam que um ambiente de trabalho que pratica a espiritualidade, desenvolve cinco dimensões de espiritualidade, sendo: o sentido de comunidade na equipe, o alinhamento do indivíduo com os valores da organização, o sentido de préstimo à comunidade, a alegria no trabalho e a oportunidade para a vida interior. O estudo objetivou identificar no contexto de uma organização se as dimensões de espiritualidade se manifestavam na percepção de seus colaboradores. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com o método de estudo de caso em uma instituição confessional educacional da região do ABC Paulista. Por meio de entrevistas foram coletadas informações para análise quanto a sua cultura e a prática da espiritualidade em seu ambiente de trabalho. Para um maior reforço dos resultados da pesquisa, também foi desenvolvida uma análise documental da instituição e observações de campo. Foi possível constatar que a instituição confessional educacional pesquisada trata-se de uma organização que em sua cultura organizacional, possui valores de espiritualidade documentados, praticados e percebidos pelos colaboradores. Também constatou-se que as dimensões de espiritualidade abordadas no referencial teórico, são características percebidas pelos colaboradores na realidade da organização. Houve destaque para as dimensões de oportunidade para a vida interior e sentido de comunidade na equipe. Os gestores da organização demonstraram em seus depoimentos que se dedicam no desenvolvimento dessas dimensões e a percepção dos funcionários da instituição confirmam esse fenômeno. Assim, através dessas duas dimensões de espiritualidade, as outras três encontram base para seu desenvolvimento no contexto da instituição pesquisada. Esse resultado pode caracterizar um fenômeno em instituições confessionais educacionais, porém, a presente pesquisa obtém seu limite de campo e demográfico. Pesquisas futuras em instituições confessionais educacionais diferentes e em regiões diferentes, poderão contribuir para conclusões mais abrangentes.</p> |
|---|--|

Fonte: Capes 2018, (Adaptado)

Quadro 2 – Pesquisa por “Espiritualidade e Comprometimento Organizacional” no Portal de Periódicos da Capes

| | |
|------------------|---|
| Base de Pesquisa | Descritores: “Espiritualidade e Compromisso Organizacional” |
|------------------|---|

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS DA
UNOESTE

LOUZADA, Lucas Eduardo Costa. *A relação da espiritualidade com o comprometimento organizacional*. 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2018.

Novos estudos acerca da gestão e do comportamento humano analisam a espiritualidade como variante indispensável, pois, este elemento parece intermediar o comportamento das pessoas em um processo de percepção, interpretação interna, e, ação dentro das empresas. Dessa forma, a espiritualidade, por influenciar no comportamento humano, chamou a atenção para a possibilidade de relacionar-se com o comprometimento organizacional. Assim a verificação de tal relação parece fazer sentido, pois, uma vez que haja essa suposta relação, isso beneficiaria a gestão de pessoas com informações antes não possíveis de se obter, e que podem servir de subsídios para tomada de decisões mais assertivas e centrada na individualidade das pessoas. Assim, ao passo que para se criar laços afetivos para com a organização, se faz necessário que haja certa motivação, condições para que tal sentimento aflore, essa motivação pode estar na espiritualidade que remete a possíveis elementos necessários para favorecer a ocorrência de sentimento afetivo para com a empresa, levando a pessoa a comprometer-se com a organização. Dessa forma buscou-se analisar se há relação entre a espiritualidade e o comprometimento organizacional diante do objetivo geral do estudo em analisar a relação entre a espiritualidade e o comprometimento organizacional na visão dos trabalhadores do setor do comércio na cidade de Foz do Iguaçu – PR, Brasil. Este estudo teve caráter descritivo e quantitativo com corte transversal no ano de 2017. O instrumento de coleta de dados para espiritualidade foi o questionário WHOQOL-SRPB, e, para comprometimento organizacional afetivo o proposto por Meyer, Allen e Smiths, sendo escalas testadas e validadas no Brasil. Fez-se uso do método survey para levantar os dados, onde a população pesquisada foram pessoas que atuam no comércio na cidade de Foz do Iguaçu – PR, Brasil, em uma amostra de 403 respondentes que tiveram acesso ao questionário por meio de um link disponibilizado na internet pelo método de conveniência. Após o levantamento dos dados, que receberam tratamento estatístico, foi feita a análise e discussão desses dados, bem como apresentadas as conclusões. Dos resultados constatou-se que há relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional, sendo esta de maneira geral moderada, significativa e positiva, concluindo que as grandezas

| | |
|--|--|
| | <p>associadas a ambas dimensões comportam-se no mesmo sentido, ou seja, a espiritualidade aumenta ou é aumentada pelo comprometimento organizacional. Os fatores da espiritualidade que mais se relacionaram com o comprometimento organizacional foram sentidos na vida, totalidade e integração, e, esperança e otimismo, apresentando correlações 0,532; 0,512; 0,536; respectivamente, ao nível de 0,01.</p> |
| <p>REPOSITÓRIO CIENTÍFICO LUSÓFONA</p> | <p>SANTOS, P. F. C. <i>Influência da espiritualidade no empenhamento organizacional: estudo na zona industrial de Leiria</i>. 2014. 151f. Instituto superior de línguas e administração de Leiria – Mestrado em Gestão de Recursos Humanos – LEIRIA, 2014.</p> <p>O presente estudo investiga a percepção das características espirituais das organizações e a sua influência no empenhamento organizacional. Conta-se poder contribuir com este estudo para o aprofundamento da compreensão da espiritualidade nas organizações, a sua influência positiva no empenhamento organizacional dentro do contexto da zona industrial de Leiria A metodologia de investigação consiste na aplicação de um questionário a uma amostra de 210 indivíduos de diversos setores de atividade. A análise deste estudo utilizou a escala de Espiritualidade Organizacional (Rego, Cunha, & Souto, 2007) e o modelo das três dimensões concebido por Meyer e Allen (1997) adaptado por Bruno (2007) para o contexto das organizações portuguesas. Os resultados sugerem que a avaliação das características espirituais das organizações tem um impacto significativo no empenhamento organizacional e que esse impacto se faz sentir de forma particular através da percepção de duas características do ambiente organizacional: designadamente a alinhamento com os valores da organização e a alegria que proporciona. Por outro lado Os resultados parecem, assim, traduzir que quanto mais satisfeitos, motivados, e envolvidos estiverem os colaboradores maior será o seu contributo para os resultados organizacionais, e o desejo de permanecerem na organização.</p> |
| <p>REVISTA VIANNA SAPIENS</p> | <p>OLIVEIRA, G., & COSTA, I. Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no brasil. <i>Revista Vianna Sapiens</i>, v. 6. N. 1, Juiz de Fora Jan/Jun, 2015, pp. 273-300.</p> <p>O comprometimento organizacional (CO) é um construto pesquisado desde meados do século XX. No Brasil, o tema é pesquisado sistematicamente desde os anos 1990. Este trabalho busca apresentar as bases de pesquisa predominantes sobre o tema no Brasil, bem como</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>apresentar uma análise do conjunto de evidências empíricas já acumuladas no contexto brasileiro – tanto no setor público quanto no setor privado. O levantamento bibliográfico realizado evidenciou que, em ambos os setores, o comprometimento organizacional é influenciado por fatores diretamente ligados às práticas e políticas de gestão de pessoas, mas também por outros, tais como estrutura organizacional, ambiente social, nível educacional, idade e estado civil.</p> |
| REPOSITÓRIO COMUM | <p>Cordeiro, João Pedro Pina. Comprometimento organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.26/5711, 2014, 13f.</p> <p>Esta comunicação pretende analisar e refletir sobre o comprometimento organizacional. O objetivo geral do estudo é analisar o comprometimento organizacional dos docentes do ensino superior, discutindo e analisando em que medida o comprometimento organizacional destes profissionais se relaciona com as variáveis sociodemográficas, e, conseqüentemente, verificar se estas variáveis são ou não explicativas do comprometimento organizacional. O objeto central do estudo é uma instituição de ensino superior, nomeadamente o seu corpo docente. Analisar de que forma se encontram “comprometidos” com a instituição, em tempos de crise, são questões que se colocam na atualidade. Como técnica de recolha de dados foi utilizado o inquérito por questionário. A amostra é constituída por 46 profissionais. Os resultados indicam que a diferente conjugação das variáveis sociodemográficas está na base de modelos diferentes de comprometimento organizacional destes profissionais (normativo, afetivo e instrumental). Conclui-se, assim, que os docentes possuem diferentes níveis de comprometimento organizacional, os quais são ancorados pelas características pessoais e profissionais.</p> |
| Biblioteca Digital de Teses e Dissertações UMESP | <p>MARTINS, V. <i>Comprometimento organizacional afetivo e engajamento no trabalho como preditores de comportamentos de cidadania organizacional</i>. 2014. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.</p> <p>O ambiente organizacional de hoje requer das pessoas e das organizações elevados níveis de desempenho. Comportamentos de cidadania organizacional são tidos como desempenho que promovem a efetividade organizacional e por isso cada vez mais importantes para garantir a competitividade das empresas. O presente estudo, de caráter transversal e quantitativo, teve como</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>objetivos analisar, interpretar e discutir as relações de comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo e engajamento no trabalho, sendo as duas últimas variáveis estudadas como variáveis independentes e preditoras de comportamentos de cidadania organizacional no modelo teórico proposto. Participaram deste estudo 175 trabalhadores de diversas empresas da região metropolitana de São Paulo que responderam a um questionário eletrônico contendo perguntas referentes a escalas validadas para as três variáveis estudadas. Os dados coletados foram analisados utilizando-se o Software Statistical Package for Social Sciences, SPSS versão 19.0 para Windows. Foram realizadas análises de estatística não paramétrica, análises descritivas, correlações e regressão múltipla hierárquica. Os resultados obtidos demonstraram que comprometimento organizacional afetivo demonstra maior impacto sobre comportamentos de defesa da organização; a dimensão absorção, de engajamento no trabalho demonstrou ter um maior impacto sobre a dimensão de sugestões criativas de comportamentos de cidadania, e também quanto à dimensão cooperação com colegas. As hipóteses levantadas foram confirmadas, sendo que o estudo possibilitou concluir que diferentes classes de comportamentos de cidadania organizacional podem apresentar diferentes preditores.</p> |
|--|---|

Fonte: Capes 2018, (Adaptado)

Quadro 3 – Pesquisa por “Espiritualidade e Liderança” no Portal de Periódicos da Capes

| Base de Pesquisa | Descritores: “Espiritualidade e Liderança” |
|------------------|--|
| | <p>LAPOLLI, J. <i>Conexão FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes</i>. 2016. 265f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.</p> <p>Diante da rapidez nas mudanças, imprevisibilidade e competitividade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, é necessário possuir como diferencial a gestão eficaz e eficiente das pessoas que as compõem. As ferramentas, abordagens ou métodos de desenvolvimento de líderes são numerosos e formam um conjunto de técnicas que têm evoluído ao longo do tempo. A busca pelo autoconhecimento permite ao indivíduo perceber que enxerga o mundo através de seus próprios pontos de</p> |

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL UFSC</p> | <p>vista, e que eles são somente seus e não verdades universais. Essa consciência permite a compreensão das diferenças entre as pessoas e a consequente diminuição do egocentrismo do líder, aumentando em muito a sua capacidade e do seu grupo. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo: Criar estratégias para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas. Para os fins a que se propõe este estudo, o procedimento metodológico seguiu a linha da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa, de cunho Exploratório e Descritivo, sendo que utilizou instrumentos como questionário fechado, análise estatística, questionário aberto, análise de conteúdo e o método Delphi. A abordagem utilizada está de acordo com o pensamento sistêmico, pois leva em consideração o ambiente externo/sociedade, o mercado, a organização, os processos e as pessoas, todos esses como subsistemas interligados. Como resultado da pesquisa foram criadas estratégias CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual), validadas por especialistas (método Delphi). Salienta-se que todas as estratégias apontadas fazem parte de um processo muito pessoal, e que cabe a cada líder a forma de trabalhá-las. Assim, o caminho adotado para um líder não fundamentalmente deverá ser o mesmo adotado por outro, cada um iniciará em um ponto de partida, que diz respeito ao nível de autoconhecimento que se encontra e trilhará caminhos de acordo com suas necessidades, prioridades etc.</p> |
| | <p>DAMIÃO, W. S., VIEIRA, A. M., SPERS, V. R. E., CASTRO, D. S. P. Estratégias de conservação de valores organizacionais: a ação de líderes no desenvolvimento da espiritualidade em uma instituição confessional de ensino. <i>Revista Perspectivas Contemporâneas</i>, v. 12, n. 1, jan./abr. 2017, pp. 67-87.</p> <p>O presente artigo teve como objetivo analisar e identificar como uma organização desenvolve e preserva o valor de espiritualidade em sua cultura organizacional, em meio às mudanças cotidianas. A importância da espiritualidade como um dos elementos de conservação de valores pode estar associada às escolhas dos gestores, perante dilemas éticos, influenciados por fatores de ordem individual. Entender como as organizações desenvolvem e preservam o valor da espiritualidade em sua cultura organizacional frente às mudanças organizacionais é o desafio aqui proposto. Essa pesquisa se circunscreve na modalidade qualitativa e realizou-se por meio da pesquisa documental e de campo. Para a coleta dos dados foram entrevistados 2 (dois) gestores e</p> |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">REVISTA PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS</p> | <p>desenvolvido a técnica de grupo focal com 8 (oito) funcionários. Ambas as coletas de dados foram realizadas no período de 2014. Também se realizou observações assistemáticas. Os materiais foram analisados por meio da triangulação dos resultados discutidos à luz da literatura que suportou esse estudo. Os resultados apontam para quatro estratégias de conservação do valor de espiritualidade da organização: 1) Registro documental do valor de espiritualidade; 2) Estabelecimento de líderes alinhados com os valores organizacionais estabelecidos; 3) Conscientização dos funcionários da necessidade de respeitar o valor de espiritualidade; 4) Estabelecimentos de ritos e rituais para promover e praticar a espiritualidade no ambiente de trabalho. Conclui-se que tais estratégias identificadas sejam práticas utilizadas por instituições educacionais confessionais, embora não caiba generalização em termos científicos.</p> |
| <p style="text-align: center;">REVISTA DE PSICOLOGIA</p> | <p>GÜNTHER, H. F., CUNHA, C. J. C. A., VICENTINI, L. C., GONÇALVES, E. B. O conceito de líder na liderança espiritual. Encontro: <i>Revista de Psicologia</i>, v.17, nr. 26, 2014, pp. 165-178.</p> <p>Diante da necessidade de pesquisas empíricas sobre espiritualidade e liderança, este artigo objetiva responder à questão: qual é o conceito de líder no constructo da liderança espiritual? Para tanto, utilizou-se a revisão integrativa, que trouxe 85 artigos, dos quais foram analisados 44 artigos, publicados predominantemente no periódico <i>The Leadership Quarterly</i> pelo autor Louis Fry. Percebe-se conexão entre a liderança espiritual e diversas outras abordagens de liderança, tais como liderança servidora, liderança ética, liderança transformacional e liderança autêntica. Nesse sentido, em alguns estudos, as fronteiras entre tais abordagens não estão claramente definidas, o que atrapalha a compreensão de cada uma e de seus aspectos distintivos. Conclui-se que o líder é quem compartilha uma visão com base em valores fundamentais, orienta o caminho, dá suporte e encoraja os seguidores, além de integrar toda a atuação com o sentido da vida.</p> |
| | <p>TEIXEIRA, T. D. B. <i>Os novos paradigmas da liderança: a importância e influência do capital espiritual na cultura organizacional das empresas de turismo: um estudo de caso no distrito de Viana do Castelo</i>. 2015. 113f. Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento – Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 2015.</p> <p>O mundo actual carece de mudanças a nível organizacional, existindo cada vez mais estudos que o</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Repositório Científico IPVC</p> | <p>referem e que tentam procurar uma solução para esse problema. A presente dissertação, baseando-se nalguns desses estudos, pretende estudar o fenómeno crescente da Espiritualidade e a sua influência no local de trabalho. Os novos paradigmas da liderança, retratados neste estudo, falam sobre um novo tipo de liderança, mais voltada para o lado espiritual do ser. Liderança essa centrada em valores e princípios mais elevados e que compõem o chamado Capital Espiritual. Este capital pode ser visto como um alicerce não só para o desenvolvimento individual do ser humano mas também para o desenvolvimento das organizações e das sociedades. Este capital em conjunto com a inteligência a ele ligada, a Inteligência Espiritual, fazem com que as pessoas comecem a perguntar-se a si próprias qual o seu sentido para a vida, quais os meus maiores valores e objectivos, mas acima de tudo, procurar uma resposta para a pergunta: “Quem sou eu?”. Esta é uma pesquisa exploratória, tendo por base, como referido, estudos feitos sobre este tema. Encontra-se dividida em duas partes, uma parte teórica onde esses mesmos estudos são referenciados e explicados e uma parte prática, onde se realizou um estudo de caso, mais concretamente no Carmo’s Boutique Hotel, em Ponte de Lima, procedendo-se à realização de questionários e entrevistas que visaram maioritariamente perceber o seu conhecimento acerca da temática em estudo e avaliar o possível nível de espiritualidade naquele local. As conclusões são satisfatórias, havendo, ainda que de forma não consciente, a utilização de métodos de cariz espiritual no local em estudo.</p> |
| | <p>SANTOS, F. B. <i>O processo de liderança em contexto espiritualizado: a escola WaldorfAnabá</i>. 2015. 277f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.</p> <p>Este trabalho se propõe a estudar como acontece o processo de liderança em organizações intensivas em conhecimento com um contexto espiritualizado. Nesta pesquisa, considero as escolas como uma organização intensiva em conhecimento, visto que em suas atividades fazem uso do conhecimento e, ainda, seu produto final está baseado no conhecimento. Realizei a revisão da literatura com diversas estratégias de buscas em bases nacionais e internacionais. Nas buscas nacionais, utilizei três estratégias, com os descritores: liderança, espiritualidade e OIC; liderança OIC ou escola; liderança e espiritualidade. Nas bases internacionais, utilizei quatro estratégias de buscas, com os termos em inglês de</p> |

Repositório Institucional
da UFSC

liderança, espiritualidade e OIC; liderança, espiritualidade e escola; liderança e OIC; liderança e espiritualidade. Na literatura, identifiquei poucos trabalhos que aproximam a liderança, a espiritualidade e as escolas. Eles trazem uma abordagem centrada no indivíduo, ou seja, no líder, apontando a espiritualidade baseada nos valores praticados pelo líder. A contribuição que encontrei nessa estratégia de busca foi a abordagem da liderança distribuída nas escolas, proposta por Gronn (2002) e Spillane (2005). Os trabalhos sobre a liderança em OIC também trouxeram abordagens centradas no líder, analisando seus desafios e suas características em uma OIC. Por fim, nos estudos sobre a liderança e espiritualidade localizei os estudos de Fry (2003) que abordam a proposta da liderança espiritual e estão entre os principais trabalhos que estabelecem a conexão entre os dois termos. Contudo, o seu modelo da liderança espiritual baseia-se em uma perspectiva de causa e consequência, cuja preocupação está em estabelecer as correlações entre os elementos do modelo. É uma proposta fortemente ligada à relação líder-seguidor e, portanto, não aponta caminhos sobre como estudar o processo de liderança no âmbito organizacional. Assim, em meu caminho tive que buscar uma abordagem processual da liderança e uma forma de analisar o ambiente espiritualizado de uma organização intensiva em conhecimento. De um lado, encontrei a liderança relacional que considera a liderança um processo construído socialmente. De outro, os estudos sobre a espiritualidade nas organizações que também embasam a proposta da liderança espiritual. Com essa base teórica, segui para o campo utilizando os métodos da etnografia. Realizei a pesquisa na Escola WaldorfAnabá, em Florianópolis, entre o período de julho a dezembro de 2014. Para o estudo, usei as técnicas de observação participante, análise documental e entrevistas etnográficas. No total, entrevistei 33 pessoas, entre professores, secretárias, bibliotecária, administrador e pais. Realizei a transcrição de todas as entrevistas e analisei os dados com base na análise temática proposta por Braun e Clarke (2006). Foi a partir dos dados do campo que estabeleci os códigos e, em seguida, agrupei-os em temas. A partir dos resultados, concluí que a proposta de processo de liderança elaborada no referencial teórico com base na liderança relacional não foi suficiente para compreender a realidade organizacional do Anabá. O processo de liderança nessa escola, além de emergir a partir das relações construídas no seu cotidiano, distribui-se em toda a organização de duas formas. A primeira acontece nas relações de influência e poder distribuídas nas instâncias que

| | |
|---|---|
| | <p>compõem sua estrutura organizacional, conferindo fluidez a essa forma com que emerge a liderança. A segunda ocorre nas relações de influência social construídas entre as pessoas da escola. Assim, o processo envolve a abordagem da liderança distribuída e da liderança relacional. Ainda, faz parte do processo de liderança do Anabá um conjunto de três elementos que influenciam as formas como emerge a liderança que denominei de elementos influenciadores: a experiência, o conhecimento e o sentimento. É a partir desses elementos que as pessoas influenciam os outros e também são influenciadas nos processos de tomada de decisão e de liderança. Por fim, observei que o processo de liderança é influenciado pelo contexto espiritualizado do Anabá. Ele está fundamentado nos princípios da Antroposofia e é caracterizado pelos valores espirituais expressos pelas pessoas que buscam o seu autodesenvolvimento, encontram sentido no trabalho na escola e se sentem pertencentes a uma comunidade. Esse contexto espiritualizado influencia o processo de liderança com a construção de um ambiente aberto e livre, propiciando a emergência das lideranças e favorecendo o desenvolvimento da teia de relações de poder entre as instâncias.</p> |
| <p>Revista Inovação Tecnológica - RIT</p> | <p>PEREIRA, A.G., MACHADO, L., FIALHO, F. A. P., VERGARA, L. G. L. Espiritualidade no mundo do trabalho e a liderança transformacional. <i>Revista Inovação Tecnológica</i>, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 84-96, jun./dez. 2015.</p> <p>No cenário atual corporativista, observa-se um nível muito grande de estresse e uma busca por algo que transcenda os aspectos sociais, psíquicos e emocionais. Assim a liderança transformacional numa sociedade onde o sistema volvista está presente, emerge juntamente com a espiritualidade e a inserção da ergonomia na busca de um bem estar dentro das empresas. Desta forma, o presente estudo tem por objetivo refletir sobre a espiritualidade no mundo do trabalho, por meio de uma análise documental, abordando a liderança transformacional e a ergonomia como ferramentas para estas mudanças. Como resultado desta pesquisa obteve-se uma conceituação destes temas, o que permitiu verificar que estes estão interligados e possui o mesmo foco de melhoria do processo de trabalho, humanização e bem estar profissional, o que contribui para a construção do ser humano e do que por ele é desenvolvido.</p> |

Fonte: Capes 2018, (Adaptado)

Sabendo-se que a abordagem do tema começou a ganhar força no final da década de 90, observa-se considerável insumo de materiais que relacionam a espiritualidade e o mundo do trabalho nos mais variados campos de atuação profissional, sobretudo na área comercial. Porém, algo precisa ser notado. Se é constatável a diversidade de oferta desses materiais, não se pode dizer exatamente a mesma coisa da relação entre espiritualidade e educação básica. Ainda que hajam pesquisas evidenciando os benefícios da vivência espiritual para fins de gestão educacional, em sua maioria, direcionam a atenção para o ensino superior.

Por esse motivo, diante da incipiente pesquisa que interliga diretamente espiritualidade e educação básica, o presente trabalho, ao realizar estudo de caso numa unidade da Rede Jesuíta de Educação, desponta por certo ineditismo. Logo, pode servir de subsídio e embasamento empírico para outras experiências e ulteriores explicações.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo Geral

- Compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Refletir sobre o impacto das práticas espirituais no comportamento das coordenadoras do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.
- Analisar em que medida a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho aumenta, nas coordenadoras do Ensino Fundamental 1, o vínculo afetivo com a organização.
- Subsidiar o desenvolvimento de práticas espirituais que levem as coordenadoras do Ensino Fundamental 1 a alinhar seus valores pessoais com os valores do Colégio dos Jesuítas.

1.8 JUSTIFICATIVA

Compreender os efeitos da prática da espiritualidade na Rede Jesuíta de Educação torna-se relevante ao se considerar os seguintes fatores: a mesma se originou e se estruturou a partir dos princípios e valores humanísticos cristãos; atualmente a RJE vem passando por um momento ímpar em sua história, uma vez que está buscando ressignificar a sua prática pedagógica a partir do Projeto Educativo Comum (PEC), desenvolvido com o objetivo de responder às demandas dos tempos hodiernos; o estudo pode contribuir no sentido de saber em que medida a prática da espiritualidade favorece o desempenho das lideranças envolvidas com a educação básica.

Nas unidades da RJE, segundo o Projeto Educativo Comum (2016), expressões como “acompanhamento”, “*cura personalis*”, “protagonismo juvenil” e “liderança” norteiam a ressignificação dessa atualização com o objetivo de formar pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas. Aqui está a razão para o desenvolvimento da pesquisa, cujo objetivo principal é compreender os efeitos da espiritualidade nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.

Segundo Rego, Cunha e Souto (2007, p. 3), favorecer um clima institucional pautado no reconhecimento “de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade” é uma tendência dos gestores que aplicam a espiritualidade nas organizações. Parte-se do pressuposto de que a prática da espiritualidade ajuda a desenvolver o autoconhecimento, possibilitando o crescimento pessoal. Essa melhoria na vida pessoal tende a repercutir nas relações interpessoais e, concomitantemente, no clima institucional das organizações.

Com efeito, a reflexão de Patrus (2012) indica que a consciência de interligação com o todo surge a partir de experiências de unificação de cada pessoa com o todo que envolve a existência humana. Quer dizer, o homem volta a perceber que faz parte de um universo muito mais amplo e, mais que isso, tende a assumir a interconexão com as demais pessoas, com o meio ambiente e com o sobrenatural na medida em que, através da vivência espiritual, sente-se conectado consigo mesmo e com o mundo à sua volta.

A consciência de se saber parte integrante de um todo maior, conforme Patrus (2012), motiva o indivíduo a assumir uma postura de serviço à comunidade onde está inserido. Isso, no ambiente escolar, pode ser materializado em aumento do vínculo afetivo entre os membros colaboradores e, subsequentemente, na potencialização do

comprometimento organizacional. Como num efeito cascata, a guinada existencial de alguém pode influenciar as relações interpessoais de tal maneira que, em questão de tempo, passa-se a perceber os benefícios de uma convivência espiritualizada. No ambiente de trabalho, essa irradiação acaba se transformando em importante fator de promoção do bem estar comunitário, o que, numa via de mão dupla, retorna para o indivíduo em forma de satisfação pessoal.

Segundo Venzke (2015, p. 161), “assim, as atividades docentes podem prover oportunidades para o desenvolvimento profissional, pessoal e espiritual, baseando-se na convicção de que cada um de nós tem uma visão na vida e um propósito para estar aqui executando algum trabalho”. Professoras de formação, as quatro coordenadoras de série exercem uma função pedagógica que impacta na construção de propósitos. Por isso, torna-se oportuno desenvolver formas de aprimorar o desempenho da docência, e o trabalho com a espiritualidade, uma vez que incide sobre a construção de sentido, pode fazê-lo em vista de elevar os níveis de comprometimento.

Nesse sentido, a pesquisa de determinados conceitos como espiritualidade, comprometimento organizacional e liderança espiritualizada, observando como eles se articulam em um pensamento científico, reforça e sustenta determinada visão teórica da totalidade humana. Além disso, permite compreender os efeitos da espiritualidade no comprometimento das coordenadoras para, a partir daí, trazer evidências empíricas capazes de fomentar a investigação dessa temática que tem se tornado cara às organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Mostaço (2007), na literatura já existente são apresentados os referenciais teóricos e as pesquisas importantes para o estudo. Assim sendo, a fundamentação teórica é relevante para sustentar qualquer pesquisa à qual se pretenda atribuir o status de ciência. Outrossim, serve como ponto de partida para alavancar a investigação sobre determinado objeto de estudo e, a partir de então, gerar evidências empíricas que comprovem – ou não – a ideia defendida.

Nesse sentido, faz-se necessário proceder com a produção de um referencial teórico que dê confiabilidade à intuição aventada, que, nesse caso, defende haver relação direta entre espiritualidade e comprometimento organizacional. Explicitar o pensamento de autores que apostam em práticas espirituais como recurso gerencial para aumentar o

empenhamento nas organizações é o caminho inevitável para perscrutar a existência da relação defendida.

As principais referências teóricas serão os estudos realizados por Rego, Cunha e Souto que realizaram pesquisas intituladas “Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional” e “Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho”. Ambos os trabalhos datam de 2007 e têm como objetivo reforçar a discussão teórica e, também, resolver o problema da escassez de evidências empíricas que aferem o comprometimento como decorrente da relação entre espiritualidade e comprometimento com as organizações.

Seguindo nessa direção, a presente investigação intenta sustentar, teórica e empiricamente, que o trabalho com a espiritualidade pressupõe uma concepção antropológica que enxerga o ser humano como uma totalidade integrada, tal como indica a antropologia filosófica de Lima Vaz (1991). Sobre esse terreno é que se pode articular o tema da espiritualidade com outros temas, tais como comprometimento organizacional e liderança espiritualizada. A escolha desses dois itens para a articulação visa, entre outras coisas, responder às questões levantadas nos objetivos da pesquisa.

2.1 ESPIRITUALIDADE

Referência de estudiosos que se debruçam sobre a temática da espiritualidade nas organizações, Rego, Cunha e Souto (2007, p. 2) reconhecem que “a definição de espiritualidade nas organizações é difícil”. Admitem ser um fenômeno complexo que, como tal e não obstante essa complexidade, não pode ser ignorada pela sociedade e pelas organizações. Por isso, defendem que a falta de clareza na definição não constitui empecilho à reflexão do tema.

A conceituação da espiritualidade torna-se oportuna para a compreensão dos efeitos que ela dispensa àqueles que a praticam. Segundo Barchifontaine (2007, p. 301): “Espiritualidade é a busca de um sentido de vida e na vida e os caminhos são as religiões, a filosofia, a ética, a moral e as ideologias. Espiritualidade na empresa significa a razão de existir da empresa”. Como se vê, trata-se de um conceito bastante genérico que, partindo de um ponto de vista extrínseco às religiões históricas, identifica a espiritualidade com a possibilidade de adquirir significados por meio de caminhos diversos. Aliás, a religião é apenas um desses possíveis caminhos.

Não obstante encontrem dificuldade em definir a espiritualidade, Rego, Cunha e Souto atestam que a literatura reconhece amplamente seus efeitos na vida das pessoas. Vastas indicações teóricas sugerem que o estudo da espiritualidade nas organizações segue o intento de proporcionar saúde e respostas a problemas de ordem psicossomática. Segundo eles (2007, p. 4):

Diversas evidências teóricas e empíricas têm sugerido que as pessoas com forte espiritualidade apresentam, por exemplo, melhor qualidade de vida; uma elevada auto-estima; um sentido mais forte de pertença; um melhor ajustamento a eventos traumáticos; maior proteção contra doenças geradas pelo estresse; maior satisfação com a vida; menor pressão sanguínea; melhor funcionamento do sistema imunológico; e, por último, menores tendências depressivas (Musgrave, Allen e Allen, 2002; Moss, 2002; Miller e Thoresen, 2003; Puchalski, 2004; Sawatzky, Ratner e Chiu, 2005).

A constatação científica dos efeitos positivos da espiritualidade para a vida do ser humano explica a tendência recente de desenvolver práticas espirituais nas organizações com o intuito de elevar os níveis de comprometimento. Disso se infere que uma instituição sensível ao cultivo da vida interior dos seus membros favorece o bem estar pessoal e coletivo, e isso repercute na realização de trabalho com sentido de propósito.

Diante do exposto, convém dar um passo atrás e levantar uma questão ~~anterior~~: o que possibilita que os indivíduos sejam inclinados à vivência da espiritualidade? A resposta a esse questionamento ajuda a compreender que a adesão a vivências espirituais é possível porque o ser humano é antropológicamente constituído como ser autotranscendente. Sobre isso afirma Rampazzo (2004, p. 63):

A autotranscendência é sinal de que o homem não pode ser reconduzido totalmente à matéria e às suas forças. Portanto, além de um elemento corpóreo, somático, material, o homem possui um elemento diferente: o espiritual. De fato, não se entende como uma realidade pode continuamente superar a si mesma em tudo o que faz, diz e quer, prescindir do tempo e da matéria, do espaço e da quantidade, se ela for apenas de ordem material: apenas uma realidade imaterial, ou espiritual, pode fazer isso. O homem está em condição de sair de si mesmo, sobrevoar todo o mundo da experiência, julgar o presente e o passado e antecipar o futuro, porque traz em si um elemento de espiritualidade.

Compreender a abertura do ser humano à transcendência é fundamental para se compreender que existe um terreno propício à sementeira da espiritualidade. Essa compreensão decorre de determinada perspectiva antropológica que se ergue como constructo capaz de evitar interpretações superficiais. Se o homem é capaz de atos espirituais, não é simplesmente porque resolve sê-lo. O cultivo da vida interior ultrapassa a dimensão da escolha. Trata-se de uma necessidade ontológica que plenifica a condição

humana. Afinal, mais que o resultado da composição dualista de corpo e mente, o ser humano é composto por uma tríade que integra a sua totalidade.

Para Viktor Frankl (1991, p. 21), inserir a compreensão do ser humano nos limites do psicofísico, atribuindo-lhe apenas os componentes corpo e mente, seria manter uma concepção ontológica que estratifica o reducionismo de forma empobrecedora. Segundo ele:

Pelo fato de o ser humano estar centrado como indivíduo em uma pessoa determinada (como centro espiritual existencial), e somente por isso, o ser humano é também um ser integrado: somente a pessoa espiritual estabelece a unidade e totalidade do ente humano. Ela forma esta totalidade como sendo bio-psico-espiritual. Não será demais enfatizar que somente esta totalidade tripla torna completo. Portanto, não se justifica, como frequentemente ocorre, falar do ser humano como uma “totalidade corpo-mente”; corpo e mente podem constituir uma unidade, por exemplo, a “unidade” psicofísica, porém, jamais esta unidade seria capaz de representar a totalidade humana. A esta totalidade, ao homem total, pertence o espiritual, e lhe pertence como a sua característica mais específica. Enquanto somente se falar de corpo e mente, é evidente que não se pode estar falando da totalidade.

Conforme se pode notar nas palavras do fundador da Logoterapia, que significa a cura através do sentido, a dimensão espiritual é importante na consideração da plena totalidade humana. E de que forma Frankl a justifica? Para o pensador vienense, a afirmação da dimensão espiritual é possível por causa do inconsciente espiritual. Segundo ele (1991, p. 18): “o inconsciente não se compõe unicamente de elementos instintivos, mas também espirituais. Desta forma, o conteúdo do inconsciente fica consideravelmente ampliado, diferenciando-se em instintividade inconsciente e espiritualidade inconsciente”. Essas palavras que identificam a dimensão espiritual no inconsciente humano justificam, de certo modo, a decisão de alguns de não aderirem à prática de atos espirituais. Há um respeito à liberdade de escolha, mas não se nega que o homem seja constitutivamente aberto à transcendência e, portanto, capaz de espiritualidade.

Lima Vaz é outro estudioso da temática que pode ser considerado um referencial teórico da dimensão espiritual como constitutiva do humano. Para Vaz (1991, p. 207):

A experiência espiritual, na qual fazemos consistir a *pré-compreensão* que o homem tem de si mesmo no nível do *espírito*, ou seja, no nível de sua estrutura no ética-pneumática é, na verdade, a experiência fundamental segundo a qual o homem está presente a si mesmo e está presente no mundo. O homem permaneceria na situação do simples *estar-no-mundo* ou do organismo biopsíquico, determinado inteiramente *ab extra* pela Natureza e por suas leis se, nele, o somático e o psíquico não fossem atravessados pela *mediação do sujeito*, como anteriormente vimos, ou não fossem *suprassumidos* pelo momento *téticodessa* mediação, cuja origem última deve ser buscada na estrutura

noético-pneumática, ou seja, exatamente no espírito. Nesse sentido, as pré-compreensões do somático e psíquico, assim como foram acima descritas, só são possíveis como esboço ou primeiro passo da pré-compreensão do *espírito* ou da *experiência espiritual*.

Vaz atribui primazia ao espírito como primeiro passo para a compreensão das dimensões somática e psíquica que também compõem a totalidade humana. Aí reside um diferencial em relação aos outros autores. Não se trata de simplesmente reconhecer que o homem é constituído de espírito, senão que graças ao espírito é que se pode entender o homem todo. Vaz chega ao ponto de afirmar, na linha da filosofia de Hegel, que a história só pode ser entendida como história espiritual. Naturalmente o sentido de espiritual aí é vasto, posto que abrange as manifestações culturais que o homem traduz em expressões religiosas, artísticas, sociais, filosóficas etc. Mas, em todo caso, fica explícita a preponderância do espírito para a constituição integral do ser humano.

Nas palavras do próprio Vaz (1991, p. 240): “Todos os saberes normativos sobre a vida humana (a Religião, a Ética, a Política...) pressupõem essa primazia determinante do espírito na definição da vida humana enquanto humana”. Torna-se oportuno perceber uma guinada na forma de compreender. Ou seja, não são as dimensões corpórea e psíquica que fundamentam a transformação da natureza em cultura, mas sim a dimensão espiritual. É por ser constitutivamente espiritual que o homem interage criativamente com o mundo e produz nele as transformações que modificam sua natureza.

Mantendo a mesma linha de reflexão, Zohar (2012) fala de inteligência espiritual. Trata-se de uma habilidade específica que constitui e respeita a complexidade humana. Como tal, essa inteligência impulsiona o homem a ser criativo, da mesma forma que o ajuda a solucionar problemas de sentido e de valor. Conforme a autora mencionada e estudiosos afins¹, existe um “ponto de Deus” no cérebro humano ou simplesmente uma área responsável pelas experiências espirituais dos indivíduos. A afirmação, embora controversa entre cientistas, torna-se uma contribuição inequívoca para esta pesquisa, visto que alavanca e sustenta a tese de que todo ser humano é múltiplo em seu modo de estar no mundo. Possui diversas inteligências que interagem entre si.

Com a afirmação da inteligência intelectual (Q.I), da inteligência emocional (Q.E) e da inteligência espiritual (Q.S) se reconhece a combinação de inteligências múltiplas

¹ Convém dizer que o próprio Vaz, tempos atrás, já falava sobre a “inteligência espiritual” como algo importante a ser considerado na constituição da complexidade humano. Para maiores informações: Cf. VAZ, Henrique Cláudio de Lima. Antropologia Filosófica I. São Paulo: Loyola, 1991. p. 249.

que interagem no ser humano. Se é verdade que ele precisa desenvolver habilidades e competências para lidar com raciocínios lógicos e linguagens, também é fato que precisa agir de forma saudável com as próprias emoções a fim de potencializar capacidades como empatia e amor ao próximo. Isso, porém, pode ser mais facilmente gerido quando as pessoas desenvolvem o coeficiente espiritual, que, na perspectiva dos autores supracitados, é responsável pelo significado da existência humana. Numa palavra, ao se posicionar como aprendiz de saberes, de sentimentos e de espiritualidade, o homem se constrói incessantemente como um ser inacabado que é.

De certo modo, a afirmação do homem como ser de inteligência espiritual, que constrói sentido, coaduna com a visão de Viktor Frankl (2013, p. 69), quando diz:

No entanto, ser humano significa ser em face de um sentido a ser preenchido e de valores a concretizar. Isto é, trata-se de viver nesse campo de tensão estabelecido na relação existente entre a realidade e os ideais a serem materializados. O homem vive por seus ideais e valores, e a existência humana não é autêntica, a menos que seja vivida de maneira autotranscendente.

Essa visão alinha-se com a definição que Barchifontaine (2007) atribui à espiritualidade. Como tal, fundamenta a conceituação que vem ao encontro dos propósitos das organizações quando relacionam espiritualidade e trabalho. Afinal, uma das formas de aumentar o desempenho dos colaboradores é oferecendo oportunidades de realizar o trabalho com sentido de propósito. Ou simplesmente, como ponderam Rego, Cunha e Souto, essas oportunidades proporcionadas pelas organizações reconhecem e alimentam nos seus membros o cultivo da interioridade.

Percebe-se que os autores mencionados têm em comum o fato de subsidiar uma visão antropológica convergente. Dialogam entre si na medida em que afirmam a tríade corpo, mente e espírito como partes constituintes da totalidade humana. No decorrer da história ocidental, sobretudo a partir da filosofia racionalista de René Descartes, essa totalidade tripla se reduziu e engendrou o paradigma dualista, que ganhou força sobretudo a partir da Idade Moderna. Por isso, dar um passo atrás é interessante no sentido de que possibilita encontrar na visão bíblica do Novo Testamento a tríade já presente.

Basta ver as palavras de São Paulo aos Tessalonicenses (1 Ts 5, 23), quando diz: “O Deus da paz vos conceda santidade perfeita; e que o vosso ser inteiro, o espírito, a alma e o corpo sejam guardados de modo irrepreensível para o dia da Vinda de nosso Senhor Jesus Cristo”. Vale ressaltar que o texto neotestamentário do apóstolo Paulo, ao menos durante séculos de influência do Cristianismo, serviu de referência para o delineamento da cultura ocidental. Se em algum momento da história essa totalidade tripla

se perdeu, não foi por mero desconhecimento, senão por que novos parâmetros filosóficos e científicos se impuseram por motivos diversos.

Para Guerreiro (2009), a introdução desse paradigma moderno é passível de críticas, uma vez que traz consigo a fragmentação do saber e seu inquestionável prejuízo à articulação do conhecimento. Diz o autor (2009, p. 33):

Esta atitude da ciência, que reduz o complexo ao simples, tem como consequência a parcelarização e compartimentação dos saberes, com predominância, no sistema educacional, para a busca das causalidades, mecanicismos e determinismos. Nossa educação analítica ensina a separar os conhecimentos. Temos um conhecimento multidisciplinar cada vez maior, com grande especialização e hiperespecialização, que aumenta nosso déficit em relação à percepção da complexidade do mundo, pois não somos ensinados a juntar e a ligar os saberes.

Esse é um efeito considerável da visão dualista que esquece a espiritualidade como importante dimensão da constituição humana e interfere na formação da cultura. Outrora, o homem assumia postura mais contemplativa diante do universo e, atualmente, procede de maneira ativa no intuito de controlar, manipular e produzir conhecimentos e novas tecnologias. Obviamente, não pode mais resgatar a conduta passiva diante do conhecimento, mas reconhecer essa guinada é interessante para compreender as consequências de uma visão de mundo, cujo propósito é alavancar o progresso tecnocientífico a qualquer custo. Muitas vezes às custas da desumanização das pessoas.

Nesse sentido, falar de uma educação para a condição humana é restituir à humanidade a compreensão e o valor da espiritualidade. Longe de querer promover uma substituição de paradigmas, o que se postula aqui é respeitar a completude humana a partir do reconhecimento de sua tríplice dimensão. Para tanto, entende-se que a consideração da vida espiritual é condição *sine qua non* para a reintegração do homem consigo mesmo e com a realidade que o cerca. No dizer de Vaz (1991, p. 240), “no entanto, embora sendo somática e psiquicamente determinada, a vida humana não pode ser denominada com propriedade ‘vida segundo o corpo’ e ‘vida segundo o psiquismo’. É vivendo segundo o espírito que o homem vive *humanamente* a vida corporal e a vida psíquica”.

Não se nega, pois, que o homem seja somático e psiquicamente constituído. Mas essa visão dualista é reducionista, visto que desconsidera o espírito como parte integrante da totalidade humana. Em que, afinal, o reconhecimento da vida espiritual impacta? Primeiramente, na forma de o ser humano estar presente no mundo. Fosse apenas corpo e mente, não poderia sua presença corpórea e emocional incidir sobre o processo de criação e evolução da cultura. Em segundo lugar, sem a vida espiritual que lhe é própria

estaria fadado aos condicionamentos materiais e socioemocionais. Porque é o único ser capaz de transcender é que o homem ultrapassa limites em vista de ir sempre além e progredir.

Nessa direção, as considerações de Sabino da Silva (2017) sobre o pensamento do filósofo alemão, Martin Heidegger, tornam-se oportunas. Embora empreendendo uma abordagem com interesse distinto, sua discussão acerca da transcendência é pertinente na medida em que traz à tona o elo que vincula, nesta pesquisa, transcendência e espiritualidade e, assim fazendo, põe as bases que reforçam a articulação entre espiritualidade e comprometimento organizacional.

O conceito de transcendência, que se embasa na concepção filosófica de Heidegger, traz elucidacões pertinentes à presente discussão² na medida em que explicita um pouco mais essa temática. Conforme o filósofo alemão, Heidegger (2012, p. 433 *apud* Sabino da Silva 2017), pode-se afirmar que transcender tem a ver com “ultrapassar, passar por, atravessar, por vezes mesmo exceder”. Na perspectiva heideggeriana, a possibilidade de ultrapassagem, que o conceito de transcendência envolve, é perfeitamente possível.

Fica, pois, a pergunta sobre quem pode exatamente realizar tal ultrapassagem. Com base no pensamento de Heidegger, Sabino da Silva (2017) afirma que somente o ser-aí humano está apto para realizá-la tendo em vista que a capacidade de transcender lhe é constitutiva e, como tal, ele é o único ser capaz de tal feito. Quer dizer, a prerrogativa da transcendência é exclusiva do ser humano. Tal é o que defende o próprio Heidegger (2012 *apud* Sabino da Silva 2017), quando diz que, uma vez que existe, se ele existe, a transcendência já sempre constitui o ser do homem.

Para Heidegger (2012 *apud* Sabino da Silva 2017), somente o homem, graças à sua estrutura de ser-no-mundo, pode compreender o ser do ente que se encontra aí defronte uma vez que sua capacidade remissiva descerra a rede de relações que interliga os entes intramundanos com os quais ele lida cotidianamente. Nessa perspectiva, Sabino da Silva (2017) indaga sobre a implicação desse dado constitutivo do humano. Para tanto, traz à tona o que diz Heidegger (2012, p. 436) a respeito desse ponto:

O ser-aí é o transcendente. Objetos e coisas nunca são transcendentos. *Na constituição fundamental do ser-no-mundo anuncia-se a essência originária da transcendência.* A transcendência, o “para além de” do ser-aí, permite que ele se comporte em relação ao ente enquanto ente, seja esse o ente presente à vista, os outros ou si mesmo. A

² Parte significativa dessa reflexão sobre o conceito de *transcendência* em Heidegger está explicitada na dissertação de mestrado intitulada “A relação entre filosofia e teologia na conferência *Fenomenologia e teologia* de Martin Heidegger”, que foi escrita por Márcio Marcelo Sabino da Silva – autor deste projeto de pesquisa – e ainda se encontra em processo de publicação pela UFJF.

transcendência é desvelada para o próprio ser-aí, ainda que não enquanto tal. Ela possibilita o retorno ao ente, de tal modo que o compreender prévio de ser se funda nela. O ente, que denominamos ser-aí, é enquanto tal aberto para... A abertura pertence ao seu ser. Ele é seu aí, no qual ele está presente para si, no qual outros estão concomitantemente aí e com vistas ao qual o à mão e o ente presente à vista vêm ao encontro.

Por que a compreensão do ser humano como transcendente é importante no contexto desta discussão? Justamente porque a transcendência e o espírito estão intrinsecamente ligados. Sendo estruturalmente constituído como espírito, o homem pode ser designado como transcendente e/ou capaz de transcendência. Nesse caso, em que consiste exatamente a transcendência de que se fala aqui? Lima Vaz (1992, p. 93) elucida o termo com as seguintes palavras:

O termo transcendência (como antes *objetividade e intersubjetividade*) pretende designar aqui a forma de uma *relação* entre o sujeito situado enquanto pensado no movimento de sua autoafirmação – ou da construção dialética da resposta à interrogação sobre o seu próprio ser – e uma realidade da qual ele se distingue ou que está *para além (trans)* da realidade que lhe é imediatamente acessível, mas com a qual necessariamente se relaciona ou que deve ser compreendida no discurso com o qual ele elabora uma expressão inteligível do seu ser.

Trata-se, com efeito, de uma categoria de relação, que remete o homem para além de si mesmo e o torna aberto à consideração de realidades que ultrapassam a condição objetiva/material. Essa capacidade de transcender os limites espaço-temporais é que faz o homem desenvolver a intersubjetividade com o Absoluto. Assim, sua situação no mundo adquire contornos de ressignificação em vista de algo maior. Esse é um efeito psicológico que decorre do excesso ontológico no humano, tornando assim qualquer pessoa apta a desenvolver um sentido novo para a existência.

Trazendo a questão para o âmbito da aplicação da espiritualidade no ambiente do trabalho, a pesquisa encaminha a reflexão para um viés mais prático. Nesse caso, a espiritualidade é geralmente associada à necessidade de angariar benefícios e ganhos para as organizações. Por isso tende a ser considerada na perspectiva da psicologia positiva. Conforme Rego, Cunha e Souto (2007, p. 9):

Tomando-se como quadro de referência a ideia de que a espiritualidade no trabalho se caracteriza, sobretudo, pelo sentido de conexão dos indivíduos à comunidade de trabalho e pela possibilidade que os mesmos têm de realizar trabalho com significado para as suas vidas, então podem presumir-se alguns laços entre a psicologia positiva e a espiritualidade nas organizações.

A partir das considerações que os autores apresentam, pode-se inferir que as vivências espirituais fomentam o sentido de comunhão entre as pessoas e isso pode ser revertido a favor da construção e/ou estreitamento de laços afetivos no ambiente de trabalho. A conectividade entre indivíduos e a comunidade de trabalho, que se forma a partir dessas vivências, despontam como favoráveis à aquisição de significados que trazem perspectiva motivacional para a ação dos membros da organização. Por isso, o entrelaçamento entre psicologia positiva e espiritualidade nas empresas pode ser um antídoto contra toda forma excessiva de burocratização e desinteresse pelas causas organizacionais.

Isto precisa ser levado em conta porque, cada vez mais, a pressão pelo cumprimento de metas e a decorrente frustração pessoal predominam no âmbito das organizações. Às vezes, modelos de estruturação do trabalho valorizam e estimulam a competitividade desleal, a hierarquização enrijecida e a conseqüente sensação de abandono por parte das equipes diretivas. Isso gera insegurança e falta de sentido no exercício do trabalho. Logo, a tônica organizacional passa a ser a construção de muros e não de pontes, visto que as pessoas se isolam mais do que se aproximam. O trabalho adquire contornos de “emprego” e não de “vocação”. Mas será que essa é a genuína razão de ser da organização?

Segundo Martins e Oliveira (2009, p. 31), “em sentido geral, organização é o modo como se organiza um sistema. É a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos e informações”. De fato, a forma de estruturar uma organização não pode prescindir de um processo burocrático, que visa dar funcionalidade à rotina, com seus projetos, processos e condução das pessoas envolvidas. No entanto, mais do que isso, a organização pode ser vista como “organismo vivo”, posto que depende de um corpo formado por pessoas que convivem e atribuem valores às suas práticas.

O poder de mobilização engendrado pela filosofia da organização impacta no alcance de suas metas e objetivos. Por isso, cada vez mais as empresas incorporam componentes e ideologias capazes de estimular a produtividade e, conseqüentemente, a garantia de permanência na sociedade. Isso explica o crescente interesse pela espiritualidade como componente agregador para as organizações na medida em que motiva a ação dos colaboradores de forma mais sensível e eficiente. Traz para o ambiente de trabalho um *modus operandi* comprometido com a humanização, que tende a melhorar as relações interpessoais entre os pares e a facilitar a assimilação dos valores institucionais.

Numa relação de troca de benefícios, a empresa contempla necessidades dos colaboradores e estes, por sua vez, mobilizam-se em favor da organização. A validação dessa troca vem de estudos recentes que atestam a eficácia das práticas espirituais para as organizações e para as pessoas que nelas atuam. De um lado, afeta as organizações que crescem na consciência da responsabilidade social em prol dos direitos civis e do meio ambiente e, de outro, afeta os colaboradores que encontram espaço para construir novo sentido de propósito e aplicá-lo ao trabalho.

Para Rego, Cunha e Souto (2007), depois do declínio da importância do culto e da vizinhança, o trabalho profissional passou a assumir posição de destaque na vida das pessoas. Com essa desagregação crescente, sobretudo nos grandes centros urbanos, muitos trabalhadores passaram a restringir seu convívio social ao grupo familiar e às relações cultivadas no trabalho. Esse confinamento em espaços restritos de convivência estendeu para o trabalho a função de “capitalizar” afetos. Pouco a pouco, as empresas passaram a ser vistas como lugares onde se pode construir laços significativos, laços estes que se transformam em fonte de realização pessoal e profissional. Atentas a esses sinais, algumas organizações mobilizam recursos que contemplam essas necessidades afetivas de seus funcionários. A espiritualidade é um deles.

Para Martins e Oliveira (2009, p. 31), a espiritualidade no contexto das organizações traz melhorias nas condições de trabalho das organizações, por isso incentivam o avanço na reflexão acerca do tema. Segundo eles:

O objetivo neste contexto é avançar a reflexão à questão do impacto da espiritualidade no trabalho. Estudos apontam para um grande impacto positivo da espiritualidade sobre os empregados no trabalho e sobre a performance organizacional. Isto porque há um maior desenvolvimento pessoal, entusiasmo, comprometimento pessoal no trabalho e em equipe, motivação e uma comunicação eficaz. São benefícios que provocam melhoria de qualidade de vida individual e coletiva; profissionais espiritualizados são muito mais sensíveis, tornando-os mais próximos do seu grupo de trabalho, podendo desempenhar melhor seu papel de líder num trabalho eficaz, em equipe, e na relação com clientes.

Esse parecer favorável à incidência da espiritualidade nas organizações é uma demonstração eloquente do impacto positivo que vivências espirituais trazem para a performance organizacional. Trata-se, segundo os autores, de uma estratégia gerencial eficaz para a construção de um clima institucional marcado pela preocupação e cuidado com o bem estar dos colaboradores da empresa. Artifício este que gera satisfação e subsequente entrega à função exercida, além de abertura e proximidade para com as

pessoas envolvidas no mesmo ofício. A tendência, nesse caso, é que a espiritualização dos funcionários gere alinhamento da visão pessoal dos trabalhadores com os valores disseminados pela organização, pois um colaborador satisfeito com o tratamento recebido tende a abraçar a causa com maior disponibilidade e engajamento.

Pesquisas científicas, como as realizadas por Rego, Cunha e Souto (2007), advogam que pessoas comprometidas com algum tipo de vivência espiritual gozam de maior bem-estar e, por isso, tendem a semear positividade por onde passam. Sabem direcionar suas energias para a construção de propósitos que norteiam escolhas e atitudes cotidianas em vista de algo maior. No caso específico da espiritualidade em vista de aumentar o comprometimento organizacional, se por um lado é verdade que as práticas espirituais geram positividade para as pessoas, por outro, é fato que essa energia positiva contagia o ambiente de trabalho, e isso acaba trazendo benefícios à instituição. Encadeando uma relação de causa e efeito, pessoas valorizadas no trabalho elevam os níveis de satisfação pessoal e, por isso, “vestem a camisa da empresa”.

Nas palavras de Venzke (2015), a realização pessoal advinda da prática da espiritualidade – especialmente no caso dos docentes – reflete-se na esfera da coletividade. Diz ele, “a mudança começa no interior do docente e se expande para fora dele, com a compreensão dos valores individuais e dos valores da instituição, relacionando-os com os valores da sociedade”. Ou seja, há uma interdependência inequívoca entre a vida individual e a dos demais indivíduos que afeta positivamente o ambiente de trabalho onde se atua profissionalmente. Atitudes como compaixão, resiliência, comprometimento e criatividade passam a ser observadas com maior constância nos ambientes frequentados por aqueles que reconhecem e adotam algum tipo de vivência espiritual.

O ponto de vista de Venzke (2015) remonta à perspectiva tridimensional de Frankl, no sentido de que defende a relevância da dimensão espiritual como parte integrante e fundamental da existência humana. Defender a concepção antropológica integral, que postula a unidade entre corpo, mente e espírito humanos, traz impactos positivos ao comportamento individual e isso, conseqüentemente, potencializa o desempenho e a entrega de um profissional dentro da organização em que está inserido. Essa expectativa se fundamenta no reconhecimento de que o investimento na condição noética/espiritual humana pode melhorar o ambiente de trabalho.

Além de proporcionar um melhor nível de autoconhecimento às pessoas, a vivência da espiritualidade possibilita a identificação delas com a cultura organizacional

do trabalho. Tem-se, a partir daí, um motivo suficiente para empreender uma jornada que enobrece a existência humana com a aquisição de sentido e plenitude, tal como afirma Frankl (1992).

Como lembra Boff (2001), utilizar a espiritualidade como meio que oportuniza a transformação profunda de si mesmo e, a partir daí, administrar os conflitos sociais e existenciais é uma ação sensata. Afinal, o desempenho de um labor espiritualizado em prol do aperfeiçoamento da conduta pessoal e do clima institucional pode ser o diferencial de toda e qualquer empresa que queira, entre outras coisas, reforçar o clima de paz e, conseqüentemente, a diminuição da competitividade.

Ademais, da afirmação de Venzke (2015) se tira outra consequência prática, a saber: que a recomendação da vivência da espiritualidade não visa, pura e simplesmente, satisfazer egoisticamente àquele que a experiencia sob pena de se incorrer em um desnecessário individualismo. Há uma finalidade altruísta no exercício da espiritualidade que inviabiliza qualquer tentativa de instrumentalizá-la como válvula de escape da realidade ou mesmo como técnica de robotização das pessoas. Por isso, o viés utilitarista que intenta, sem mais, usar a espiritualidade para, supostamente, melhorar o nível de produtividade institucional compromete a noção de sentido e significação que faz parte dessa prática.

Com isso, fica evidente que a espiritualidade visada nesta pesquisa necessariamente tem implicações éticas. Trata-se de uma abordagem que considera o campo da ação como oportunidade de evolução humana. Naturalmente, essa afirmação não negligencia o importante aspecto da ambigüidade humana. Ao contrário o considera. É justamente por reconhecer que o ser humano é, simultaneamente, capaz de sapiência e demência que Guerreiro (2009) tende a reconhecer a ambivalência como possibilidade real da condição humana. Mas, ao mesmo tempo, tem-se à disposição uma arena favorável para a correta proposição da espiritualidade em meio à complexidade humana.

O trabalho formal da educação torna-se um importante aliado no processo de promoção do sentido existencial que humaniza mestres e estudantes. Guerreiro (2009) chega a afirmar, com outras palavras, que a mudança de paradigma educacional é necessária para a aquisição de sentido e significado, desde que, ressalta, não se perca de vista a ambivalência intrínseca à espiritualidade uma vez que esta é ofertada a pessoas imersas em sua complexidade existencial e histórica. São capazes, ao mesmo tempo, de fazer o bem e o mal. Por isso, a consciência das possibilidades e limites do labor espiritual torna-se fundamental para não se incorrer em ingenuidade e frustração.

Ora, não é segredo para ninguém, lembra Guerreiro (2009), que, historicamente, em nome de Deus o Ocidente cristão cometeu atrocidades supostamente justificadas em nome da fé. Fundamentalismos religiosos, terrorismos, guerras santas, cruzadas, intolerância religiosa, cismas, enfim, todas essas práticas se erigiram sob a égide de uma oferta de espiritualidade que muito mais excluía do que propriamente agregavam. E tudo isso é possível porque a espiritualidade não é um fenômeno que sobrepaira no ar, mas, ao contrário, realiza-se no ser humano histórico envolto em complexidade e contradição. Estar ciente dessa possibilidade de instrumentalização da fé, da religião e do sagrado a serviço da dominação torna-se interessante como advertência contra o caráter ambivalente da espiritualidade. Esta, com efeito, pode ser usada de diferentes formas uma vez que seus efeitos também servem a propósitos escusos.

Por isso, há de se ter clareza que a abordagem da espiritualidade na educação não pretende uniformização e/ou formatação dos docentes, senão que o alinhamento dos mesmos com os valores da instituição, o que ocorre no âmbito da livre escolha e decisão. A adoção da espiritualidade só tem sentido na medida em que se respeita a pluralidade de concepções e de propostas espirituais. Mesmo em escolas confessionais jamais se deve impor uma visão e/ou prática unilateral da espiritualidade sob pena de se empobrecer a diversidade que constitui a cultura dos tempos hodiernos. Existe uma gama de possibilidades que, se devidamente considerada, pode enriquecer sobremaneira o trabalho de formação dos educadores, os quais, a partir da própria experiência, acabam levando uma valiosa contribuição aos estudantes no que diz respeito à prática da tolerância para com as diferenças sociais e, no caso, religiosas.

Guerreiro (2009, p. 92) afirma que “uma educação para a inteireza e para o autoconhecimento inclui o sagrado e a espiritualidade, mas como dimensões da condição humana, que também é ambivalente, delirante e racional, sábia e demente”. Ou seja, abordar a temática da espiritualidade de forma unívoca, sem considerar sua propensão a contradições, é querer subestimar a força que essa discussão adquiriu ao longo dos séculos. Basta ver o que aconteceu – e ainda acontece – em alguns lugares e tempos em que o discurso religioso serviu – e serve – para legitimar o poder constituído e a exclusão dos diferentes. Requer, pois, conhecimento da diversidade de expressões culturais e religiosas e, subsequentemente, capacidade de respeitar tais diferenças.

Por outro lado, Rego, Cunha e Souto (2007, p. 3) relacionam a espiritualidade com a “existência de oportunidades na organização para realizar o trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida

interior”. Esse sentido de alegria e de respeito pela interioridade das pessoas gera algumas consequências positivas para a organização, tais como: alinhamento do indivíduo com os valores, sentido de comunidade, alegria no trabalho, cultivo da vida interior. Tal sentido amplo da espiritualidade, com efeito, potencializa o desempenho e os resultados, tendo em vista que leva cada colaborador a saltar de uma relação profissional meramente técnica e instrumental para uma relação ancorada em laços afetivos e normativos.

Frente ao exposto, faz-se oportuno discorrer sobre duas possibilidades de conduta a serem observadas pela organização que escolhe desenvolver a dimensão da espiritualidade como forma de comprometimento organizacional. Em primeiro lugar, há de se ter presente que a adoção, por parte da instituição, de um comportamento sensível à prática da espiritualidade não pode ser usada para induzir e/ou constranger as pessoas a terem que, necessariamente, assumir a postura “espiritualizada” como critério de permanência na organização. Mesmo porque a liberdade de escolha é um princípio inegociável em qualquer instância social, e com o universo do trabalho não pode ser diferente. A prática da espiritualidade, então, desponta como oferta, e não como prescrição.

A tônica administrativa de um trabalho voltado à contemplação dessa dimensão da existência humana é o livre consentimento dos membros da instituição. Do contrário, corre-se o risco de usar a espiritualidade para fins de manipulação, e isso soa como arbitrário. Já a livre adesão tende a suscitar uma entrega mais comprometida com o trabalho, entrega esta que decorre da satisfação de se saber membro de uma instituição que demonstra preocupação e cuidado com a interioridade de seus membros. A espiritualidade, nesse caso, torna-se força motriz para a consolidação do pertencimento institucional.

Em segundo lugar, pode-se dizer que o fortalecimento da espiritualidade nas organizações pode tornar as pessoas conscientes de sua singularidade diante de uma força superior. De acordo com Rego, Cunha e Souto (2007), isso reverbera diretamente no comportamento cotidiano dentro da organização, uma vez que características como melhor qualidade de vida, elevada autoestima e sentido de pertença ao grupo podem passar a compor a rotina de trabalho. Esses efeitos positivos da espiritualidade diferem, em grande medida, de qualquer trabalho terapêutico puro e simples, oriundo da psicologia. Pois a referência não é o próprio indivíduo e seu esforço pessoal de se aperfeiçoar psicologicamente, senão que a conexão do indivíduo com a Transcendência.

Não fosse a relação com a Transcendência a fonte primeva de toda e qualquer atitude individual ou comunitária correr-se-ia o risco de ensejar o voluntarismo institucional. Isso poderia trazer problemas como o acirramento da competitividade que fragiliza as relações interpessoais. A despeito disso, torna-se pertinente trazer à baila as palavras de Frankl (1992) sobre as possibilidades de relação do homem com Deus, que para muitos é a expressão máxima da transcendência. Diz Frankl (1992, p. 43):

Na verdade, o homem se contenta às vezes em renegar apenas o nome de Deus; por arrogância (*Hochmut*) fala então somente “do divino” ou “da divindade”, e mesmo a ela gostaria de dar um nome particular ou escondê-la a qualquer preço atrás de expressões vagas e nebulosas de conotação panteísta. Pois assim como se necessita de um pouco de coragem (*Mut*) para declarar-se partidário daquilo que se reconheceu, é preciso ter um pouco de humildade (*Demut*) para designá-lo com aquela palavra que os homens vêm usando há milênios: a simples palavra “Deus”.

Em que medida o comentário de Frankl torna-se pertinente a esta discussão acerca da espiritualidade nas organizações? Ora, a relação da pessoa com uma fé, que transmite significação à vida cotidiana, supõe uma fonte de onde se haurem os conteúdos objetivos e o sentido último à existência humana. Embora a tônica da prática da espiritualidade na organização não se restrinja, necessariamente, a uma tradição espiritual particular, a identificação com um Deus específico não precisa ser cerceada. De certo modo, adotar um Deus e até mesmo uma prática espiritual específica pode evitar confusões desnecessárias àquele que resolve enveredar por esse caminho.

Se no âmbito organizacional das empresas alguém opta por uma determinada tradição espiritual, isso não constitui empecilho à convivência harmoniosa e à realização do trabalho. Por um lado, essa clareza de princípios traz segurança para a convivência com diversas formas de conceber e de praticar a espiritualidade e, por outro, a inexistência da adesão pessoal à espiritualidade A ou B não inviabiliza ou põe em xeque a competência técnica do colaborador. Assim, respeitar a liberdade pessoal de escolha e valorizar a aptidão profissional em si mesma é o segredo das organizações que sabem agregar a diversidade e o profissionalismo a seu favor.

Esta consciência aparece no Projeto Educativo Comum (PEC, n. 80), quando afirma que “embora reconhecendo a riqueza da experiência e as possibilidades de que um profissional que nela se encontre construa um nível diferenciado de adesão à missão da escola, o convite aos EE. EE. não está associado ao processo de avaliação dos profissionais”. Logo, no caso específico das escolas da Companhia de Jesus, a realização

dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio não constitui uma imposição e/ou condição para a permanência de um colaborador na missão³.

Para Rampazzo (2004), existe uma pluralidade de expressões espirituais a serem consideradas e que cada qual possui um *modus operandi* diferente. E o que se pretende com o trabalho espiritual na organização educacional é justamente expandir o horizonte daqueles que assumem o respeito às diferenças como um princípio formativo precioso, tendo em vista que a tolerância para com as distintas tradições espirituais somente enriquece a convivência social. A postura respeitosa perante às diferenças culturais e espirituais é um valor a ser estimulado e exercitado nesse árduo trabalho de administrar as ambiguidades humanas, sejam elas pessoais, sejam elas coletivas.

Guerreiro (2009) diz que a “separação” entre convicções pessoais e carisma institucional de uma cultura organizacional é desafiante e pode gerar conflitos. Por isso mesmo o trabalho com a espiritualidade segue a perspectiva proposicional, no intuito de respeitar a todos os atores da organização. Tem-se à mão, assim, conforme lembram Rego, Cunha e Souto (2007), a oportunidade de exercitar o autoconhecimento como forma de crescimento que visa, em última análise, estabelecer a alegria de servir num lugar sensível à valorização simultânea da singularidade e da diversidade de escolhas e manifestações espirituais.

Por esse motivo, torna-se interessante que a organização oportunize meios para o desenvolvimento dessa disposição interior, seja individual, seja coletivamente. Pois, de acordo com Venske (2015), estratégias como reflexão, meditação, formação continuada etc. convergem para o propósito de impactar positivamente àqueles que são os principais agentes de transformação positiva da sociedade. Os caminhos disponíveis para se atingir tal finalidade são vários e se encontram facilmente à disposição dos que alimentam essa busca. Há uma gama de possibilidades a ser explorada e a mesma está presente nas mais diversas tradições espirituais de que se tem conhecimento.

Uma dessas tradições espirituais insere-se na história do Cristianismo e é conhecida como espiritualidade inaciana. Proveniente dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, essa espiritualidade passará a ser tematizada a partir de agora. A razão da escolha desta, e não de outra tradição espiritual, justifica-se, sobretudo, pelo fato de a presente pesquisa acontecer no contexto de uma

³ Isso, contudo, não significa que se quer prescindir de tal prática. Antes, ao contrário, para maior identificação com o ideário da missão, recomenda-se fazer os exercícios espirituais. Apenas não é recomendável que sejam associados, sem mais, ao processo de avaliação do colaborador da organização.

reflexão interligada com o propósito de compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas. Ou seja, acontece numa escola que observa o *modus operandi* da pedagogia e da espiritualidade inacianas.

2.1.1 Espiritualidade Inaciana

Segundo Palaoro (1992, 15), “a existência cristã não é uma realidade estática; é vida, e como tal implica um desenvolvimento contínuo”. Nesse sentido, para se falar da espiritualidade inaciana, é preciso inseri-la num contexto teológico-espiritual mais amplo. A espiritualidade cristã faz referência a Cristo e, somente em relação contínua e progressiva com a vida, morte e ressurreição de Cristo, o cristão desenvolve uma espiritualidade com características que se distinguem de outras vivências espirituais.

Santo Inácio entendeu essa dinâmica existencial da fé cristã e se colocou em marcha para alcançar o “magis”⁴, que não é ponto de chegada, mas sim ponto de partida rumo à perfeição. Alcançar a maior glória de Deus em todas as coisas era seu maior desejo. Isso fez com que ele, incansavelmente, desde o período da convalescença do ferimento causado pela bala de canhão⁵, se colocasse a caminho em busca contínua de transformação interior. Num processo permanente de crescimento, Inácio alargou seus horizontes, por exemplo, a partir do Cardoner⁶, quando passou a enxergar uma perspectiva mais abrangente na espiritualidade.

Conforme Palaoro (1992, p. 19) afirma sobre Inácio, “através do seu encontro pessoal com o Deus, na pessoa de Jesus Cristo, inicia-se um processo contínuo de crescimento interior, de transformação radical de sua vida”. É esse itinerário de busca, na fé, que leva Inácio a plasmar uma espiritualidade específica, por meio dos Exercícios Espirituais. Com o passar do tempo, essa “ferramenta espiritual” foi denominada espiritualidade inaciana, que, segundo Miranda (1993, p.105) pode ser denominada da seguinte forma:

⁴ Para Inácio, diante da bondade infinita de Deus, a resposta humana não tem limites. Essa resposta, que é a busca do “magis”, se realiza num caminho aberto para o infinito. “Uma meta alcançada converte-se em plataforma de novos lançamentos”, diz Palaoro (1992, p. 33).

⁵ É amplamente conhecida a história que relata o processo de conversão de Inácio de Loyola, por isso, por questão de escopo, este trabalho não se deterá na descrição desses detalhes. Para adquirir mais informações a respeito, há bastante bibliografia disponível.

⁶ Na experiência diante do rio do Cardoner, Inácio tem a certeza de que se operou uma mudança profunda em seu interior (Cf. Palaoro, 1992, p. 26).

A expressão “espiritualidade inaciana” vem a ser uma formulação geral de toda a riqueza de elementos contidos na experiência de Deus, vivida por Inácio de Loyola. Espiritualidade porque conhecimento reflexo, tematização consciente do que foi experimentado, embora experiência e compreensão estejam sempre dialeticamente unidas, como veremos mais adiante. Inaciana porque as múltiplas características, próprias e únicas, da vivência cristã deste santo são propositalmente realçadas e valorizadas.

Frente a essa definição, convém perscrutar um pouco mais a origem dessa espiritualidade desenvolvida por Inácio e perguntar: em que medida a experiência cristã, histórica e contingente, de Inácio de Loyola é capaz de influenciar as gerações ulteriores? Antes, porém, torna-se oportuno explicitar o modo próprio como Inácio experienciou a profundidade da fé cristã, oferecendo em seguida um legado para aqueles que desejam trilhar o mesmo caminho. Para tanto, as palavras de Lowney (2006, p. 111) vêm a calhar:

Os Exercícios foram desenvolvidos por Inácio de Loyola, baseados no seu próprio caminho em busca de conhecimento pessoal e espiritual. Tomou nota não apenas daquilo que aprendeu como também das práticas reflexivas que o levaram a essas intuições. Sintetizou as práticas mais eficazes no que se pode considerar um “manual” de autoconhecimento.

Com base nessa explanação, pode-se afirmar que a busca de autoconhecimento foi a força motriz que impulsionou Inácio a fazer uma trajetória espiritual que consistiu, sobretudo, em praticar assiduamente a oração e em exercitar o discernimento das moções interiores. Atento aos sinais do Espírito, buscou identificar o que era vontade de Deus em sua vida para poder diferenciá-la da vontade individual, a fim de não confundir os desígnios que se lhe apresentavam como ordenamentos para a missão com os ditames da própria vontade. Tal é a perspectiva atemporal da espiritualidade inaciana que segue, ainda hoje, influenciando pessoas sedentas de encontrar Deus em todas as coisas.

Dito isto, torna-se pertinente descrever o que são os Exercícios Espirituais. Para isso, novamente as palavras de Lowney (1994, p. 112) são esclarecedoras. Diz ele:

Loyola chamou-lhes Exercícios Espirituais por uma razão – tratava-se de ações para serem executadas, não de regras para serem lidas ou estudadas: “Porque, assim como passear, caminhar e correr são exercícios corporais, da mesma maneira todo o modo de preparar e dispor a alma, para tirar de si todas as afeições desordenadas e, depois de tiradas, buscar e achar a vontade divina na disposição da sua vida para a salvação da alma, se chamam exercícios espirituais”. A pessoa que os realizava era *la persona que se ejercita*, “a pessoa que se exercita” – não alguém que lê passivamente as experiências e conhecimentos de Loyola, mas um atleta espiritual que desenvolve os seus recursos interiores.

Dada a perspectiva dinâmica, que requer movimento e contemplação na ação, os Exercícios Espirituais de Inácio constituem um insumo para o cristão que deseja “buscar e encontrar a Deus em todas as coisas”. Mais que um texto para ser apreciado passivamente, os exercícios demandam esforço e busca contínua de superação, de modo que, segundo Miranda (1993, p. 110), “na sequência dos dias e das contemplações irá o exercitante experimentando cada vez melhor a maneira com que age Deus nele”. É um caminho de disponibilidade interior que se traça em vista de deixar que Deus atue preparando o coração do exercitante para o serviço do Reino.

Com esse propósito, Inácio recomendou o acompanhamento de um diretor espiritual, experiente e imparcial, que se dispõe a ajudar o exercitante no discernimento das próprias experiências e moções espirituais. Essa ajuda é oferecida na perspectiva, não de ensinar, mas de guiar na interpretação dos movimentos que se revelam interiormente ao exercitante. Com esse objetivo, o acompanhante respeita a autonomia de todo aquele que se coloca em busca desse autoconhecimento espiritual, para que possa mais facilmente compreender os desígnios de Deus em sua caminhada de fé.

Outrossim, não se pode esquecer da valorização dessa experiência dos Exercícios Espirituais aplicados no cotidiano. Fala-se muito, atualmente, da vivência dos Exercícios Espirituais na vida. Se antes a direção de um mestre espiritual, em um retiro fechado, era considerada a única forma de garantir a fidelidade à espiritualidade inaciana, hoje em dia se constata a flexibilização que possibilita ao cristão hodierno vivenciar a espiritualidade na imersão de seus afazeres diários. Daí surge um confronto que requer releitura do texto. Segundo Miranda ((1991, p. 6), "o confronto tanto leva o texto a dizer *mais* do que nos acostumamos a ouvir, como a iluminar e orientar experiências em curso”.

Naturalmente, quando se pensa nos tempos atuais, que são marcados pela secularização, esse confronto se dá em meio a desafios. Não obstante esse paradigma cultural moderno, do qual Azevedo (1993, p. 94) afirma “o religioso ou o sagrado eventualmente presente já não é mais a argamassa de ordenação e integração cultural, como no não-moderno”, o cristão é desafiado a enfeixar a práxis e a utopia da missão cristã e a dar sentido à existência, no serviço evangélico e no amor ao próximo.

Uma contribuição dos Exercício Espirituais para encarar a secularização que, não raro, erige visões fragmentadas acerca do ser humano é a consideração da antropologia presente na espiritualidade inaciana. Usando uma linguagem precisa que caracteriza a concepção de pessoa, Inácio tematiza termos como alma, corpo, afetos (afeição e afeições desordenadas), discernimento, e, assim fazendo, coloca o exercitante na perspectiva

processual da salvação. Longe de considerá-lo um ser fatalmente determinado por características estanques e irreversíveis, o fundador da Companhia de Jesus enxerga a totalidade constituída de virtudes e defeitos e, mais que isso, desdobra essa totalidade em atitudes que, progressivamente, convertem o coração para a realização do plano de Deus.

Para tanto, segundo Custódio Filho (1194, p. 25), “o desenvolvimento de uma pessoa efetua-se num campo de forças em que a liberdade pessoal é constantemente solicitada do exterior”. Exposto a numeráveis situações e contextos que, não raro, condicionam a capacidade de fazer escolhas livres, o exercitante da espiritualidade inaciana dispõe de normas pedagógicas práticas que o ajudam a sair da passividade para protagonizar o exercício da liberdade requerida para a caminhada espiritual.

Paulatinamente, os exercícios adentram a rotina dos cristãos interessados em viver a espiritualidade inaciana no decurso das atividades cotidianas. Trata-se de uma maneira um tanto mais acessível de colocar em curso a pedagogia espiritual elaborada por Inácio de Loyola. Para Maurice Giuliani (1991, pp. 26-27),

Deste modo faz o retirante a experiência de um “exercício” que não é diretamente a oração, mesmo que esteja estreitamente ligado a ela. Santo Inácio, na primeira página de seu pequeno livro, indica esta compreensão: “Por esta expressão, Exercícios Espirituais, entende-se qualquer modo de examinar a consciência, meditar, contemplar, orar vocal ou mentalmente, e outras atividades espirituais” [1]. Estas outras atividades espirituais, nos retiros da vida, podem ser todas as modalidades de expressões concretas da existência cotidiana do retirante, que se esforçará precisamente para, no curso dos dias, transformar uma atividade em si banal num “exercício” espiritual.

Como se vê, a proposição de outra modalidade de exercícios para o exercitante realizar em meio às atividades diárias não barateia a exigência do esforço para se adequar à sobrecarga de atribuições do mundo secular. Embora mais flexível para os que não encontram oportunidade de fazê-los em retiros fechados, requer o mesmo nível de empenhamento para atingir os objetivos propostos. Certamente, há um grau de autonomia a ser considerado. Também nessa forma de examinar a consciência, orar e meditar, a presença de um diretor espiritual pode ser oportunamente considerada, uma vez que a alteridade torna-se mediação eficaz na busca por discernimento das moções interiores.

Diante do exposto, percebe-se que a espiritualidade inaciana enriquece sobremaneira essa reflexão. Apesar de exigente, apresenta elementos capazes de encantar também as pessoas de hoje. Por constituir a identidade das obras apostólicas da Companhia de Jesus, calha ao propósito de ser trabalhada para atingir os objetivos da presente pesquisa. Conforme recorda Lowney (2006, p. 114) ao discorrer sobre os

Exercícios, “porém, não funcionam como um instrumento de liderança por estarem assentes numa visão religiosa do mundo, mas porque proporcionam os recursos necessários a entregas humanas voluntárias, intensas e bem-sucedidas de qualquer tipo: quer se trate de objetivos religiosos, do trabalho, das aspirações na vida e das relações pessoais”. Como propulsora dessa entrega à vida como um todo, a espiritualidade inaciana contribui para empenhar as pessoas nos compromissos profissionais.

A partir daí, pode-se estabelecer um elo entre a espiritualidade e aquilo que ela pode tão bem proporcionar, a saber: o aumento do comprometimento organizacional. Não se quer dizer que apenas a adoção de práticas de espiritualidade possibilita esse feito, senão que se trata de um “instrumento” de interiorização de valores que, como tal, pode conectar melhor os membros de uma organização ao seu ideário e missão institucional. Por isso, vale a pena, a partir de agora, aprofundar um pouco mais o comprometimento organizacional.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Rego, Cunha e Souto (2007), a presença de experiências espirituais numa organização atesta que, ali, se reconhece a importância do cultivo da interioridade das pessoas e isso repercute positivamente no rendimento do trabalho. A partir da perspectiva de estudiosos que pesquisam o assunto, os três autores supracitados apresentam os benefícios de se promover a espiritualidade organizacional como forma de alinhar os membros da organização aos valores institucionais. Conforme os autores mesmos sintetizam (2007, p.7):

O comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (Allen e Meyer, 1996, 2000). A maior parte dos estudos focaliza-se em três componentes: a orientação afetiva para com a organização (ligação afetiva); o reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma (ligação instrumental); e um sentido de obrigação moral para nela permanecer (laço normativo).

Essas três dimensões – afetiva, instrumental e normativa – apontadas no comentário sintético, que os autores realizaram de estudiosos da área, demonstram o efeito positivo que um trabalho articulado entre administração e espiritualidade pode acarretar. Geralmente, os destinatários dessas vivências espirituais apresentam distintas reações que traduzem, comportamentalmente, o nível de compromisso para com a organização em que atuam como profissionais.

Nessa linha, Paiva (2009) alude às palavras de Dias e Marques (2002), corroborando a tese de que o comprometimento é responsável pela identificação dos indivíduos com crenças e valores disseminados no interior da organização. Leite (2004), por sua vez, ratifica essa percepção ao dizer que o comprometimento leva a uma espécie de vínculo psicológico das pessoas com o ambiente de trabalho, fator que determina a forma de se relacionar com a organização.

Conforme a perspectiva de praticamente todos esses autores, o comprometimento é um indicativo de que a pessoa está identificada com a cultura organizacional. Se há expressão de compromisso, é porque, antes, houve uma adesão psicológica da pessoa aos valores que representam a organização.

Importante ressaltar, como bem lembra a reflexão de Paiva (2009), que os enfoques do comprometimento são diversos e, como tais, requerem uma análise para se compreender o tipo específico de envolvimento do membro com a organização. Por exemplo, se o enfoque for afetivo, é provável que o indivíduo permaneça na organização uma vez que traz em seu bojo o valor da ligação emocional com a organização. Mas se se tratar de um enfoque instrumental, para citar mais um exemplo, provavelmente a pessoa está sendo movida por uma busca de compensação, quer dizer, o comprometimento se dá na medida em que se detecta a possibilidade de uma compensação pela atitude A ou B. Caso se pressinta que não haverá recompensa pela doação empreendida, é possível que a pessoa não permaneça na organização. Já o enfoque normativo caracteriza-se pela consciência de que se deve ser leal à empresa, o que requer um esforço para se adequar às normas evidenciadas na cultura organizacional.

Para se ter uma ideia um pouco mais aprofundada, convém explicitar brevemente cada uma dessas dimensões e/ou enfoques.

2.2.1 Dimensão Afetiva

Em se tratando da dimensão afetiva, torna-se oportuno ter presente que se trata de um enfoque que coloca os membros da organização numa disposição interior de envolvimento emocional para com a organização. É o que dizem Rego, Cunha e Souto (2007, p. 25), com outras palavras, tal como se verá a seguir:

Dado que o comportamento afetivo baseia-se em um vínculo emocional com a organização, é provável que as pessoas mais afetivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização, apresentem menor *turnover*, menor

absentismo e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional.

Como se pode notar, é uma dimensão desejável uma vez que conecta afetivamente as pessoas à organização, e isso aumenta consideravelmente a probabilidade de elas permanecerem leais e desejosas de manterem esse vínculo organizacional de forma duradoura. Pessoas emocionalmente envolvidas tendem a expressar sentimentos como gratidão, afeição e empenhamento em relação à causa da organização. Retribuem com doação o cuidado recebido.

Para Paiva (2009), é justamente o enfoque afetivo que possibilita ao indivíduo introjetar os valores e crenças da organização, assimilando-os como se fossem seus. Tende-se a adotar, pois, uma postura de pró-atividade em vista de valorizar tais crenças organizacionais, a fim de que elas cresçam em credibilidade e poder de convencimento. Assim, as metas são assumidas com maior comprometimento, o que torna o trabalho mais efetivo e passível de produzir melhores resultados para a empresa.

De acordo com Bastos (1994 *apud* Paiva 2009), o que ocorre nesse enfoque é uma identificação do indivíduo como membro da organização, de tal maneira que ele deseja manter-se disposto a cumprir os objetivos pretendidos pela organização. Quer dizer, trata-se de uma entrega doada e, como tal, desejável para aqueles que gerem os trabalhos organizacionais em um ambiente de trabalho.

O sujeito afetivamente comprometido desenvolve esforços em prol da causa da organização e revigora seu empenhamento continuamente. “Por conseguinte, é expectável que os indivíduos mais empenhados afetivamente abandonem menos a organização, se ausentem menos do trabalho, melhorem o desempenho e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional” é o que dizem Rego, Cunha e Souto (2007, p. 16) aludindo à dimensão comportamental que tende a trazer mais comprometimento e produtividade para a empresa. Logo, adotar políticas internas que fomentem essa postura é uma boa estratégia organizacional.

2.2.2 Dimensão Instrumental

No caso da dimensão instrumental, há de se ressaltar algumas dissonâncias em relação à afetiva. Conforme as palavras de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 25):

Diferentemente, é provável que os colaboradores com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigadas. Acresce que, se for o laço

preponderante, é possível que os indivíduos adotem mesmo atitudes e ações negativas em relação à organização (e.g., absentismo, comportamentos retaliatórios).

Fica patente, pois, que esse tipo de enfoque institucional traz sérios problemas àqueles que exercem a administração organizacional. Com muita probabilidade, são as pessoas marcadas pelo laço instrumental que emperram o êxito do trabalho, uma vez que só agem motivadas por uma relação de troca. Se percebem que usufruirão de algum benefício, então se dispõem à ação. Porém, caso percebam a inviabilidade da recompensa, tendem a sabotar o cumprimento das metas e objetivos da organização, pois sua força motriz é o interesse.

Paiva (2009) recorda que esse tipo de colaborador tende a abandonar a organização quando não se percebe beneficiado com alguma forma de compensação institucional. Não obstante essa constatação de Paiva, Bastos (1994 *apud* Paiva 2009) recorda que a caracterização negativa desse laço não a desabona, posto que se trata de um enfoque que também é visto na literatura como uma forma de comprometimento.

Ademais, convém ressaltar que, diferentemente do enfoque afetivo – que é marcado pela entrega emocional – o enfoque instrumental é marcado pelo critério do cálculo. De acordo com Silva (2005 *apud* Paiva 2009), a tônica do compromisso é calculista, por isso convém que a organização esteja atenta, tendo em vista que o laço instrumental expõe a empresa a um baixo nível de rendimento decorrente da baixa motivação por parte do empregado.

Por esse motivo, essa dimensão não é desejável para a organização, uma vez que esta última, se identifica tal comportamento em seus membros, não consegue ficar confortável com o risco de abandono dos mesmos. Esse clima de instabilidade leva a um tensionamento de ambos os lados, uma vez que também a empresa começa a calcular as possíveis despesas associadas ao desligamento do funcionário, como bem recorda Leite (2004). Numa palavra, a relação institucional é marcada pela instabilidade, logo, esse comportamento não é favorável ao empenhamento organizacional.

2.2.3 Dimensão Normativa

Esta última dimensão converge para a totalidade das normas que impulsionam o indivíduo a agir em conformidade com os objetivos organizacionais. De acordo com Rego, Cunha e Souto (2007, p. 25):

Finalmente, é provável que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) tendam a adotar comportamentos positivos. Todavia, esses sentimentos tendem a não suscitar os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo comportamento afetivo. Consequentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos notórios.

Com base na descrição desse laço institucional, pode-se endossar que se trata de um enfoque motivado pela obrigação moral de ser leal perante às determinações da organização. Diferentemente da dimensão afetiva, não há um envolvimento emocional, cuja tônica é maior gratuidade e entrega no cumprimento das metas organizacionais; também difere da dimensão instrumental, cuja característica principal é a busca de retorno compensatório. No laço normativo, ocorre uma busca de seguir a norma como tal.

Para Paiva (2009, p. 33), existe uma pressão normativa que motiva o indivíduo a obedecer às metas e interesses da organização, “estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas”. É provável que o funcionário permaneça na empresa, mas o fator motivacional de seu comprometimento é pautado pela obediência, em vez de gratuidade.

Silva (2005 *apud* Paiva 2009, p. 33), por sua vez, lembra que essa postura pode ser influenciada pelos referenciais do trabalhador que, de alguma maneira, aprendeu com pais, familiares e amigos que estes incutem a “ideia de que é importante ser fiel com a uma empresa com a qual se estabelecem relações de trabalho, além da crença desenvolvida pelo indivíduo de que o compromisso normativo é esperado dele, dentro da própria empresa”. Nessa interpretação do trabalhador o que rege o comprometimento com a empresa é o sistema de crenças e a obrigatoriedade de cumpri-las. Rege a ideia de que essa é a coisa certa a se fazer.

Em todo caso, essa dimensão apresenta resultados positivos para a organização, embora motivada por um forte senso de obrigação para com o cumprimento dos objetivos da empresa. Tem em comum com a dimensão instrumental um forte acento cognitivista. Mesmo assim, não deixa de ser desejável que ocorra o enfoque e/ou comprometimento normativo porque, através dele, torna-se perfeitamente possível verificar até que ponto o indivíduo internalizou as normas e/ou a cultura da organização.

Ora, somente quando a internalização acontece e é demonstrada através de atitudes empenhadas e comprometidas, pode-se perceber em que medida realmente está existindo um alinhamento sincero dos membros com os objetivos e interesses da organização. Tal como afirmam Rego, Cunha e Souto (2007), é aí que surge um parâmetro

concreto de verificação da conformidade dos interesses do indivíduo com os interesses e objetivos organizacionais.

Feita essa explicação sobre as três dimensões de comprometimento organizacional, pode-se afirmar o quão importante são a satisfação e a demonstração comportamentais do colaborador para revelar o tipo de comprometimento que mantém com a organização. No caso específico dessa reflexão, o contributo da espiritualidade se realiza na medida em que se fortalecem os vínculos normativo e afetivo e se enfraquece o vínculo instrumental.

Com efeito, convém trazer presente uma consideração do Projeto Educativo Comum sobre a contribuição do vínculo afetivo para interligar eficazmente pessoas e obras da Rede Jesuíta de Educação. Diz o documento (PEC, n. 107):

O colégio integra uma Plataforma Apostólica específica, com características próprias. A interação entre as obras apostólicas presentes nas plataformas é uma necessidade no contexto do trabalho em rede. Compartilhar Recursos Humanos, infraestrutura, recursos e ações, promovendo vínculos afetivos e institucionais, colabora na realização da missão da Companhia de Jesus e, por conseguinte, da obra apostólica.

Segundo essa diretriz do documento para os educadores da RJE, o trabalho em rede logra êxito ao passo que os colaboradores estabelecem vínculos afetivos e institucionais capazes de ajudar na realização da missão da Companhia de Jesus. Nesse sentido, se a articulação entre as obras não acontece sem o empenho de cada colaborador, convém promover estratégias e/ou recursos que possibilitem o alcance dos objetivos das obras apostólicas.

No caso específico de “uso” da espiritualidade como forma de aumentar esse comprometimento, os enfoques mencionados tendem a sinalizar como setas que indicam o nível de satisfação dentro da organização. A razão disso é muito simples, a saber: quanto mais sinceramente identificada estiver a pessoa com os valores e normas organizacionais, tanto mais isso será expressado em atitudes como alegria e sentimento de pertença à comunidade de trabalho.

Nas palavras de Paiva (2009, p. 48), “o comprometimento pode conduzir a comportamentos desejáveis e não é bom apenas para a organização, mas também para o trabalhador”. Logo, o ideal é reforçar o vínculo afetivo nos colaboradores para que tanto a organização, quanto o trabalhador, sintam-se entrelaçados em seus propósitos e ações.

Dito isto, faz-se mister desdobrar um pouco mais o tema da espiritualidade e considerar o seu impacto na constituição das lideranças da organização. Personagens

estratégicos e fundamentais para a engrenagem organizacional, os líderes carregam grande responsabilidade na sua atuação. Ao se deixarem guiar por princípios espirituais, as lideranças tendem a imprimir um tratamento diferenciado na relação com os liderados. Líderes espiritualizados determinam a direção de forma motivadora e inspiradora, ultrapassando barreiras políticas e burocráticas, bem como quebrando resistência de quem se opõe às mudanças necessárias.

2.3 LIDERANÇA ESPIRITUALIZADA

Seguindo o rastro da literatura que se detém sobre o assunto, é possível encontrar afirmações que defendem a ligação direta do líder com a espiritualidade. Alguns chegam a dizer que os líderes de empresas bem sucedidas do século XXI serão líderes espirituais. Por isso, convém explicitar o conceito de liderança que normalmente predomina nessas discussões.

De acordo com Santiago (2007, p. 33), a “liderança pode ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros de variados grupos”. Quer dizer, trata-se de um trabalho de grande relevância e impacto para a condução de trabalhos de uma organização. Independentemente do ramo que a empresa realize, o fato é que nas mãos de uma liderança está a responsabilidade de concretizar as metas e objetivos almejados, por isso, seu papel é estratégico e de grande incidência no alcance dos resultados.

Mas é Lowney (2006) quem traz uma definição próxima do ideário organizacional da Companhia de Jesus. Em contraposição ao conceito estereotipado que apresenta o conceito de liderança ligado à cadeia de funções rigorosamente adotada e seguida no modelo organizacional de muitas empresas, o autor traz quatro pontos que decorrem de sua interpretação da liderança jesuíta. Segundo Lowney (2006, p. 21):

- Todos somos líderes e, bem ou mal, estamos sempre a liderar.
- A liderança vem de *dentro*. Tem tanto a ver com quem eu sou como com aquilo que eu faço.
- A liderança não é uma ação. É a minha *vida*, uma forma de vida.
- A minha formação como líder nunca está terminada. É um processo em permanente desenvolvimento.

Em que pese o fato de essa definição ser haurida de uma Ordem religiosa do século XVI, convém ressaltar seu caráter inovador para os tempos atuais. Primeiramente porque extrapola os limites do exercício profissional, uma vez indica a liderança como atitude

constante e presente no desenvolvimento de quaisquer atividades e/ou relações. Em segundo lugar, porque apresenta a liderança como qualidade nata e, nesse sentido, não se restringe a pessoas que ocupam cargos de chefia. Ao contrário, indica que todos são capazes de exercer a liderança porque ela vem de dentro, não necessariamente é aprendida. Depois, versa sobre um modo de ser, que não se reduz ao campo da ação. Tem a ver com valores, com convicções, com abordagens, com visões de mundo. Por fim, o autor deixa claro que o processo de formação como líder é contínuo. Ao contrário do que geralmente advogam algumas propostas de liderança, com suas promessas de aprendizagem instantânea e definitiva, a liderança se faz acontecendo e, por isso, demanda um permanente desenvolvimento.

Para Heloísa Lück, que no livro intitulado *Gestão Educacional: uma questão paradigmática* discorre especificamente sobre o exercício da gestão no âmbito educacional, esta organização requer habilidades específicas e o seguimento de princípios que norteiem a boa gerência/liderança dos trabalhos institucionais. Diz Lück (2014, p. 36):

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

Conforme a citação acima, que trata especificamente da educação formal, existem diversas maneiras de exercer a gestão institucional. Alguns exercem o poder na instituição de forma mais centralizada; outros, de forma democrática, e assim por diante. O fato é que o ato de instituir estruturas corporativas estabelece uma conformidade da ação com o propósito almejado, e isso traz inúmeros ganhos à cultura institucional que se quer implantar.

O Projeto Educativo Comum (2016), por sua vez, concebe os líderes segundo a lógica do Evangelho, cuja tônica de exercício do poder é contrária à lógica pura e simples do mundo capitalista. Trata-se de uma forma de gestão em que a autoridade está alicerçada no princípio do serviço ao outro, serviço esse que transforma a si próprio, as pessoas e, por meio das pessoas, a sociedade. Quer dizer, preconiza-se uma atitude com alcance ético transformador.

Esse conceito de liderança recomendado pelo Projeto Educativo Comum pode ser denominado de liderança espiritualizada. Para Jaoud (2015, p. 44), o líder espiritualizado pode ser caracterizado da seguinte maneira: “O líder espiritualizado é um atalaia. Vigia,

espera, pondera, observa. Tem a habilidade de conduzir pessoas e equipes por valores sólidos preservando o valor individual de seus liderados, sua saúde, sua expressão social, e busca sempre o desafio de equilibrar mercados e produtos, sociedades e natureza”. Trata-se, com efeito, de uma função importantíssima no que diz respeito ao desempenho do cuidado com os liderados e sua subsequente realização naquilo que faz.

O mesmo Jaoud (2015 *apud* Fry 2003, p. 708) traz a seguinte reflexão: "As organizações que não fizerem as mudanças necessárias para incorporar a liderança espiritual no local de trabalho também fracassarão em fazer a transição para o paradigma da organização que aprende necessária ao sucesso no século XXI". Como se pode averiguar nestas palavras, já há algum tempo a literatura vem refletindo sobre a importância de se adotar o trabalho espiritualizado no ambiente de trabalho sob pena de não se adequar, caso tão medida não ocorra, às mudanças de paradigma que a evolução do tempo tem imposto.

Outrossim, o Projeto Educativo Comum (PEC, n. 78) é elucidativo nessa questão quando afirma que:

O processo de indução dos profissionais (docentes e não docentes) naquilo que é específico do modo de ser institucional é de responsabilidade da instituição. Os programas de indução e os que deles decorram como aprofundamento constituem-se em processos formativos baseados na identidade inaciana e jesuíta e explicitam os principais aspectos da identidade institucional, suas raízes fundacionais, aquilo que se espera da missão educativa, com vistas ao crescimento e amadurecimento pessoal e ao fortalecimento daquelas qualidades que impactam positivamente o desempenho profissional. Favorecem, ainda, o desenvolvimento da capacidade de ler a realidade de maneira crítica, à luz da visão cristã e inaciana de mundo, contemplando a valorização e a formação para a justiça social e sustentabilidade.

Com essas palavras, tem-se estabelecido o itinerário que o líder espiritualizado percorre para conduzir, com maestria, os trabalhos a ele confiados em vista de alcançar resultados satisfatórios nas obras apostólicas da Companhia de Jesus. Tal é o referencial específico recomendado àquele que pretende exercer a liderança segundo a ótica espiritualizada que, como tal, é também humanizadora uma vez que está em conformidade com os valores de uma antropologia integral.

Corroborando a visão de que o líder deste século XXI seja espiritualizado para poder desenvolver um trabalho de gestão de pessoas mais harmonioso, Jaoud (2015 *apud* Oliveira 2002) atesta que a adoção da espiritualidade, por parte das empresas, traz frutos imediatos àqueles que exercem alguma função de liderança. Um dos efeitos rapidamente

percebidos nesse tipo de trabalho é a colheita de frutos como a alegria e a segurança, bem como a consecução de resultados mais favoráveis para si e para a organização.

Seguindo essa linha de raciocínio, Borba (2011, p. 5) é categórico ao afirmar que: “Trata-se do modelo de integralidade proporcionado pela espiritualidade em sentido amplo, que integra o ser humano e determina o seu comportamento com alma, mente e coração no trabalho”. De acordo com o autor, o exercício laboral acompanhado de práticas de espiritualidade tende a desenvolver resultados muito mais positivos, do que sem tais práticas. É mister, pois, promover esse acompanhamento no intuito de contemplar essa importante dimensão da vida humana e, assim, obter maiores níveis de alegria e realização pessoal nas organizações.

Como bem recorda Borba (2011, p. 75), a organização espiritualizada é o segredo de “como ser feliz no trabalho e ter o prazer de construir uma organização mais bem estruturada do ponto de vista de resultado social para a coletividade”. Com isso, abre-se espaço para uma convivência mais pacífica e menos competitiva em um ambiente onde é fundamental para o êxito dos resultados que as pessoas sejam capazes de superar as diferenças e aceitar as limitações do outro. Trata-se de um desafio que pode ser bem conduzido, sobretudo se à frente da gestão estiver uma liderança imbuída de valores espirituais.

Por outro lado, é papel da liderança formal desenvolver a competência técnica necessária para comunicar, através de seu modo de ser e proceder, os valores da organização. Por isso, o Projeto Educativo Comum (PEC, n. 87) recomenda o domínio das habilidades próprias da função, mas sem esquecer de atitudes fundamentais que denotam a valorização do outro com quem se convive:

Uma das principais tarefas das lideranças formais, especialmente as que medeiam a direção e a operação nas diferentes áreas, é tornar claros a visão, os fins e os objetivos. Nesse sentido, é importante saber escutar, estar aberto à opinião de outros, à construção conjunta, visando sempre ao alcance dos fins pretendidos e ao uso adequado dos meios.

Nesse sentido, a consideração do Projeto Educativo Comum coaduna com as palavras de Lowney (2006), que apresenta os desdobramentos da liderança e, para tanto, baseia-se no exemplo dos primeiros jesuítas da Companhia de Jesus. Homens espiritualizados e inquietos, estavam sempre a postos para explorar o novo. Enfrentavam desafios com competência e sem perder de vista o cuidado e o afeto que demandam as relações. Basta ver o que afirma Lowney (2006, p. 36) nas seguintes palavras:

Os líderes enfrentam o mundo com confiança e uma boa opinião de si próprios por serem dotados de talento, dignidade e de potencial para liderar. Encontram exatamente os mesmos atributos nas outras pessoas, e entregam-se apaixonadamente a dignificar e libertar esse potencial tanto em si próprios como nos outros. Os líderes criam ambientes rodeados e estimulados pela lealdade, afeto e apoio recíproco.

Tal perspectiva programática constitui o princípio de liderança marcada por valores espirituais. Comprometida com a aquisição de competência técnica para gerenciar processos e, ao mesmo tempo, sensível para conduzir as pessoas com respeito e lealdade. Segundo o Projeto Educativo Comum (PEC, n. 70), “A gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão”. O líder, segundo essa concepção, reconhece suas forças e fragilidades porque é perito em autoconhecimento, por isso aborda os liderados com franqueza e interesse de fazê-los crescer sempre que percebe um potencial a ser desenvolvido.

A marca das atitudes do líder espiritualizado é a valorização da capacidade que os outros possuem, por isso tende a fazer a equipe crescer no entusiasmo, na entrega e no comprometimento com a missão da organização. Aqui, mais uma vez, o Projeto Educativo Comum é paradigmático ao apresentar o modelo de liderança que se espera para as obras apostólicas. Diz o documento (PEC, n. 54): “Desse modo, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; ao contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão”.

Em grande medida, a capacidade de encarar desafios com abertura e criatividade marcou a trajetória de inovação pedagógica que a Companhia de Jesus percorreu – e continua percorrendo atualmente. A gestão da liderança inaciana haure da espiritualidade dos Exercícios Espirituais a lógica do amor-serviço que se exerce no cuidado com o outro e na competência técnica para administrar projetos e processos com tino empreendedor. Segundo Lowney (2006, p. 24), “no entanto, a liderança não se define pelo tamanho da oportunidade mas sim pela qualidade da resposta”. Numa atitude de contínua aprendizagem, a liderança espiritual inaciana ensina a exercitar estratégias pedagógicas para responder aos apelos educacionais, que requerem dos colaboradores crescente nível de comprometimento institucional para qualificar a formação de pessoas conscientes, competentes e comprometidas com a compaixão.

Portanto, a liderança pedagógica inaciana tende a expressar o comprometimento institucional quando alicerçada nos fundamentos da espiritualidade inaciana. Sua liderança pauta-se no reconhecimento de que os liderados têm potencial para liderar, e isso é desenvolvido com atitudes que motivam à ação. Assim, sua gestão espiritualizada revela as possíveis relações entre espiritualidade e comprometimento organizacional.

3. METODOLOGIA

Este capítulo aborda o estudo de caso como método utilizado na pesquisa⁷. Trata-se de um momento fundamental da pesquisa porque apresenta os dados adquiridos e sua subsequente análise, no intuito de apurar as intuições que instigam o presente trabalho, que pretende identificar a espiritualidade como força capaz de elevar o comprometimento organizacional das coordenadoras do ensino fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O trabalho é um estudo de caso qualitativo descritivo, que, segundo Yin (2005, p. 34) visa “descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre”. Com essa estratégia de pesquisa, pretende-se realizar o estudo de uma ação desenvolvida num contexto organizacional particular que, no caso, é o Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG, unidade escolar da Rede Jesuíta de Educação.

Interessante perceber que a definição de estudo de caso como método não é unânime entre os pesquisadores de metodologia de pesquisa. Para Gil (2017, p. 34), por exemplo, “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais”. Por sua vez, Yin (2005, p. 33) afirma: “em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”. Esta pesquisa se apoia na compreensão de Yin por compreender que ela é abrangente e atende aos propósitos buscados. Por isso é pertinente apresentar a definição do autor (2005, p. 33) que diz:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que

⁷ Existe um referencial filosófico para esta discussão, no trabalho com a produção do conhecimento – dedutivo, indutivo, dialético, hermenêutico. Sem ignorar o sentido filosófico dos métodos existentes, a presente pesquisa limita-se à perspectiva de autores, especialmente de Yin, para abordar a relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional. Segundo ele (2005, p. 33), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo.

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- Os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Como se pode notar, o estudo de caso calha aos propósitos da pesquisa porque ajuda a identificar um fenômeno contemporâneo, que é a relação entre espiritualidade e organização, no seu contexto de vida real, que é a rotina mesma em que atuam as coordenadoras. Ajudando a compreender os limites entre o fenômeno estudado e o contexto de atuação profissional, o estudo de caso lança luzes para uma realidade que pouco a pouco se instaura como tendência no universo das organizações.

No dizer de Yin (2005, p. 20), “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, além de outros fenômenos relacionados”. Seguindo esse método, a investigação adquire um status de cientificidade e salta do âmbito meramente subjetivo do pesquisador para o âmbito objetivo que a pesquisa pretende alcançar. Desse modo, lega aos interessados no assunto a possibilidade de compreender uma temática que pode servir de parâmetro para posteriores estudos na mesma área.

Nesse sentido, visa utilizar critérios científicos para continuar reforçando o gosto pelo conhecimento. Este, sem dúvida, é construído a partir da inquietação daqueles que se deixam tocar pela curiosidade e vontade de aprender. Mas, enquanto não houver uma mobilização concreta em busca de transformar curiosidade em dados concretos, o conhecimento não acontece, sobretudo quando se trata de uma temática ainda pouco explorada. Ao menos é o que afirmam Rego, Cunha e Souto (2007, p. 8): “Todavia, a literatura que relaciona o comportamento organizacional positivo com a espiritualidade nos locais de trabalho é parca”. Por isso, adotar um método eficaz para garantir credibilidade e reconhecimento ao tema torna-se fundamental e necessário.

Pode-se dizer que o estudo de caso realizado no Colégio dos Jesuítas é qualitativo porque parte de uma questão de interesse amplo. Tal como afirma Godoy (1995, p. 58), a abordagem qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”. Com isso, o estudo de caso na unidade educacional em questão pretende se consolidar a partir do parecer das coordenadoras de série do

Ensino Fundamental 1 que atestarão, ou não, os efeitos da espiritualidade no engajamento delas com uma organização.

A abordagem qualitativa será descritiva, pois pretende analisar e descrever os discursos coletados nos encontros proporcionados para vivências de práticas espirituais. Com base sobretudo nas partilhas das orações e/ou nas reflexões suscitadas a partir das temáticas, serão evidenciados os efeitos do entrecruzamento entre espiritualidade e comprometimento organizacional. Assim, após a realização das vivências espirituais na organização, será possível apresentar como o grupo das coordenadoras procede em termos de envolvimento institucional.

3.2 UNIDADE CASO

A unidade caso é o Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG, que já foi descrito acima. No Colégio dos Jesuítas há 10 coordenadores de série, porém os sujeitos da pesquisa são apenas as 04 coordenadoras do Ensino Fundamental 1. Por que esse segmento da educação básica apresenta-se como amostra capaz de satisfazer os objetivos da pesquisa? Pode-se responder afirmando que se trata de um segmento que abarca um período de formação estratégico para a unidade, uma vez que abrange a etapa inicial da educação formal dos alunos. Normalmente esse é o período em que as crianças demonstram mais abertura e receptividade às propostas pedagógicas, por isso a opção de trabalhar com as coordenadoras do ensino fundamental 1 é estratégica.

No papel de gestoras do ramo da educação elas articulam, formam, transformam e traduzem currículos universais – muitas vezes abstratos – em currículos vivos e adaptados à realidade local. Numa escola Companhia de Jesus, a incidência dessa função pode ser compreendida à luz das afirmações do Projeto Educativo Comum (PEC, n. 22):

O desafio de articular fé e justiça nos leva a considerar, no espaço escolar, os temas referentes a gênero, diversidade sexual e religiosa, novos modelos de família, questões étnico-raciais, elementos referentes às culturas indígena, africana e afro-brasileira no Brasil e todos os temas similares relacionados a categorias ou grupos sociais que sofrem discriminação, violência e injustiça. São realidades que, iluminadas pela fé e em comunhão com a Igreja, precisam fazer parte, de forma transversal, de um “currículo evangelizador” (VE 30), voltado para uma aprendizagem integral.

Nessa tradução do currículo para o colégio, as coordenadoras acompanham os desdobramentos das temáticas transversais e têm a oportunidade de alinhar as primeiras aprendizagens dos estudantes com os valores presentes na cultura da organização. São as

responsáveis por apresentar as primeiras noções de socialização escolar, convivência com a diversidade, valores universais e, também, os valores particulares da instituição etc. Para tanto, elas próprias devem estar a par das nuances que constituem a identidade da escola. Desse modo, acredita-se que sua contribuição à aprendizagem integral do público que está sob sua responsabilidade tende a ser mais eficaz.

Conhecer as características que definem o Colégio dos Jesuítas, como uma escola da Companhia de Jesus, é a pedra de toque que faz toda diferença na condução do trabalho das coordenadoras. Afinal, não se trata de um colégio qualquer, senão que de um colégio inserido em uma tradição secular, com paradigmas pedagógicos peculiares; com uma visão de Deus, do homem e de mundo próprias; e com um projeto político pedagógico que visa, não apenas formar adultos preparados para ingressar no mercado de trabalho, mas sim homens e mulheres conscientes, competentes, comprometidos e compassivos. Isso está explicitado na seguinte afirmação do Projeto Educativo Comum (PEC, n.25):

A proposta pedagógica dos colégios jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida; trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir autonomamente na sociedade: uma educação capaz de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos.

Por conseguinte, parece estratégico tomar como amostra para a pesquisa um grupo que lida diariamente com crianças no momento propício de abertura à recepção de valores e conhecimentos. Além de lidarem diretamente com os professores das séries iniciais, as quatro coordenadoras estão diretamente ligadas aos alunos no início de sua formação básica e, concomitantemente, mantêm contato com os familiares dos estudantes.

São lideranças que têm às mãos a possibilidade de incutir uma formação com alcance estratégico porque extensivo a três públicos distintos: professores, estudantes e familiares. Com base nisso, portanto, pode-se dizer que tais sujeitos de pesquisa são suficientes para compor as discussões deste trabalho no Colégio dos Jesuítas.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista, observação participante e vivências espirituais⁸. As entrevistas foram dirigidas às coordenadoras do Ensino

⁸ Neste trabalho, as vivências espirituais constituem um instrumento de coleta de dados que, como tal, auxiliam na composição dos resultados. Trata-se de encontros do pesquisador com as coordenadoras de série para realizar, no ambiente do trabalho, práticas espirituais que visam estreitar os laços afetivos, alinhar valores pessoais com valores institucionais e, por fim, fortalecer o comprometimento organizacional das coordenadoras com o colégio.

Fundamental 1 no início e no final dos encontros. Foram estruturados com um roteiro fixo de perguntas relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa. Segundo Gil (2017), a entrevista é uma técnica de coleta de dados muito utilizada nas pesquisas. Revela-se como bastante indicada por atender bem ao propósito de coletar informações sobre os conhecimentos, as crenças e as expectativas das pessoas.

Ainda no que tange às entrevistas, Roesch (2005) afirma que as questões da pesquisa descrevem os procedimentos a serem adotados na coleta de dados e, além disso, as características do levantamento de dados, seu registro e posterior análise. Com base nisso, a entrevista utilizada na presente pesquisa foi aplicada, em um primeiro momento, com o intuito de identificar a concepção mais geral das coordenadoras sobre espiritualidade e comprometimento, espiritualidade no trabalho com educação, espiritualidade e vínculo afetivo, contribuição da espiritualidade para o alinhamento dos valores pessoais com os valores da organização e, por fim, sobre espiritualidade e competitividade nas organizações.

Na sequência foram conduzidos alguns encontros com as coordenadoras, nos quais se realizaram práticas espirituais que ficaram registradas, pelo pesquisador, em atas com o intuito de servir de insumo para a análise dos discursos das coordenadoras. A ideia era vivenciar momentos de oração, meditação e reflexão e a tônica desses encontros foi dada por passagens bíblicas do Novo Testamento. Para pautar a condução dessas vivências espirituais no ambiente de trabalho, foram escolhidos alguns textos que narram a ação de Jesus junto aos discípulos. Naturalmente, um critério para a escolha desses textos foi a relação que se pode estabelecer entre a vida e obra de Jesus com a temática da espiritualidade e do compromisso.

Dito isto, convém perguntar: por que a narrativa neotestamentária foi escolhida para realizar o intento da pesquisa? Ora, por uma razão muito simples. Os relatos bíblicos da vida de Jesus contêm desdobramentos que inspiraram e continuam inspirando fortemente a espiritualidade inaciana, além de serem propícios para fundamentar a reflexão sobre contemplação e ação ou simplesmente “contemplação na ação”.

Segundo Lowney (2006, p. 113), “Em vez disso, as meditações sobre eventos bíblicos ou situações imaginárias condizem inexoravelmente ao objetivo de permitir uma entrega humana de grande qualidade e totalmente empenhada”. Assim, tem-se à disposição uma quantidade significativa de insumos que podem ser utilizados para inspirar o gerenciamento do comportamento organizacional das coordenadoras.

Após concluir a etapa com o grupo, realizou-se outra entrevista para fazer um comparativo do antes e depois das práticas espirituais. Em tal entrevista as participantes da pesquisa foram convidadas a relatar a mudança (ou não) do comportamento após a realização da vivência da espiritualidade no ambiente de trabalho. Por já terem vivenciado as práticas espirituais, tiveram condições de avaliar o impacto da espiritualidade no comprometimento e, assim, a análise das respostas constituiu-se em matéria-prima para compreender os efeitos dessa relação.

Torna-se oportuno salientar que, para o alcance desse objetivo, lançou-se mão da observação participante. Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Yin (2005, p. 121), por sua vez, define essa fonte de evidências da seguinte forma: “a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados”.

Essa perspectiva de interatividade do pesquisador com o público estudado é corroborada, também, por Gil (2017, p. 39), quando diz: “Trata-se, portanto, de um modelo de pesquisa que difere dos tradicionais porque a população não é considerada passiva e seu planejamento e condução não ficam a cargo dos pesquisadores profissionais”. Ou seja, a observação participante é pertinente aos propósitos deste estudo porque possibilita certa corresponsabilização do observador e do grupo pesquisado, as coordenadoras de série.

Contudo, a observação participante apresenta limites. Se por um lado o pesquisador possui facilidade de acesso ao grupo estudado, por outro, há de se considerar o risco de confusão de propósitos na condução da pesquisa. Segundo Yin (2005, 123) “é muito provável que o observador participante persiga um fenômeno comumente conhecido e torne-se um apoiador do grupo ou da organização que está sendo estudado, se já não existir esse apoio desde o início”. Trata-se, pois, de um ponto que requer atenção constante da parte do observador para que o fio condutor da pesquisa não seja perdido. Pois, a postura científica não pode ser deixada de lado sob pena de comprometer a seriedade dos resultados.

Esse alerta sobre os riscos de comprometer a imparcialidade da pesquisa esteve presente, como pano de fundo, durante a realização dos encontros. Buscou-se adotar postura de neutralidade para garantir a cientificidade do trabalho.

Com esse cuidado, pode-se dizer que a observação participante, que serviu de suporte às questões das entrevistas, é uma fonte de evidências capaz de agregar elementos importantes ao estudo de caso que pretende compreender os efeitos da vivência da espiritualidade nas coordenadoras do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Trata-se de um momento importante da pesquisa, uma vez que de um tratamento correto e adequado dos dados decorre um bom resultado, que comprova – ou não – a hipótese aventada na pesquisa.

Tendo em vista a multiplicidade de enfoques analíticos do estudo de caso, optou-se por codificar todo o processo de coleta de dados, a fim de, posteriormente, usar a codificação como subsídio para o tratamento dos dados coletados. Para tanto, serviu de base o acompanhamento do observador participante, que transcreveu as respostas das entrevistas, as atas dos encontros de vivências espirituais e os conceitos dos autores para realizar a interpretação e elaborar as conclusões da pesquisa.

Segundo Gil (2017, p. 110), “graças a essa codificação é que os dados podem ser categorizados, comparados e ganhar significado ao longo do processo analítico”. Com isso, é possível perceber as similitudes e divergências que estão presentes nos registros e gerar novos significados para a temática, posto que pode surgir nova evidência empírica que enriquece a discussão acadêmica do assunto. Considerando a afirmação de Rego, Cunha e Souto (2007) que alertam sobre a insuficiência de material empírico para evidenciar o impacto positivo da espiritualidade nas organizações, espera-se que este trabalho seja mais uma comprovação para o fortalecimento da tese.

Percorrido o caminho da coleta e do tratamento dos dados, o próximo passo foi a discussão temática e a apresentação dos resultados. Convém ressaltar que, por se tratar de um estudo qualitativo, a pesquisa não recorre à exposição de informações em matrizes ou diagramas. Circunscreve a discussão no âmbito da tematização e exposição teórica dos resultados. Para tanto, segue a estrutura analítica linear. Segundo Yin (2005, p. 183),

Essa é a abordagem-padrão ao se elaborar um relatório de pesquisas. A sequência de subtópicos inclui o tema ou o problema que está sendo estudado e uma revisão da literatura importante existente. Os subtópicos partem, então, para a análise dos métodos utilizados, das descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados, e das conclusões e implicações feitas a partir das descobertas.

Com isso, tem-se o panorama de estruturação e apresentação da pesquisa. Pode-se agora trazer presente a transcrição das questões das entrevistas e dos encontros realizados. Convém atentar para o fato de que cada encontro estrutura-se obedecendo a seguinte sequência: planejamento/roteiro, ata e análise do encontro.

Dito isto, passa-se agora à transcrição das vivências espirituais e, em seguida, encaminha-se a discussão final e a conclusão do pesquisador.

4. TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E ENCONTROS

Neste capítulo, apresenta-se a transcrição dos encontros de vivências espirituais. No total foram oito encontros do pesquisador com as coordenadoras do Ensino Fundamental 1. Todos realizados no próprio ambiente de trabalho, após o expediente dos colaboradores envolvidos na pesquisa.

Importante observar que cada encontro seguiu uma estrutura. Primeiramente, convém dizer que em cada encontro havia um planejamento com o roteiro a ser seguido pelos participantes. Em segundo lugar, para efeito de registro dos acontecimentos e reflexões, foram escritas atas que serviram de insumo para as análises dos discursos. Por fim, após a transcrição das atas, seguiu-se uma análise de cada encontro. Convém dizer que essa estrutura se modificou nos encontros que aconteceram para aplicação das questões das entrevistas, uma vez que, nesse caso, o objetivo era apenas colher as respostas das coordenadoras.

Além disso, faz-se oportuno dizer que o primeiro encontro tinha como objetivo contextualizar as quatro coordenadoras sobre a temática, os objetivos, o método de coleta de dados e, por fim, estabelecer uma agenda de encontros. Feito isso, o segundo encontro aconteceu para aplicar a primeira entrevista com o objetivo de colher as concepções das coordenadoras sobre o tema. Os próximos encontros focaram explicitamente na condução de orações, com pausas para meditação, interiorização do texto bíblico proposto, reflexões e partilhas que articularam espiritualidade e situações corriqueiras do trabalho. Por fim, o último encontro aconteceu para a aplicação da entrevista final, que visava colher os relatos das coordenadoras após a realização das vivências espirituais.

Dito isto, pode-se apresentar, a partir de agora, a pesquisa e seus resultados.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 1º ENCONTRO

Realizado no dia 05/04/2018, o primeiro encontro, conforme apresentado abaixo, está estruturado com um momento de oração introdutória e, por se tratar do primeiro contato com as coordenadoras, tem como objetivo contextualizar a temática da pesquisa e seus objetivos. Por isso, o roteiro traz esclarecimentos sobre o título da dissertação, objetivos, método, benefícios da espiritualidade para o indivíduo e para as organizações, explicação do critério de escolha do grupo alvo da pesquisa e a agenda para os encontros.

1º ENCONTRO COM GRUPO DE ESTUDOS MPGE

1. Oração conduzida pelo pesquisador
2. Contextualização
 - **Título:** Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de experiências espirituais
 - **Objetivo:** Compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.
3. Método:
 - **Estudo de caso:** é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Responde a questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado.
 - **Observação Participante:** é uma técnica de investigação social em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitam, as atividades, as ocasiões, os interesses e os afetos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade.
 - **Coleta e Análise de dados:** a partir da realização de experimentos
4. Sobre a Espiritualidade:
 - **Benefícios:** evidências teóricas e empíricas comprovam que a espiritualidade é capaz de alcançar melhor qualidade de vida; uma elevada autoestima; um sentido mais forte de pertença; um melhor ajustamento a eventos traumáticos; maior proteção contra doenças geradas pelo estresse; maior satisfação com a vida; menor pressão sanguínea; melhor funcionamento do sistema imunológico, menores tendências depressivas.
 - **Nas organizações:** sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da instituição; trabalho com significado; alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior.
5. Unidade alvo: Colégio dos Jesuítas
 - **Grupo de estudos:** Coordenadoras do Ensino Fundamental 1
 - **Por quê?** Momento estratégico da formação inicial dos alunos;

6. Práticas de experiências espirituais:

- **Oração / Reflexão / Meditação**

7. Agenda:

- 05/04 - ok
- 26/04 - ok
- 24/05 - ok
- 14/06 - ok
- 28/06 - ok
- 12/07 - ok
- 16/08 - ok
- 30/08 - ok

- **Horários:** 19:00 às 20:30

ATA

Com o tema “Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de vivências espirituais”, o pesquisador Márcio Marcelo Sabino da Silva deu início, no dia 05 de abril de 2018, na sala 07, ao primeiro encontro com as coordenadoras pedagógicas do Ensino Fundamental I do Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG. Estavam presentes o pesquisador, que fez a condução e realizou a Observação Participante, e as quatro Coordenadoras Pedagógicas do Ensino Fundamental 1. O encontro teve início às 19:00.

No primeiro momento, procedeu-se com a acolhida e os agradecimentos pela disponibilidade das coordenadoras.

Depois, houve um momento de oração, cujo objetivo era predispor a interioridade dos participantes, incentivando-os a entrarem no clima do encontro. Após um mantra, foram recolhidas as intenções e expectativas para a oração do Pai Nosso.

Na sequência, passou-se a seguir o planejamento do encontro com as respectivas explicações sobre: contextualização do tema, método, espiritualidade, unidade e público alvos, agenda. Cada um desses itens foi explanado com o objetivo de situar as quatro coordenadoras pedagógicas no contexto da pesquisa.

Em uma conversa bastante participativa, que alternou entre momentos de reflexão e de acordos, o pesquisador distribuiu o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE) e fez a leitura conjunta do texto no intuito de ressaltar o compromisso e o caráter voluntário das coordenadoras. Todas manifestaram apoio e livre assentimento para o desenvolvimento da pesquisa. Uma das coordenadoras, por exemplo, salientou a importância desse tipo de experiência para resgatar, segundo ela, “a essência da missão inaciana, que anda relativamente esquecida nesse contexto social moderno”.

Em seguida, definiu-se um entendimento sobre os objetivos da pesquisa do mestrado. Perguntas sobre o porquê da temática; sobre o porquê de as coordenadoras do ensino fundamental 1 serem o público alvo; sobre a importância do método científico aplicado às vivências espirituais; sobre a necessidade de imparcialidade do pesquisador no momento dos encontros; sobre a relevância da pesquisa para a Rede Jesuítas de Educação e, por fim, as combinações sobre as tarefas assumidas pelo grupo.

Uma dessas tarefas consiste na aplicação de duas entrevistas: uma no próximo encontro – que se realizará no dia 26 de abril – e outra no final das experiências – que acontecerá no dia 30 de agosto. Além disso, estabeleceram-se combinados referentes a dias e horários de realização dos encontros. As quatro coordenadoras, unanimemente, concordaram em contribuir com os objetivos da pesquisa.

Entre elas, a coordenadora do 1º do ensino fundamental 1 destacou que: “a espiritualidade sempre foi importante na minha formação pessoal e, por isso, estou feliz de colaborar com uma pesquisa comprometida com a prática e a reflexão dessa temática”. Conforme palavras dela própria: “estou à disposição para o que precisar”.

Depois dos esclarecimentos, e sem mais assunto para o presente encontro, o pesquisador encaminhou a finalização com um agradecimento às coordenadoras que, não obstante o cansaço depois de um dia de trabalho, doaram seu tempo e atenção ao desdobramento da pesquisa do mestrando Márcio Marcelo Sabino da Silva no Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos. Às 20:30, encerrou-se o 1º encontro.

ANÁLISE DO 1º ENCONTRO

Com a apresentação das informações gerais sobre a temática e os propósitos da pesquisa, o encontro teve uma perspectiva mais explicativa.

No primeiro momento, deteve-se sobre a contextualização do título do trabalho, “Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de vivências espirituais”. Por que pesquisar essa temática no contexto de uma organização que trabalha com educação básica? Conforme o que foi explanado para as coordenadoras, o objetivo é compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas. A partir daí, explicitar questões como comportamento profissional, estreitamento de vínculo afetivo, alinhamento dos valores pessoais com os organizacionais etc.

Em seguida, o pesquisador avançou na explicação do método usado para atingir tal finalidade. Nesse sentido, foi apresentado o Estudo de Caso, que segundo Yin (2005, p. 33) “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”. Mas o Estudo de Caso é uma estratégia de investigação abrangente, por isso foi explicado às coordenadoras que, no caso específico da presente pesquisa, recorre-se também à Observação Participante e a Entrevistas, ambas considerados complementares para o propósito de realizar a investigação empírica do fenômeno da espiritualidade no contexto do colégio.

Diante do exposto, considerou-se importante ressaltar os benefícios da espiritualidade, que, segundo Rego, Cunha e Souto (2007, p. 4):

Diversas evidências teóricas e empíricas têm sugerido que as pessoas com forte espiritualidade apresentam, por exemplo, melhor qualidade de vida; uma elevada auto-estima; um sentido mais forte de pertença; um melhor ajustamento a eventos traumáticos; maior proteção contra doenças geradas pelo estresse; maior satisfação com a vida; menos pressão sanguínea; melhor funcionamento do sistema imunológico; e, por último, menores tendências depressivas.

Se por um lado os mesmos autores constatarem abundante reflexão sobre a espiritualidade e seus efeitos positivos para as pessoas, por outro lado, afirmam que ainda é escassa a comprovação empírica dos efeitos positivos da espiritualidade nas organizações. Por esse motivo, realizaram estudos que servem de referência para estudiosos do tema, inclusive para a presente pesquisa.

Também os estudiosos Rego, Cunha e Souto (2007, p. 3) apontam cinco frutos que podem ser colhidos como resultado desse trabalho de articulação entre espiritualidade e organizações. São eles: “sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de serviço à comunidade (trabalho com significado); alegria no trabalho; oportunidade para a vida interior”.

Com isso em mente, o pesquisador discorreu sobre a sua atuação investigativa durante o momento da coleta de dados. Como figura central no desdobramento da pesquisa, é desafiado a exercer postura de neutralidade científica, que implica em distanciamento do objeto de estudo. Por isso, convém ser observador imparcial e atento ao comportamento do público alvo para tirar as conclusões. Mas, conforme lembrado às coordenadoras, não assume esse protagonismo sozinho. A observação participante inclui o olhar ativo da população estudada. Conforme Gil (2017, p 39) “trata-se, portanto, de um modelo de pesquisa que difere dos tradicionais porque a população não é considerada passiva e seu planejamento e condução não ficam a cargo de pesquisadores profissionais”.

Por isso, ressaltou-se a importância da colaboração mútua entre o pesquisador e as coordenadoras, para que a pesquisa ganhe contornos empíricos capazes de sanar, parcialmente, a carência de materiais probatórios nessa área científica. Dessa forma, espera-se que a seguinte percepção “sucede, todavia, que a maior parte da literatura não tem base empírica”, de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 6), seja diminuída.

Com essa contextualização da temática e agendamento de datas, o primeiro encontro pré-dispôs as coordenadoras para a participação na pesquisa.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 2º ENCONTRO

Realizado no dia 26/04/2018, o segundo encontro apresentou uma estrutura distinta dos demais. Na programação, houve espaço para uma oração de acolhida das coordenadoras. Mas o objetivo central foi aplicar a primeira entrevista para apurar, após a contextualização temática do primeiro encontro, as impressões das coordenadoras sobre o impacto das práticas espirituais no empenhamento organizacional.

Desta vez, foram apresentadas algumas indagações atinentes à temática da espiritualidade e sua contribuição para o comprometimento com a organização. As questões foram organizadas em temas, nos quais se discute o comprometimento organizacional, os efeitos da espiritualidade para o contexto específico do trabalho das coordenadoras com a educação básica, o estreitamento do vínculo afetivo, o alinhamento dos valores pessoais com os da organização e, por fim, a questão da competitividade dentro e fora das organizações.

2º ENCONTRO COM GRUPO DE ESTUDOS MPGE

1. Espiritualidade e comprometimento organizacional

Quando indagadas se a prática da espiritualidade pode aumentar o comprometimento organizacional, as quatro coordenadoras apresentaram respostas convergentes no sentido de atestar o contributo da espiritualidade para o comprometimento.

Aproximando-se da resposta da coordenadora 3, a coordenadora 1 considera a prática da espiritualidade um artifício de integração entre o colaborador e a missão desempenhada na organização. Segundo ela, “a partir da prática da espiritualidade, compreendemos nossa missão. Nesse sentido, o trabalho não tem um fim em si mesmo,

o que faz com que nos esforcemos em fazer o melhor e, com isso, auxiliar o rendimento da equipe e da empresa”. Isso, de certa maneira, corrobora as palavras de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 5) quando indicam que “alguns autores têm feito alusão à relação entre espiritualidade e eficácia organizacional”.

Por sua vez, a coordenadora 2 traz à tona a afirmação de que o principal contributo da prática da espiritualidade para o comprometimento organizacional é o desenvolvimento da ligação afetiva, que é justamente o laço mais desejado no âmbito comportamental coletivo de uma organização. Para ela, a espiritualidade aumenta o comprometimento organizacional, “fortalecendo, assim, um vínculo afetivo e emocional com a instituição e com os colegas de trabalho, fomentando um sentimento de equipe, de comunidade e de pertença, principalmente quando o colaborador se identifica com os valores da instituição e percebe significado e propósito no trabalho”.

Rego, Cunha e Souto confirma essa perspectiva ao discorrer sobre as três posturas de comprometimento possíveis no âmbito organizacional. Versando sobre tais comportamentos, os autores argumentam que o empenhamento instrumental é o menos desejado, ao contrário dos empenhamentos normativo e, sobretudo, afetivo que normalmente integram melhor os funcionários à proposta da organização. Segundo eles (2007, p. 7), “é provável que as pessoas mais afetivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização, apresentem menos *turnover*, menor absentismo e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional”.

Já a coordenadora 4 pontua o aspecto da apropriação dos objetivos, para que o colaborador sinta-se mais identificado e, conseqüentemente, comprometido com os valores da organização. Conforme suas próprias palavras, “conhecer a organização, o porquê e para que ela existe, nos coloca em sintonia com os objetivos fundantes e, conseqüentemente, nos torna mais comprometidos. Isto é possível e potencializado com a prática da espiritualidade”. Na concepção dela, a espiritualidade torna-se um componente capaz de suscitar essa sintonia do colaborador com a empresa.

De certa forma, essa afirmação da coordenadora 4 está de acordo com as palavras de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 8), quando argumentam que “pode também suceder que, ao perceber um alinhamento entre os seus valores e a missão/valores da organização, a pessoa desenvolva uma maior identificação organizacional, procurando atuar favoravelmente em prol da organização”.

Com essas respostas, notam-se coincidências nas respostas das coordenadoras no sentido de que suas percepções endossam a ideia de que a prática da espiritualidade aumenta o comprometimento organizacional.

2. Efeitos da espiritualidade para o trabalho das coordenadoras com a educação

Questionadas sobre os efeitos da espiritualidade no trabalho delas com a educação formal, as coordenadoras 1, 2 e 4 apresentam percepções semelhantes. Em linhas gerais, apontam a serenidade no ambiente do trabalho como possível efeito da espiritualidade. Fruto do equilíbrio emocional, essa serenidade ajuda a desempenhar a coordenação pedagógica junto aos educandos e respectivos familiares. Já a coordenadora 3 aponta a proximidade do outro e a empatia como principais efeitos da espiritualidade no trabalho.

Interessante observar a resposta da coordenadora 1, quando destaca o papel da espiritualidade no seu ofício de educadora. Para ela, “no processo educativo, em muitos momentos, é preciso auxiliar as famílias, e o exercício da espiritualidade corrobora nessa atuação, assim como transmiti-la aos estudantes”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, a coordenadora 2 enfatiza a preponderância da espiritualidade no exercício da educação. Diz que “Esses impactos sentidos pelas lideranças influenciam nas relações e no comportamento dos estudantes e dos educadores, contribuindo com a parceria de uma equipe unida e um bom clima institucional”. Na mesma perspectiva, a coordenadora 4 endossa a afirmação de que a serenidade é um dos efeitos da espiritualidade e salienta que “a prática da espiritualidade traz serenidade ao praticante que busca discernimento nas tomadas de decisão e acolhimento às demandas do setor”.

Nesse sentido, elas estão de acordo com as palavras de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 18), quando dizem que as organizações atentas à criação de espaços espiritualmente ricos angariam membros satisfeitos, posto que “experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectual, emocional e espiritualmente válidos, experimentam sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença”.

A única coordenadora que apresenta uma resposta um pouco distinta é a 3. De acordo com ela, “a partir das experiências de espiritualidade, nos tornamos mais próximos do outro – dos alunos, famílias e colegas. Ao desenvolver empatia podemos compreender melhor o sentimento daqueles com os quais convivemos”. Apontando a empatia como principal efeito da espiritualidade para o ambiente do trabalho, a coordenadora 3

tangencia a dimensão afetiva que os estudiosos do assunto apontam como comportamento mais desejado para as organizações.

Reconhecendo o potencial da espiritualidade para aproximar as pessoas, a percepção da coordenadora 3 evoca uma recomendação do Projeto Educativo Comum (PEC n. 102), que diz: “Especial atenção e cuidado pastoral são dados à oferta da Espiritualidade Inaciana às famílias e ao acompanhamento espiritual, considerando a variedade de modalidades que integram a tradição da Companhia de Jesus e o perfil dos integrantes da comunidade educativa”. Com isso, traz à tona a proposta da Rede Jesuíta de Educação de estabelecer uma relação de cuidado com as famílias e comunidade educativa, a partir da oferta do acompanhamento espiritual.

3. Espiritualidade e vínculo afetivo entre os funcionários e a organização

Entre os comportamentos possíveis no âmbito das organizações, o mais desejado é a atitude afetiva, tendo em vista que, provavelmente, pessoas afetivamente envolvidas tendem a contribuir mais eficazmente com o desenvolvimento e a produtividade da organização. Por isso, quando indagadas sobre o impacto da espiritualidade para o fortalecimento do vínculo afetivo para o comprometimento organizacional, as coordenadoras foram unânimes em afirmar que a prática da espiritualidade reforça o vínculo afetivo entre os membros colaboradores, e destes com a organização.

Nesse sentido, as coordenadoras 1 e 2 corroboraram as palavras de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 7-8), quando estes defendem que o vínculo afetivo “se desenvolve quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização”. Embora o enfoque dessa afirmação esteja no envolvimento afetivo organizacional, pode-se dizer que, em certa medida, ele também é fruto dos laços de afetividade existentes entre os colaboradores que, juntos, desenvolvem um clima institucional harmonioso.

Tal é o que sustenta a coordenadora 1 com as seguintes palavras: “Momentos de espiritualidade, mesmo curtos, porém sistematizados, aumentam a socialização entre os membros da instituição, estreitando laços entre eles”. Na mesma direção, a coordenadora 2 diz que “O bem estar das pessoas, através da prática da espiritualidade, influencia no envolvimento com os demais, potencializando a qualidade das interações, a criatividade, a comunicação, o incentivo, favorecendo um sentimento de parceria e cuidado entre os educadores e com a instituição, refletindo em um maior comprometimento organizacional”.

Mais sucintas, as coordenadoras 3 e 4 focaram mais no laço afetivo entre os colaboradores e, em decorrência disso, apontam a probabilidade de maior envolvimento com a organização, tal como se pode observar na seguinte afirmação: “A prática da espiritualidade aproxima as pessoas. Uma equipe unida favorece o bom clima da instituição”.

4. Impacto da espiritualidade inaciana no alinhamento dos valores pessoais com os valores da organização

Tendo em vista que a pesquisa se desenvolve numa organização educacional da Companhia de Jesus, que segue a espiritualidade legada pelo fundador, Inácio de Loyola, é pertinente explicar o caráter específico dessa espiritualidade e, a partir daí, analisar os efeitos que ela produz no comprometimento dos colaboradores. Nessa perspectiva, Chris Lowney (2006, p. 111), na obra *Liderança Heroica*, diz que:

Nenhuma outra companhia valoriza tão profundamente o autoconhecimento como os jesuítas. Constitui o fundamento do seu modelo de liderança. Em vez de abordar o autoconhecimento através de abordagens ao acaso, a companhia desenvolveu e promoveu um instrumento universal para todos os jesuítas: os *Exercícios Espirituais*.

Ao apresentar o autoconhecimento como um dos efeitos da espiritualidade inaciana, condensada principalmente nos Exercícios Espirituais, as palavras de Lowney vêm ao encontro da resposta das coordenadoras 1 e 2. Quando questionada sobre o impacto da espiritualidade inaciana no alinhamento dos valores pessoais com os valores organizacionais, a coordenadora 1 afirma que “não se pode amar o que não se conhece. A espiritualidade inaciana, quando vivida e compreendida, pode ser refletida nas práticas educativas, como na formação humana, cognitiva, *cura personalis*” e, em seguida, complementa “ou seja, quando o colaborador vivencia uma prática espiritual, compreende os valores da instituição e é mais fácil se envolver para atingir os objetivos propostos”.

Mais enfática na resposta, a coordenadora 2 afirma que “A espiritualidade inaciana fundamenta um trabalho com significado, buscando um acompanhamento personalizado e a formação integral dos estudantes e profissionais”. Sem dúvida, a vivência da espiritualidade inaciana agrega valor ao exercício da função de coordenadora pedagógica na medida em que oportuniza uma atuação profissional embasada no autoconhecimento e comprometida com a formação integral dos educandos, tal como afirma Lowney (2006).

Respondendo à pergunta, a coordenadora 3 traz à tona o modo de proceder da Companhia, que está acima do modo de proceder pessoal dos educadores. Diz ela: “Na medida em que todos os colaboradores têm clareza da missão, de onde queremos chegar, o trabalho desenvolvido se torna coerente. Deixa de ser da pessoa e se torna um ‘modo de proceder’ próprio do educador jesuíta”.

Ao levantar a questão, a coordenadora 3 faz eco às palavras do Projeto Educativo Comum (PEC, n. 6), que dizem: “No documento que registra o movimento de discernimento feito pelos jesuítas de todas as regiões do país, estão indicadas as fronteiras para a nova missão, os elementos que caracterizam o modo de proceder da Companhia de Jesus e as preferências apostólicas que serão assumidas nos próximos anos”. Ou de modo mais enfático, como está escrito em outro lugar do Projeto Educativo Comum, (PEC, n. 57): “Trata-se de superar tudo o que soa como doméstico e personalista, tendo em vista os desafios contemporâneos e as respostas que queremos dar como colégios da Companhia de Jesus”.

Por sua vez, a coordenadora 4 estabelece uma relação direta entre a espiritualidade e a pedagogia inacianas: “Porque praticar a espiritualidade é também conhecer a proposta fundante, sabendo aonde se quer chegar, que indivíduo se quer formar, observando os valores e a missão da organização”.

As duas coordenadoras realçam, respectivamente, a identidade da Companhia de Jesus e o seu modo de proceder específico, que consiste em formar homens e mulheres para os demais. Com isso, recordam que a experiência espiritual profunda modifica os valores pessoais e suscita o desejo de impactar positivamente o mundo. Com outras palavras, Lowney (2006, p. 123) reverbera essa transformação que impele à ação: “o autoconhecimento conseguido durante os *Exercícios* é um prelúdio da ação. Após serem isolados do mundo para levarem a cabo uma experiência metafórica de deserto, os novos membros ressurgem ainda mais envolvidos e empenhados”.

5. Espiritualidade e a questão da competitividade dentro e fora da organização

Numa sociedade marcada pela competitividade acirrada entre pessoas e organizações concorrentes, a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho pode colaborar com a humanização dos colaboradores. Uma vez que desestimula a competição entre colegas, tende a fomentar o espírito de companheirismo, o respeito mútuo e a boa interação entre eles.

Quando questionadas sobre a contribuição da espiritualidade para minimizar os problemas decorrentes do excesso de competitividade, as coordenadoras sinalizaram que a prática espiritual tende a humanizar as relações, por isso reconhecem a importância da espiritualidade nesse contexto.

Segundo a percepção das coordenadoras 1 e 4, a competição deve ocorrer, não em relação a terceiros, senão que em relação a si próprio. Por exemplo, a coordenadora 4 diz que “a prática da espiritualidade faz com que o indivíduo seja capaz de tomar decisões mais humanizadas, de ser competitivo, porém não com o outro, mas consigo mesmo, dando o seu melhor em busca do *magis*”. Buscando se aperfeiçoar, para melhor servir, o colaborador se aproxima do *magis*, termo latino utilizado por Inácio de Loyola que designa o mais, o maior, o melhor.

As duas coordenadoras apresentam-se como gestoras comprometidas com as necessidades do outro, assegurando ser esse o antídoto contra a competitividade. O cuidado humanizado com aqueles que estão sob sua responsabilidade desponta como modelo de gestão marcada pelo comprometimento. Por isso, estão em consonância com a orientação do Projeto Educativo Comum, que postula a busca do *magis* como marca da missão: “Por tudo isso, a gestão institucional possibilita a garantia de profissionalização dos processos, alinhada à identidade inaciana e à busca do *Magis*” (PEC, n. 57).

A coordenadora 2 considera o aspecto agregador da espiritualidade para afastar o fantasma da competitividade acirrada e desumana que assombra as organizações. Segundo suas palavras, “a espiritualidade favorece o bem estar emocional dos funcionários e o vínculo à organização, tornando-os mais motivados, criativos, flexíveis e colaborativos para com as necessidades da instituição nesse mundo competitivo em que se vive”. Nesse sentido, está de acordo com as afirmações de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 6), que preconizam a prática da espiritualidade no trabalho como forma de conquistar o “sentido de comunidade”, que “significa o grau em que os membros organizacionais experimentam uma forte conexão ou relação com outras pessoas”. Assim sendo, a coordenadora considera a espiritualidade capaz de integrar e humanizar as relações dentro da organização.

Por fim, a coordenadora 3, ao admitir que os valores do mercado tendem a se sobrepor aos valores humanos, evoca o distintivo da organização jesuítica que consiste em “valorizar a formação da pessoa toda e por toda a vida”. Assim, coaduna com as palavras do Projeto Educativo Comum (PEC, n. 26), quando diz “A proposta pedagógica dos colégios jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida”.

4.3 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 3º ENCONTRO

Realizado no dia 24/05/2018, o terceiro encontro focou diretamente numa vivência espiritual que tomou o evangelho de João 1, 35-42 como referência para a oração, meditação e reflexão. A partir do relato de busca e posterior comprometimento dos discípulos com o seguimento de Jesus, o encontro teve como objetivo tematizar o comprometimento organizacional das coordenadoras com o colégio.

3º ENCONTRO COM GRUPO DE ESTUDOS MPGE

19:00 → Acolhida

19:05 → Oração (tomar consciência da presença de Deus)

19:10 → Lembrança do encontro anterior

19:20 → Ler com fé: Jo 1, 35-42

Naquele tempo, ³⁵João estava de novo com dois de seus discípulos ³⁶e, vendo Jesus passar, disse: “Eis o Cordeiro de Deus!”

³⁷Ouvindo essas palavras, os dois discípulos seguiram Jesus.

³⁸Voltando-se para eles e vendo que o estavam seguindo, Jesus perguntou: “O que estais procurando?” Eles disseram: “Rabi (o que quer dizer: Mestre), onde moras?”

Jesus respondeu: “Vinde ver”. Foram, pois, ver onde ele morava e, nesse dia, permaneceram com ele. Era por volta das quatro da tarde.

⁴⁰André, irmão de Simão Pedro, era um dos dois que ouviram a palavra de João e seguiram Jesus. ⁴¹Ele foi encontrar primeiro seu irmão Simão e lhe disse: “Encontramos o Messias” (que quer dizer: Cristo).

⁴²Então André conduziu Simão a Jesus. Jesus olhou bem para ele e disse: “Tu és Simão, filho de João; tu serás chamado Cefas” (que quer dizer: Pedra).

19:30 → Meditação (interiorização da Palavra)

19:40 → Reflexão (Partilha/Preces)

20:10 → Mantra: “*Te amarei, Senhor! Te amarei, Senhor! Eu só encontro a paz e a alegria bem perto de Ti*”.

20:20 → Pai Nosso e encerramento

ATA

Às 19:00 do dia 24 de Maio de 2018, na Sala 07, o pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos, Márcio Marcelo Sabino da Silva, reuniu-se com o grupo de estudos, que é composto pelas quatro coordenadoras do ensino fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG.

O encontro foi iniciado a partir da acolhida do pesquisador às coordenadoras. Em seguida, iniciou-se o momento de espiritualidade propriamente dito, que se realizou em torno da tríade oração, meditação e reflexão.

Após recolher as intenções pessoais para orar, o pesquisador sensibilizou à percepção da presença de Deus que estava no meio dos participantes. Num exercício de resgate da memória, procedeu-se à recordação do encontro anterior: situações, preocupações, pessoas, reflexões... tudo isso foi trazido à tona para unir passado e presente à luz da mesma fé. Uma das coordenadoras recordou das preocupações com as tarefas profissionais que, não raro, tensionam e agitam o cotidiano. Segundo ela, “Tem sido cada vez mais desafiante conciliar interesses diversos de alunos, pais e professores. É preciso manter a tranquilidade e, para isso, ter fé é importante”.

Na sequência, foi feita a leitura bíblica do evangelho de João 1, 35-42, que relata dois discípulos colocando-se no seguimento de Jesus. Ao perguntarem onde o Mestre mora, escutam o convite “vinde e vê!”. Eles foram e permaneceram com Ele naquele dia. Esse texto foi escolhido por apresentar uma reflexão sobre a dimensão do compromisso que os discípulos estabelecem com Jesus, depois de se colocarem em seu seguimento. Através de uma leitura pausada e compassada, que intercalava silêncios e mantras, os participantes do encontro repetiram as palavras e/ou frases que mais tocaram o coração. Como frase mais citada, destacou-se: “Foram, pois, ver onde ele morava e, nesse dia, permaneceram com ele”.

A partir da interiorização do texto, foi conduzido um breve momento de meditação. Um silêncio reflexivo se fez para pensar sobre a mensagem do texto e sua aplicabilidade na vida.

Depois, houve uma partilha da Palavra. Cada um dos participantes refletiu sobre a mensagem que o texto joanino trouxe para o contexto de sua vida. Constituiu-se um momento de conexão entre fé e realidade. As frases mais citadas foram: “o que estais procurando”; “vinde e ver”; “permaneceram com Ele”; “encontramos o Messias” etc.

Duas coordenadoras ponderaram sobre a necessidade de “permanecer dia e noite com o Senhor para escutar a sua vontade”. Uma das coordenadoras, por exemplo, ressaltou que “o ativismo diário tende a tornar os atos mecânicos e isso é perigoso para a fé, pois a gente vai ficando insensível. Quase não percebe a presença de Deus”. Situações do cotidiano, quer familiar, quer profissional, foram iluminadas pelo chamado do Mestre a seguir o seu caminho e se comprometer com Ele. A coordenadora 3 destacou a importância de “ficar atenta aos sinais da presença do Senhor nas pequenas coisas do cotidiano, sobretudo no ambiente de trabalho, onde a gente fica agitada com a quantidade de afazeres”.

Por fim, a oração do Pai Nosso culminou a reflexão. Numa atitude de gratidão ao Senhor, todos renovaram suas esperanças de perseverar na caminhada de fé.

Sem mais, encontro foi concluído às 20:30.

ANÁLISE DO 3º ENCONTRO

A escolha de um texto bíblico para a prática espiritual não é aleatória. Segundo Lowney (2006, p. 113), “em vez disso, as meditações sobre eventos bíblicos ou situações imaginárias conduzem inexoravelmente ao objetivo de permitir uma entrega humana de grande qualidade e totalmente empenhada”. Por isso, o texto bíblico vem a calhar por sua força transformadora, que é capaz de alimentar a fé e, a partir da interiorização e reflexão, despertar o interlocutor para atitudes renovadas. Nesse caso, pode despontar como meio capaz de suscitar maior adesão e comprometimento organizacional.

No texto do evangelho de João, escolhido para ser meditado e refletido na oração deste encontro, salta aos olhos a atitude de busca dos discípulos. Isso fica evidente na pergunta de Jesus, que diz: “O que estais procurando?”. Tal busca foi motivada pela escuta das palavras de João Batista, que levou os discípulos a quererem trilhar o caminho do seguimento de Jesus. Se, no texto, a atitude de escuta culmina com um gesto de adesão, convém perceber que, antes, há um caminho a ser percorrido. Somente após verem onde Jesus morava e, ao permanecerem com Ele durante um dia, é que os discípulos foram capazes de concluir: “Encontramos o Messias”.

Esse itinerário pode ser o mesmo adotado pelas organizações que oferecem a prática espiritual como forma de cuidar dos colaboradores e de, ao mesmo tempo, suscitar maior comprometimento organizacional. Afinal, como afirmam Rego, Cunha e Souto (2007, p. 17): “Literatura diversa sugere que os indivíduos se empenham mais no trabalho

e na organização, e denotam melhor desempenho, quando podem satisfazer as suas necessidades espirituais de modo apropriado”

Por que o itinerário percorrido pelos dois discípulos inspira o ofício das coordenadoras? Porque mostra que a disponibilidade para escutar atentamente a voz do outro faz reconhecer a presença de Deus nos afazeres do cotidiano, e isso efetiva a vivência da espiritualidade no trabalho. Inúmeras são as vezes em que as coordenadoras exercem a escuta, seja nos atendimentos realizados aos estudantes e familiares, sejam nos momentos em que acolhem os anseios dos professores.

Nesse sentido, a escuta chega a ser uma ferramenta profissional que está a serviço do diálogo que põe em pauta os objetivos pretendidos pela organização. Segundo o Projeto Educativo Comum (PEC n. 87):

Uma das principais tarefas das lideranças formais, especialmente as que medeiam a direção e a operação nas diferentes áreas, é tornar claros a visão, os fins e os objetivos. Nesse sentido, é importante saber escutar, estar aberto à opinião de outros, à construção conjunta, visando sempre ao alcance dos fins pretendidos e ao uso adequado dos meios.

Com o gesto humanizador da escuta, as coordenações têm a possibilidade de realizar a comunicação que suscita adesão e comprometimento, tal como ocorreu com os discípulos que, após escutar Jesus e se comprometer com seu o seguimento, finalizaram o encontro fazendo uma profissão de fé. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando exercitam a acolhida e o diálogo sincero, apontando dessa forma caminhos que constroem relações fraternas.

Ademais, utilizar a comunicação em prol da aprendizagem é oportunizar que os atores envolvidos na missão de educar sejam formados por valores que constituem as organizações de sentido de propósito. Assim, tornam-se capazes de fomentar o engajamento esperado. Nessa perspectiva, o Projeto Educativo Comum (PEC n. 98), afirma que: “Os Processos de Formação Institucional, Capacitação Profissional e Comunicação são mais efetivos quando permeados pelo fomento do compromisso e da adesão em vista da aprendizagem, do desenvolvimento do trabalho e do comprometimento com a missão e visão das escolas”.

Portanto, o texto bíblico do evangelista João mostra um itinerário capaz de espelhar as relações de trabalho na organização. Escutando e se colocando à disposição para se comprometer, os discípulos demonstram como é possível encontrar um rumo repleto de sentido. Também as coordenadoras, segundo suas próprias percepções, veem

nesse gesto uma seta que aponta para o caminho do comprometimento que abre caminhos significativos para o exercício de sua função.

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 4º ENCONTRO

Realizado no dia 14/06/2018, o quarto encontro focou numa prática espiritual que tomou o evangelho de Lucas 5, 12-16 como referência para a oração, meditação e reflexão. Com base no relato que apresenta Jesus se retirando para orar a sós, não obstante estivesse envolto em atribuições da missão, o encontro teve como objetivo refletir sobre a importância de conciliar atividades da vida profissional com momentos espirituais, quer individualmente, quer comunitariamente. A partir daí, fez-se um gancho com a prática da espiritualidade no ambiente do trabalho no intuito de fortalecer o comprometimento organizacional.

4º ENCONTRO COM GRUPO DE ESTUDOS MPGE

19:00 → Mantra: “E ao entardecer do meu mortal viver serei julgado pelo amor!”

19:10 → Motivações para rezar...

19:20 → Oração Inicial: *Quando os apóstolos tomaram consciência de que Jesus estava vivo, voltaram correndo para Jerusalém. Os discípulos esqueceram cansaço, sono, desânimo e dificuldades, pois era preciso anunciar a Boa Nova: Jesus Ressuscitou! E neles brotava uma nova esperança, um ideal de viver em comunidade e de se colocar a serviço dos outros.*

19:25 → Todos: *Por isso, estamos aqui. Fomos escolhidos, amados e chamados por Jesus para sermos seus discípulos, fazendo o Reino acontecer aqui e agora. É fundamental a força do Espírito Santo que nos une; a mística que nos impulsiona e a esperança que nos anima. Pelo Batismo, fomos chamados para sermos servidores do povo e construtores do Reino. Por isso, aqui estamos, Senhor!*

Ler com fé Lc 5, 12-16:

Estando Jesus numa das cidades, passou um homem coberto de lepra. Quando viu Jesus, prostrou-se com o rosto em terra e rogou-lhe: "Se quiseres, podes purificar-me". Jesus estendeu a mão e tocou nele, dizendo: "Quero. Seja purificado!" E imediatamente a lepra o deixou. Então Jesus lhe ordenou: "Não conte isso a ninguém; mas vá mostrar-se ao sacerdote e ofereça pela sua purificação os sacrifícios que Moisés ordenou, para que sirva de testemunho".

Todavia, as notícias a respeito dele se espalhavam ainda mais, de forma que multidões vinham para ouvi-lo e para serem curadas de suas doenças.

Mas Jesus retirava-se para lugares solitários e orava.

19:40 → Meditação (interiorização da Palavra)

20:00 → Mantra: “As misericórdias do Senhor/ Sempre, sempre eu cantarei!”

Oração Inaciana: Quando orar, devo permanecer quieto sobre um ponto, até me sentir satisfeito, pois *não é o muito saber que sacia e satisfaz, mas o sentir e saborear as coisas internamente...* Encontre um lugar silencioso e adequado. Gaste algum tempo se pacificando, tornando-se consciente da presença de Deus. Peça a graça que precisa e depois leia com fé a passagem da Escritura. Tente não pensar, mas deixe o Espírito orar através de você. Pare e saboreie o que tem sentido...

A “Repetição” inaciana. É um modo importante de se dispor a ouvir melhor o Senhor. É um voltar aos pontos em que se experimentou “*maior consolação, desolação ou graça*”. Na repetição a desolação torna-se consolação, pois se a desolação indica que o Senhor está tentando se comunicar, pela repetição tomamos consciência de nossa resistência a essa aproximação de Deus.

20:10 → Reflexão (após um tempo de silêncio, partilhar o que Deus lhe quer dizer)

20:25 → Pai Nosso e encerramento

ATA

Às 19:00 do dia 14 de Junho de 2018, na sala 07, o pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão Educacional, Márcio Marcelo Sabino da Silva, reuniu-com com as quatro coordenadoras pedagógicas do ensino fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG para realizar o 4º encontro de prática espiritual, que teve início às 19:00.

O pesquisador entoou um mantra inicial para predispor os participantes a entrarem no clima da oração. Em seguida, motivou para que todos colocassem intenções pessoais para o momento de espiritualidade. Uma das coordenadoras pediu bênçãos de Deus para um aluno, que se encontra hospitalizado, e suplicou força “para que os familiares enfrentem esse momento difícil com serenidade e confiança no Deus da Vida”.

Terminadas as exposições dos motivos pelos quais pretendiam orar, o dirigente do encontro propôs a leitura do evangelho de Lucas 5, 12-16, que foi realizada em forma de partilha, por versículos. Ao final, a leitura foi retomada pausadamente, intercalando-se repetições de palavras e/ou frases e silêncios.

A escolha deste texto de Lucas se deu por apresentar a busca das multidões, que reconheciam em Jesus uma esperança para a cura de suas enfermidades. Mas, não obstante a intensa demanda dos que o buscavam e o desejo de atender a todos, Jesus se

retirava para lugares solitários e orava. Por isso, apresenta-se para o cristão como protótipo de comprometimento com a vida espiritual.

Dito isto, procedeu-se com a reflexão sobre o texto bíblico. A coordenadora 2 destacou que essa passagem é importante porque “me recorda a centralidade que a oração deve ter em minha vida. Se Jesus priorizava a oração, mesmo na sua rotina de intensos afazeres, também devo me inspirar e fazer o mesmo”. Por sua vez, a coordenadora 4 disse que “não é fácil se desligar de tudo e se retirar. Quando fiz a experiência dos Exercícios Espirituais, em um retiro fechado, senti dificuldades de acalmar e entrar na proposta do retiro. Hoje em dia, esforço-me para aplicar os exercícios espirituais na vida. Mas reconheço que há muitos desafios”. Por outro lado, a coordenadora 1 recordou que “Jesus é mesmo uma grande inspiração para todos nós, que queremos nos comprometer com a fé. Não cedia à tentação do mero fazer pelo fazer, mas, sabiamente, valorizava o estar a sós com Deus. Por isso, peço Ele que eu saiba fazer o mesmo e valorizar o essencial”.

Nessa perspectiva, procedeu-se com a programação do encontro e foi lida, coletivamente, a breve consideração sobre a oração e repetição inacianas. Um ponto alto desse momento foi a reflexão sobre a frase de Inácio “Não é o muito saber que sacia e satisfaz a alma, mas o sentir e saborear internamente as coisas”. Praticamente todas as coordenadoras salientaram que essa frase sintetiza os fundamentos da pedagogia inaciana, que equilibra o saber e o sentir como formas de construção do conhecimento.

Para a coordenadora 3, “contra toda tendência intelectualista da educação, é imprescindível levar os alunos a prestarem atenção na sua interioridade. Resgatar os sentidos e a experiência como fontes de conhecimento é uma forma salutar de contemplar as emoções no acesso ao saber”. Na mesma direção, a coordenadora 4 destacou que “a pedagogia inaciana é muito rica porque pensa a formação integral das pessoas. Da mesma forma que valoriza as dimensões cognitiva e emocional, preocupa-se com a espiritualidade. Isso produz um autoconhecimento maior, porque deixa as pessoas atentas as suas questões interiores”.

Após essas considerações, a coordenadora 2 propôs que o próximo encontro seja direcionado para a reflexão sobre “questões relacionadas ao exercício do trabalho. Tal como Jesus, seria interessante considerar e viver a fé no dinamismo da nossa rotina”. Reforçando essa ideia, a coordenadora 1 disse: “me parece sugestivo aproveitar o próximo encontro para refletir sobre o contexto do trabalho e algumas de suas nuances. Acho que é uma forma de fazer uma conexão com o tema do comprometimento organizacional”. A

proposta foi acolhida por todos e colocada no horizonte de reflexão para o próximo encontro, que se realizará no dia 28 de Junho.

Por fim, o dirigente invocou a intercessão de Santo Inácio para inspirar as atitudes cotidianas em nosso ofício de educar. Com isso, o encontro foi concluído às 20:30.

ANÁLISE DO 4º ENCONTRO

O que mais chamou a atenção no evangelho de Lucas 5, 12-16, proposto para a oração do 4º encontro com as coordenadoras do ensino fundamental 1, foi a fidelidade de Jesus à oração. Em que pese a sobrecarga de atribuições, uma vez que o Senhor estava sempre às voltas para atender as demandas das multidões abandonadas, feito ovelhas sem pastor, Ele se retirava para orar. Mas também inúmeras vezes manifestava sua sintonia com o Pai em meio aos próprios afazeres.

Essa atitude de Jesus, a um só tempo, inspira e questiona os cristãos do mundo moderno que, não raro, agitam-se para dar conta do excesso de demandas cotidianas: família, trabalho, estudos, vida social, tarefas domésticas, tempo para si, para o outro, para a oração etc. Cada vez mais, as pessoas se sobrecarregam e, no fim das contas, sentem-se pressionadas pela quantidade de demandas que se lhes apresentam como responsabilidades imprescindíveis.

Mas é preciso estar atento para que essa miscelânea de demandas e atribuições não desvie o olhar daquilo que é constitutivo da identidade humana, enquanto seres de cognição, emoção, mas também de espiritualidade. É preciso discernir em meio à diversidade de propostas, e a proximidade com Deus, na oração, torna-se um caminho eficaz nesse discernimento. Segundo Custódio Filho (1994, p. 29), “para discernir, é preciso *prestar atenção*, voltar-se para o grande Outro que é Deus, escutar”. Ou seja, a experiência da oração é importante e fundamental para exercitar a escuta daquilo que Deus revela em meio a agitação das atividades cotidianas.

A reflexão sobre a espiritualidade não pode escamotear essa realidade de dispersão. Ao contrário, convém assumir e organizar, cada vez melhor, a rotina de atividades para que a pessoa evite a fragmentação de seu ser e consiga estar inteira em cada momento vivido. Com a vivência da oração não é diferente e, de certa forma, Inácio de Loyola sinalizou que entendia essa realidade, quando, por exemplo, propôs um estilo de vida religiosa diferente dos moldes monásticos da época. Ao invés de propor a clausura

como estilo de consagração a Deus, imiscuiu-se em uma vida peregrina e desenvolveu sua missão abrindo-se a perspectivas e demandas diversas e inovadoras para aquela época.

Nesse sentido, *A experiência dos exercícios espirituais na vida*, de Maurice Giuliani, traz uma exímia contribuição àqueles que não querem prescindir da vivência da espiritualidade no cotidiano. Após estabelecer um paralelo entre dois modelos de experiências espirituais, o “retiro fechado” e os “exercícios na vida”, Giuliani (1991, p. 17) faz a seguinte consideração:

Paralelamente a esta forma tradicional desenvolve-se uma outra desde alguns anos. Em vez de efetuar a separação que viemos de evocar, o retirante percorre o itinerário assinalado pelos Exercícios e com isso garante as condições espirituais no interior de sua vida de cada dia, sem renunciar a suas responsabilidades ordinárias. Certamente poderá algum incômodo obrigá-lo a modificar o ritmo de seus dias: tempo diário consagrado à oração, necessidade de conseguir em certos períodos um espaço de tempo dedicado mais exclusivamente ao silêncio e à análise interior, necessidade de encontros regulares com o acompanhante etc. Mas o desenrolar do retiro se dá na vida e portanto numa relação imediata com todos os seus acontecimentos.

Nessa colocação do autor fica patente a distinção entre duas formas de experimentar a graça de Deus por meio dos Exercícios. Considerando o excesso de demandas a que a maioria das pessoas normalmente é submetida, é de se esperar que o desafio de introduzir os Exercícios na vida é maior. Por isso o exercitante não pode, segundo salienta o autor nas palavras acima, prescindir totalmente do acompanhamento de um orientador espiritual. Pois o risco de dispersão aumenta. Mas a própria alternativa ao modo tradicional já é um indicativo de que é possível conciliar esta atividade com os demais compromissos.

Em se tratando, especificamente, da proposta de associar espiritualidade e mundo do trabalho, tornando aquela um impulso de comprometimento para este último, há de se respeitar um processo que costuma se firmar gradualmente. Segundo Giuliani (1991, p. 19), “a marcha progressiva nesta via se realiza segundo as etapas para as quais Santo Inácio fornece uma moldura maleável, a mesma da experiência cristã numa vida ativa”. Aos poucos, a decisão pessoal se assenta no contexto da reflexão e meditação sobre os mistérios da vida de Cristo, fazendo com que a morte e ressurreição de Cristo associem-se às experiências de morte e ressurreição daquele que, livremente, se incumbe de vivenciar seriamente os Exercícios na vida.

A consideração da liberdade é um contraponto importante para os que estão imersos em uma rotina de obrigações, muitas vezes extenuantes. Ora, somente de forma livre e decidida o cristão moderno pode assumir a vida espiritual como expressão de

diálogo e amizade com o Senhor, assim como Jesus o fez. Caso contrário, essa decisão facilmente se relega a segundo plano e, não raro, torna-se compromisso enfadonho e/ou supérfluo.

Compreender que atitudes espirituais não constituem um peso para a rotina, mas, ao contrário, trazem leveza e ressignificação para os afazeres é condição de possibilidade para a livre entrega de si à vivência da oração. Aí, sim, a espiritualidade ganha uma conotação capaz de gerar comprometimento progressivo com os afazeres, inclusive com o trabalho e/ou a organização onde se labuta.

Para Lowney (2006, p. 113), “no entanto, apesar do ritmo diário dos Exercícios deixar muito espaço para formas livre de introspecção, a sua progressão é tudo menos aleatória. Em vez disso, as meditações sobre eventos bíblicos ou situações imaginárias conduzem inexoravelmente ao objetivo de permitir uma entrega humana de grande qualidade e totalmente empenhada”. Tal é a perspectiva que possibilita, também, às coordenadoras de série assimilarem essa dinâmica existencial da espiritualidade e introduzi-la em seu ofício de educar para a concepção de valores e conceitos.

4.5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 5º ENCONTRO

Realizado no dia 28/06/2018, o quinto encontro atendeu uma demanda do encontro anterior, segundo a qual as coordenadoras solicitaram a tematização mais direta do assunto “comprometimento organizacional”. Para tanto, foi utilizado um texto que se encontra no *site* www.febracis.com.br com o objetivo de explicitar o tema do engajamento/comprometimento e, a partir daí, estabelecer relações da temática com a atuação das coordenadoras no colégio. Conforme se poderá perceber, o texto segue abaixo citado na íntegra:

5º ENCONTRO COM GRUPO DE ESTUDOS MPGE

19:00 → Mantra: “Onde reina o amor, fraterno amor. Onde reina o amor Deus aí está”.

19:05 → Intenções para rezar.

19:10 → Reminiscências do último encontro...

19:20 → Preces

Reflexão (discussão sobre o texto a seguir:)

Quais as diferenças entre engajamento profissional e satisfação?⁹

Identificar, em meio aos seus colaboradores, alguém que seja realmente dedicado, responsável e que literalmente vista a camisa da empresa é uma grata surpresa. Significa que você identificou alguém que possui algo chamado engajamento profissional. Ao longo da vida de uma pessoa, os aspectos da saúde como bem-estar físico, psicológico e social representam variáveis que estão mutuamente ligadas e não podem ser tratadas como esferas isoladas.

Em relação a parte psicológica do bem-estar, existem dois indicadores, que tem sido bastante discutidos e foram escolhidos para esquematizar o quanto um ambiente profissional propicia (ou não!) uma vida saudável aos seus colaboradores. Estes indicadores são:

- Engajamento profissional; e
- Satisfação.

Ambos os termos podem representar valiosas qualidades e devem ser altamente valorizadas dentro do ambiente empresarial, principalmente se tratando de trabalho em equipe, de preferência quando unidos. Seja o líder, gestor ou um dos colaboradores: se a pessoa possuir esses atributos, ela se revelará altamente eficiente, tanto em momentos bons, quanto em momentos difíceis vividos pela empresa. Porém, existe uma diferença entre os termos satisfação e engajamento profissional. Quer saber qual é? Confira!

A diferença entre engajamento profissional e satisfação no trabalho

O engajamento profissional refere-se à conexão existente entre empresa e funcionário. O colaborador está tão conectado aos valores que a empresa possui, à maneira como são geridos os recursos dentro dela, que não importa a qual setor de negócio essa empresa atue: ele passa a exercer a sua função muito além da responsabilidade que lhe foi atribuída.

É o tipo de funcionário que vai além do que lhe é proposto. Ele se preocupa com os processos que acontecem, como eles se dão, o que acontece em meio a eles e quais as consequências e resultados ao final deles. Ou seja, é alguém que veste a camisa da empresa. Com esse tipo de funcionário, você tem a certeza de um marketing excepcional, já que ele só irá dizer coisas boas a respeito da empresa para clientes, potenciais funcionários, equipe de trabalho, entre outros. Ah, e o que houver de ruim, ele vai tentar melhorar, não apenas reclamar! Já a satisfação no trabalho se refere ao estado emocional que o indivíduo se encontra em que haja prazer ou uma percepção positiva acerca dos resultados produzidos por aquilo que ele faz ou pela experiência de trabalhar em algum lugar.

Dependendo do contexto, refere-se a algo positivo, pois isso reflete que a empresa cuida bem de seus colaboradores e lhe dá um feedback em relação ao trabalho exercido, sendo que o colaborador se encontra satisfeito com a atual posição.

O perigo oculto de possuir funcionários altamente engajados ou altamente satisfeitos

Quando tratamos esses termos como uma essência que o funcionário possui, e não como um processo ou transição, os vemos como algo imutável, é preciso cuidado. Na verdade, esses termos se constituem em um estado do ser. Ou seja, eles podem mudar! Afinal, como discutido,

⁹ Disponível em: <https://www.febracis.com.br/blog/engajamento-profissional/> (adaptado no dia 27/06/2018)

dependem de variáveis que estão mutuamente ligadas. O perigo está em que esses fatores sejam tratados isoladamente e vistos como altamente lucrativos para a empresa, quando na verdade se escondem através de falsas atitudes e pesquisas de satisfação mal elaboradas.

Exemplificando, é como um edifício que parece ser bem estruturado por fora, mas por dentro está em ruínas. Em algum momento ele pode ruir. O ideal é que o colaborador possua ambos os aspectos, porque dependendo do contexto em que estão inseridos podem representar uma perda de potencial profissional ou atitudes não sustentáveis. Quer entender isso um pouco melhor? Acompanhe:

Quando uma pessoa satisfeita não é lucrativa?

Quando a satisfação se torna acomodação. Talvez ela tenha sido engajada no começo do seu desenvolvimento profissional, mas agora que possui um salário alto, talvez um pouco a mais do que o condizente para o cargo, trabalha perto de casa ou da escola dos filhos e tem outras regalias, tornando-a a “protegida”. Essa situação faz com que ela não produza tanto quanto antes.

Aliás, quem reclamaria dessa situação? O indivíduo se encontra estabelecido e satisfeito e tem razão para isso, não é? Afinal de contas, ele batalhou para chegar até onde está. O problema é que as empresas, instituições ou qualquer outro ramo pertencente a esse mercado que passa por constantes mudanças, não podem parar de se adaptar e crescer. Logo, um profissional satisfeito, no sentido de estagnado, não leva a empresa a crescer e se adaptar às mudanças existentes.

Quando uma pessoa altamente engajada não é lucrativa?

Quando o engajamento profissional se torna algo insustentável. Talvez você tenha passado por esse processo. Quando você “dá o sangue” por algo, você vai além, mas não é devidamente reconhecido por isso. Pessoas altamente engajadas são pessoas responsáveis e resilientes. Elas podem não estar satisfeitas com o seu salário, com a distância que percorrem para chegar ao trabalho, com as situações a que são submetidas dentro do ambiente profissional, mas seguem firmes em seus valores de trabalhar duro. E existem vários motivos para elas trabalharem dessa forma: não era o emprego que elas queriam, mas foi o que apareceu; é preciso pagar as contas, a escola dos filhos não se mantém sozinha; a pressão existente no ambiente profissional o impulsiona a trabalhar mais que os outros, entre vários outros motivos.

Até aqui, “tudo bem”, desse modo ela traz lucro à empresa. Mas tudo tem um limite!

De que adianta manter um funcionário desse nível se meses depois ele procurará outro emprego, que poderá ter um ambiente bem mais agradável que o encontrado na sua empresa? Nesse caso, haveria uma perda de lucro para a organização.

Como o líder pode reverter esse quadro?

Não existe uma fórmula mágica que consiga reverter essa situação, mas a psicologia e ferramentas como o coaching de gestão de pessoas, por exemplo, podem ajudar o gestor a estar um passo à frente na solução desses problemas. O líder irá agir de forma a promover o crescimento corporativo impulsionando e estimulando em seus colaboradores o engajamento profissional e a satisfação. Algumas possíveis ações são:

- Reconhecer as atividades exercidas pelos colaboradores;
- Demonstrar interesse e escutar o feedback dos funcionários;

- Capacitar e explorar o potencial profissional da equipe;
- Acreditar na cultura organizacional voltada para pessoas;
- Ser um líder motivador e inspirador.

20:20 → Considerações finais sobre o texto

20:30 → Oração do Pai Nosso e encerramento

ATA

Às 19:00 do dia 28 de Junho de 2018, na sala 07, o pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão Educacional, Márcio Marcelo Sabino da Silva, reuniu-se com as quatro coordenadoras pedagógicas do ensino fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG para realizar o 5º encontro/experiência de prática espiritual e formação sobre o tema.

Inicialmente, o dirigente do encontro fez uma motivação orante para preparar o clima do encontro, e o fez trazendo presente as intenções e as recordações das vivências do último encontro, que foi realizado em 14/06. Foi resgatada, sobretudo, a lembrança do texto de Lucas 5, 12-16, que apresenta Jesus se retirando para orar a sós, no monte. Nessa perspectiva das recordações, a coordenadora 2 lembrou, também, que havíamos combinado de refletir sobre questões relacionadas ao contexto do trabalho. Para ela, “é uma oportunidade de pensar a nossa função e seus desafios cotidianos de exercer a liderança em meio a um contexto de mudanças no campo do trabalho”.

Logo depois, procedeu-se com os agradecimentos e preces, momento que finalizou com o refrão: “Te amarei, Senhor. Te amarei, Senhor. Eu só encontro a paz e a alegria bem perto de Ti”.

Passado este momento, iniciou-se propriamente a leitura compartilhada e a reflexão sobre o texto “Quais as diferenças entre engajamento profissional e satisfação?”, cuja escolha se deu por tematizar a dimensão do engajamento/comprometimento profissional. Embora o texto use mais o termo “engajamento”, o sentido remete à palavra “comprometimento”, que está sendo utilizada na pesquisa para compreender os efeitos da espiritualidade no ambiente de trabalho.

Intercalando leituras e comentários ao texto, o grupo interagiu durante todo o encontro e trouxe à discussão pontos referentes à rotina de trabalho, tais como: “compromisso”, “liderança inaciana”, “clima institucional”, “relação interpessoal”,

“satisfação e insatisfação no trabalho”, “exigências”, “competição e colaboração”, “feedback”, “humanização”, “resiliência” etc.

A coordenadora 4 comentou sobre sua experiência de estar quase aposentando, fato que a faz pensar constantemente se permanecerá na ativa ou se desligará do trabalho. Confrontada por desafios diários, ela diz: “já estou há quase trinta anos aqui e vi muitas mudanças acontecerem. Isso tem seus prós e contras. Gosto muito do que faço e acredito na proposta pedagógica da Companhia de Jesus, mas às vezes me sinto insegura com tantas mudanças sendo colocadas em curso”. Essa colocação despertou reações, como a da coordenadora 3 que disse: “é fato que o tempo atual nos desafia constantemente, mas isso, ao mesmo tempo, faz com que não nos acomodemos. Tem um lado bom, porque nos leva a crescer profissionalmente”. Outra colocação, vinda da coordenadora 2, enfatizou que “a mudança é necessária e aperfeiçoa os processos. Essa insegurança incomoda, mas pode ser sinal de desinstalação. Ver o lado positivo nos dá ânimo para seguir adiante”.

A coordenadora 1 ponderou sobre o fato de o colégio ter uma missão comprometida com a formação integral dos alunos e, ao mesmo tempo, ter que lidar com contrapontos reducionistas a essa proposta, tais como os que são apresentados por instituições educacionais de cunho eminentemente mercadológico. Para ela, “não podemos perder a nossa identidade humana e cristã, comprometida com a formação de valores integrais, pois é o nosso diferencial”.

Refletindo sobre a satisfação com os valores constitutivos da pedagogia e espiritualidade inacianas, que se materializam no Colégio dos Jesuítas, as coordenadoras trouxeram pontos cruciais à reflexão. A coordenadora 3, por exemplo, comentou que “é muito importante se identificar com a proposta pedagógica, com a qual se trabalha, para desenvolver entrega e confiança no exercício da função. Sinto que nosso colégio dá passos significativos no trabalho de formação humana, que era tão prioritário para Santo Inácio. Percebo claramente, quando reencontro algum antigo aluno, e este reconhece que cresceu muito com as experiências vivenciadas em nosso colégio. Isso me dá ainda mais forças e me faz seguir acreditando no que faço pelos alunos”. Já a coordenadora 2, conectando a indagação com o termo “satisfação” que pode resultar do comprometimento organizacional, ressalta que “a nossa força está na diversidade de caminhos que a pedagogia inaciana oferece para os que querem crescer humanamente e espiritualmente”.

Quando falado sobre o papel do líder engajado com o trabalho, todas ressaltaram a importância da liderança para fazer a engrenagem rodar. Tanto a coordenadora 2, quanto a coordenadora 3, concordaram que o êxito dos projetos e processos colocados em curso,

na área da educação e, especificamente no colégio, dependem muito da capacidade de articulação e criatividade das lideranças intermediárias. Para elas, “um líder competente é aquele que articula, de forma criativa e positiva, a rotina e os processos da organização”. Chamou a atenção, também, as considerações da coordenadora 1 que trouxe à tona a importância da resiliência. Segundo ela, “no nosso ofício de coordenação de série, a resiliência é indispensável uma vez que lidamos com muitas pressões, frustrações e transformações aceleradas demais. Sendo resilientes nas dificuldades, nós abrimos perspectivas de crescimento para aprendizagens diversas”.

Por fim, o encontro foi se encaminhando para o encerramento. Sentindo-se fortalecidas com algumas palavras de apoio mútuo, as coordenadoras reconheceram a contribuição que esses momentos de partilha e reflexão trazem para o seu ofício. Conforme palavras da coordenadora 4, “estes momentos são muito enriquecedores e esclarecedores para o exercício do nosso trabalho”. Com isso, o encontro foi finalizado às 20:35.

ANÁLISE DO 5º ENCONTRO

A proposta de trazer ao encontro um texto para refletir sobre o trabalho e conectá-lo à temática da pesquisa levantou questões pertinentes à realidade educacional em que as coordenadoras atuam. Focando o olhar sobre o Colégio dos Jesuítas, a discussão suscitou considerações sobre valores humanos, missão da organização, frustração em resultados, liderança de equipe, resiliência no trabalho, pedagogia e espiritualidade inicianas que caracterizam a missão do colégio. A abordagem desses pontos foi crucial porque, de certo modo, revelou o nível de compreensão sobre a identidade da organização e, ao mesmo tempo, tangenciou os temas da espiritualidade e do comprometimento organizacional das coordenadoras com a organização.

O texto “Quais as diferenças entre engajamento profissional e satisfação?” discute diversas questões atinentes ao trabalho, por isso optou-se por tematizar apenas o que está mais diretamente ligado ao tema da pesquisa. Dito isto, o ponto de partida da reflexão foi o engajamento/comprometimento das coordenadoras com a organização.

Como lideranças intermediárias, as coordenadoras têm a possibilidade de gerir projetos e processos que engrenam a rotina do trabalho e isso, bem assumido e bem encaminhado, expressa o nível do comprometimento organizacional. Tal feito, porém, não é tão simples quanto parece. As mudanças de paradigmas no modelo de gestão e as

demandas que daí decorrem trazem, a um só tempo, oportunidade de crescimento e instabilidade na função.

Isso requer o desenvolvimento constante do exercício de liderança para tomar decisões, articular projetos, assumir riscos, promover o bem estar coletivo, convencer o outro, quebrar resistências, criar estratégias e, não raro, reinventar a si mesmo para pôr em curso a funcionalidade do trabalho de acordo com os objetivos da organização. A busca de atitudes inovadoras corresponde à busca do *magis*, que, segundo Palaoro (1992, p. 34), traz um impulso contínuo de renovação. Diz ele: “mas não se trata de uma simples evolução externa, aparente, mas de crescimento vital. A sede de autenticidade, de generosidade, de renovação contínua vai incitando-o a ser um outro homem, a ser um homem novo”. Trata-se, pois, de um desafio pessoal pôr em marcha a renovação que reverbera na performance desenvolvida no trabalho.

Mais que do que reproduzir o que está posto, o colaborador de uma obra apostólica da Companhia de Jesus é desafiado a refletir o pioneirismo de Inácio e de seus companheiros. Olhando para o exemplo daqueles primeiros fundadores da Companhia, tende a inovar ainda nos dias de hoje. Veja-se, por exemplo, a reinterpretação do que significa ser líder, conforme as palavras de Lowney (2006, p. 22): “cada pessoa é um líder e está sempre a liderar – às vezes de forma óbvia, imediata e notória e, embora na maioria dos casos o faça de um modo mais sutil e difícil de definir, nunca deixa de liderar”. Para as coordenadoras 2 e 3, compreender esse ponto de vista é necessário porque “um líder competente é aquele que articula, de forma criativa e positiva, a rotina e os processos da organização”.

Essa perspectiva abrangente e mais igualitária do conceito de liderança questiona a concepção predominante na maioria das empresas, cuja estrutura de governo se organiza a partir de funções hierarquicamente divididas. Em contrapartida, o modelo apresentado por Lowney tende a equiparar a todos na responsabilização pelo cumprimento das atividades da organização. Faz com que cada um cuide do todo e de todos e, assim, comprometa-se com a manutenção de um bom clima institucional.

Certamente, essa concepção de liderança comprometida com o *magis* traz inquietações, que justificam algumas apreensões das coordenadoras no ambiente do trabalho. Na discussão do grupo, ficou evidente que em determinadas situações não é fácil corresponder expectativas da organização e, ao mesmo tempo, exercer a liderança de forma eficiente e humanizadora, tal como se nota nas palavras da coordenadora 1: “no nosso ofício de coordenação de série, a resiliência é indispensável uma vez que lidamos

com muitas pressões, frustrações e transformações aceleradas demais. [...]”. Por isso, buscar o *magis* para viver e realizar a progressão espiritual parece pertinente. Assim, o horizonte da espiritualidade apresenta-se como alento e fonte de discernimento para equilibrar as tensões.

A forma de gerenciar pessoas, conflitos, demandas e atribuições é específica numa obra da Companhia, uma vez que segue um modo de proceder peculiar para o exercício do trabalho educacional. A pedagogia está entrelaçada com a espiritualidade, e esta última preconiza a humanização das relações. Não se considera simplesmente a eficiência técnica, mas também a noção de valor. Segundo o Projeto Educativo Comum (PEC, n. 33):

A noção de valor fundamenta a vida escolar e está explícita no currículo da instituição. As normas, os regulamentos, as decisões, as ações e a relação estabelecida entre os membros da comunidade educativa Rede Jesuíta de Educação transparecem os valores que pregamos. Educamos na justiça, no respeito, na solidariedade, na contemplação e na compaixão. A educação jesuíta é instrumento efetivo de formação, fundamentado na fé, na prática da justiça, no diálogo inter-religioso e no cuidado com o ambiente.

Nesse caso, o trabalho do educador é abrangente e comprometido com uma perspectiva antropológica que considera a pessoa toda no processo de aprendizagem. O viés da espiritualidade contribui na medida em que tende a apresentar aos educadores horizontes novos de resignificação e esperança, ao invés de mera acomodação e desespero. Tal é o alento que pode se apresentar como distintivo agregador para aqueles que se sentem ameaçados e inseguros com a quantidade de demandas operacionais e pressões por resultados no ambiente do trabalho.

Para Rego, Cunha e Souto (2006, p. 17), “Quando sentem alegria no trabalho e, em geral, experimentam emoções positivas, os empregados alargam os seus repertórios de pensamento-ação, tornam-se mais criativos, expandem a base de pensamentos e ações que ocorrem à mente”. Nesse sentido, a tematização da espiritualidade é válida nessa abordagem sobre o trabalho porque possibilita fazer a releitura das inquietações e angústias que acometem os membros da organização numa ótica positiva. Ao invés de valorizar o negativo, a vivência espiritual ressalta os efeitos da resignificação e, assim, desperta atitudes positivas que transparecem no contexto organizacional.

Segundo as coordenadoras, é preciso considerar as eventuais instabilidades no trabalho, que ocasionam insegurança, mas também apresentar contrapontos positivos que contribuam com o fortalecimento das pessoas e, nesse sentido, a espiritualidade se

apresenta como contributo capaz de impactar positivamente o clima institucional. Por essa razão, pode motivar o desejo de se comprometer com a organização.

4.6 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 6º ENCONTRO

Realizado no dia 12/07/2018, o sexto encontro focou numa vivência espiritual que tomou o evangelho de Lucas 18, 35-43 como referência para a oração, meditação e reflexão. Baseando-se no relato que apresenta Jesus curando o cego de Jericó, após ouvi-lo gritar insistentemente por piedade, o encontro teve o objetivo de refletir sobre a escuta e suas implicações no exercício da liderança de equipes. Líderes espiritualizados escutam e acolhem as demandas de seus liderados. A partir daí, tematizou-se alguns comportamentos agregadores para a realização de um trabalho comprometido.

6º ENCONTRO COM GRUPO DE ESTUDOS MPGE

19:00 → Mantra: *Ó luz do Senhor, que vem sobre a terra, inunda o meu ser, permanece em nós!* (Bis)

19:10 → Oração Inicial: Vinde, Espírito Santo, enchei os corações dos vossos fiéis e acendei neles o fogo do vosso amor. - Enviai, Senhor, o vosso Espírito, e tudo será criado; e renovareis a face da terra. Ó Deus, que instruístes os corações dos vossos fiéis com as luzes do Espírito Santo, fazei que apreciemos retamente todas as coisas e gozemos sempre da sua consolação. Por Cristo Senhor nosso. Amém.

Todos: Só conseguiremos ser pessoas que sabem refletir e agir responsabilmente quando soubermos valorizar devidamente o silêncio em nossa vida. Pois é exatamente a ausência não só de ruídos externos, mas também de distrações internas, que nos capacitam a experimentar a importância do silêncio, sua realidade plenificante, seu conteúdo latente e rico. Temos de aprender a descer ao fundo de nós mesmos, escutar nosso coração, sentir seus anseios de sentido, de paz, de felicidade, de Deus, reconhecer que, apesar do que manifestamos exteriormente, e que a tantos engana, estamos, no fundo, decepcionados com nosso teor de vida, com a rotina mecânica de nossos dias, com a superficialidade das nossas conversas, das nossas relações, das nossas aspirações. Naturalmente, é preciso ter coragem para chegar ao nosso verdadeiro eu, mas a aventura compensa.

Pois o conhecimento próprio, a avaliação tranquila e objetiva de nossa vida, o olhar não ingênuo para a sociedade atual, nos fazem descobrir outra dimensão da realidade, com conteúdos e valores próprios, elementos indispensáveis para fundamentar e construir uma personalidade madura e sólida. Sem eles nos deparamos com pessoas frágeis, instáveis, indecisas, inseguras, incapazes de compromissos consistentes, de

gestos corajosos, de renúncias conscientes e amadurecidas. É o silêncio que nos possibilita escutar a nós mesmos, a natureza, os outros e, sobretudo, Deus.

19:20 → Leia com fé Lc 18, 35-43:

Quando Jesus se aproximava de Jericó, um cego estava sentado à beira do caminho, pedindo esmolas. Ouvindo a multidão passar, ele perguntou o que estava acontecendo.

Disseram-lhe que Jesus Nazareno estava passando por ali. Então o cego gritou: “Jesus, filho de Davi, tem piedade de mim!” As pessoas que iam à frente mandavam que ele ficasse calado. Mas ele gritava mais ainda: “Filho de Davi, tem piedade de mim!” Jesus parou e mandou que levassem o cego até ele. Quando o cego chegou perto, Jesus perguntou: “Que queres que eu faça por ti?” O cego respondeu: “Senhor, eu quero enxergar de novo”. Jesus disse: “Enxerga, pois, de novo. A tua fé te salvou”. No mesmo instante, o cego começou a ver de novo e seguia Jesus, glorificando a Deus. Vendo isso, todo o povo deu louvores a Deus.

19:40 → Mantra: *Onde reina o amor, fraterno amor...*

19:45 → Interiorização da Palavra e meditação

20:00 → Reflexão e partilha do grupo sobre evangelho

20:30 → Oração do Pai Nosso e Encerramento

ATA

Às 19:00 do dia 12 de Julho de 2018, o pesquisador do Mestrado profissional, Márcio Marcelo Sabino da Silva, reuniu-se na sala 07 do Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG, com as quatro coordenadoras do Ensino Fundamental 1, para realizar o 6º encontro da pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos/RS.

O encontro foi iniciado com a motivação do dirigente para que os participantes expusessem suas intenções particulares para o momento da oração. Louvores, súplicas, agradecimentos, tudo remeteu a situações e pessoas ligadas às coordenadoras que renderam graças, especialmente pelo encerramento deste primeiro semestre que terminará amanhã, dia 13/07.

Dando prosseguimento ao roteiro proposto, foi feita a invocação do Espírito Santo para inspirar o momento de reflexão dos participantes e, em seguida, procedeu-se com a leitura de um pequeno fragmento sobre o “silêncio”, cujo propósito era predispor as coordenadoras para a importância da escuta do Senhor, no dia a dia de suas atividades.

Nesse sentido, escolheu-se o texto bíblico de Lucas 18, 35-43, que apresenta o relato do cego de Jericó, que estava sentado à beira do caminho, mas, atento, ouviu a

multidão passar atrás de Jesus Nazareno. Segundo o texto lucano, o cego gritou insistentemente e pôde, então, escutar a pergunta de Jesus: “*Que queres que eu faça por ti?*”. No final, diz o texto bíblico, foi curado da cegueira e se colocou imediatamente no seguimento do Senhor. A cura é o ápice de um itinerário pedagógico que envolve silêncio, escuta, fé insistente e compromisso com o seguimento do Messias, por isso a escolha deste texto para ser rezado e refletido neste encontro, que tem como pano de fundo a reflexão sobre a espiritualidade, que promove a escuta, e o comprometimento, que leva os colaboradores a desenvolverem vínculo afetivo com a organização.

Nessa perspectiva, seguiu-se o momento de interiorização e meditação sobre o sentido do texto e sua aplicabilidade na vida. Esse momento foi finalizado com a partilha que trouxe colocações das quatro coordenadoras.

A coordenadora 1 comentou que “é muito bonito perceber no texto a confiança do cego que, não obstante a resistência dos discípulos, acreditou e continuou expressando seu pedido de cura. Isso me ensina a não desanimar em meio às dificuldades diárias”. Logo depois, a coordenadora 4 acrescentou: “o que mais me chamou a atenção nesta passagem de Lucas é a compaixão de Jesus, que sempre atendia as pessoas sem fazer acepção de classe social. Isso questiona nossa tendência de privilegiar algumas pessoas em detrimento de outras”.

Por sua vez, as coordenadoras 2 e 3 aludiram à centralidade da escuta e do comprometimento de fé, expressado pelo cego. Para a coordenadora 3, por exemplo, “hoje em dia é difícil exercitar o silêncio e a escuta. Eu vivo tão agitada que, muitas vezes, tenho dificuldade até de parar e sossegar quando estou na minha própria casa. O texto de hoje me ajuda a valorizar o ato de escutar as pessoas, para tentar entender as suas necessidades”. Por sua vez, a coordenadora 2 destacou o compromisso com o seguimento como obra concreta que complementa a fé. “Para mim, o gesto de seguir Jesus mostra que o cego ficou tão agradecido que quis manifestar sua gratidão se colocando a caminho, atrás do Senhor. Esse ato de comprometimento com Jesus mostra coragem e reforça, em minha espiritual, que a fé envolve palavras e obras. É preciso demonstrar com atos concretos que se tem fé”.

Por fim, a coordenadora 4 fez uma ligação do texto com o tema da pesquisa. Disse que “a escolha do texto me faz refletir sobre nosso desejo de fortalecer o compromisso organizacional com a nossa missão, aqui no colégio, porque mostra uma atitude de perseverança do cego e, ao mesmo tempo, de comprometimento com o Senhor. Que Ele nos ajude nesse propósito de continuar servindo com ânimo, dedicação e

comprometimento!”, concluindo o momento de partilha sobre o texto do evangelista Lucas.

Para finalizar, foi rezada a oração do Pai Nosso e, em seguida, procedeu-se com o encerramento, às 20:35.

ANÁLISE DO 6º ENCONTRO

Com esse texto do evangelho de Lucas, que pretende estabelecer uma relação com a reflexão sobre espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas, vieram à tona algumas questões que merecem ser tematizadas.

Primeiramente, o itinerário pedagógico apresentado pelo autor sagrado. Conforme consta no evangelho, o cego, desprezado pela sociedade da época, encontrava-se à margem do caminho. Era um excluído do convívio social. Mas se fez ouvir por Jesus e foi atendido em suas necessidades físicas. Atento, pôs-se à escuta e soube reconhecer a oportunidade de curar a cegueira para, a partir daí, empreender um caminho de comprometimento com uma nova forma de viver, à luz da fé.

Ao redirecionar seus horizontes para a experiência cristológica, o cego abraça uma perspectiva de comprometimento com a construção do Reino. Não queria apenas encontrar a cura da cegueira, mas sim enxergar um modo novo de estar no mundo, com os outros e para os outros, pois esse era o cerne da mensagem de amor ao próximo que Jesus propunha. Comentando a configuração progressiva de Inácio de Loyola à vida e obra de Cristo, Palaoro (1992, p. 32) traz uma consideração que vem a calhar ao contexto desta reflexão. Diz ele, “por isso a experiência de sentir-se associado à obra do Redentor se expressa na prática do serviço”.

Assim, a primeira lição a ser tirada desta passagem de Lucas 18, 35-43 é a de que a vivência da espiritualidade requer comprometimento com algum projeto. No caso das coordenadoras do ensino fundamental 1, a tematização da espiritualidade incide sobre o desenvolvimento do seu serviço diário no Colégio dos Jesuítas. Assimilando a experiência espiritual do cego de Jericó, as coordenadoras podem desenvolver, sempre mais, a escuta às necessidades do próximo, a perseverança diante dos desafios, a abertura dos olhos para enxergar o novo e, por fim, o comprometimento com a proposta pedagógica da organização. Esse caminho, com efeito, é traçado com base na consciência de que muitos são os desafios, mas muito maiores são as esperanças, tal como afirma o

Projeto Educativo Comum (PEC, n. 13), “Uma vez que os desafios do contexto atual são grandes, maiores ainda deverão ser nossa coragem e esperança”.

Em segundo lugar, salta aos olhos nesta passagem lucana a constatação de que uma boa estratégia de ação é o silêncio e a escuta. Ciente de que “hoje em dia é difícil exercitar o silêncio e a escuta”, a coordenadora 3 não deixa de reconhecer o valor dessas atitudes como requisitos para ajudar o próximo. Sem dúvidas, a escuta desenvolve a atenção para perceber e discernir os acontecimentos.

No caso do cego, nota-se que ele começou a gritar porque, antes, ouviu e percebeu que Jesus passava por ali. Ou seja, o silêncio que favorece o recolhimento interior é o mesmo que predispõe à autoavaliação. Para Maurice Giuliani (1991, p.31), uma forma de exercitar essas duas atitudes no cotidiano das atividades é oportunizando momentos de pausas, para que se tenha ocasião de avaliar a prática dos exercícios na vida e de se deixar conduzir por Deus. Diz ele:

Estas “pausas” oferecem portanto a ocasião para se avaliar como evoluiu o modo com que se pratica o exercício espiritual. Uma evolução que não aparece somente na própria oração, tornada mais simples, mais unificada e repousada, mas também no acordo efetivado entre tempo de oração e tempo de vida, um e outro instituindo esta duração única na qual o homem, nas diversas formas de sua atividade, aprende a se deixar conduzir por Deus.

Longe de condicionar os efeitos da espiritualidade à prática de exercícios fechados, o que o autor pondera é que, na prática cotidiana das atividades laborais, existe possibilidade de exercitar as atitudes que favorecem o desenvolvimento da espiritualidade. Definindo momentos para “pausas”, a pessoa consegue escutar a Palavra de Deus e as pessoas, discernir situações e sentimentos, compreender sinais e, portanto, orientar-se por e para Deus. Postura essa que pode ser empreendida no exercício cotidiano das atividades profissionais, bem ali onde normalmente se pretende desenvolver o serviço que expressa comprometimento com a causa abraçada.

De fato, a experiência espiritual narrada por Lucas demonstra uma pedagogia que considera a participação ativa do cego no seu processo de cura. Desde o início, o seu grito insistente pelo Mestre é indicativo de que não se intimidava com a resistência/negação dos discípulos, que pretendiam ignorar o seu pedido. Sua demonstração de perseverança e fé ensina a não desistir em meio às dificuldades da vida. As coordenadoras relataram dificuldades que se lhes apresentam cotidianamente no trabalho, por isso houve uma identificação com a personagem do relato bíblico. Isso as levou a considerar que a

espiritualidade autêntica tem essa força de impulsionar na busca pela realização de objetivos. Trata-se de um exercício que demanda decisão e empenho, e não passividade.

Conforme Custódio Filho (1994, p. 25), a pró-atividade constitui o núcleo dos exercícios espirituais de Inácio de Loyola: “a própria escolha do termo – *exercícios* – evoca deslocamento pessoal e esforço, participação que tem em vista ‘procurar e encontrar a vontade de Deus na disposição de sua vida’ (EE 1)”. Por isso, o texto escolhido torna-se pertinente na medida em que ilumina a tomada de iniciativa das coordenadoras de série. Se por um lado se constatam os desafios do trabalho, por outro, há o impulso e a força que podem advir de si próprio e da fé.

Enfim, pode-se dizer que o itinerário pedagógico do texto de Lucas traz elementos que coincidem com a pedagogia dos Exercícios Espirituais. Num e noutro caso, nota-se o crescente processo de comprometimento que começa pela disposição da pessoa em querer trilhar novos caminhos e termina com o assentimento à vivência da espiritualidade na vida diária. Logo, trazem inspiração e alento àqueles que desejam estabelecer um caminho em que a fé seja fonte de comprometimento com as causas que trazem sentido e sabor à ação cotidiana, inclusive no ambiente de trabalho.

4.7 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 7º ENCONTRO

Realizado no dia 16/08/2018, o sétimo encontro focou diretamente numa vivência espiritual que tomou o evangelho de Lucas 10, 38-42 como referência para a oração, meditação e reflexão. O texto apresenta duas formas distintas de serviço ao Senhor. Enquanto Marta inquieta-se com as tarefas domiciliares, Maria põe-se aos pés de Jesus para escutá-lo. A partir daí, refletiu-se sobre a importância de conciliar as duas atividades, quer na vida pessoal, quer na vida profissional, no intuito de integrar as duas atitudes e, assim, realizar a contemplação na ação.

7º ENCONTRO COM GRUPO DE ESTUDOS MPGE

19:00 → Mantra: *Ó luz do Senhor, que vem sobre a terra, inunda o meu ser, permanece em nós! (Bis)*

19:10 → Oração Inicial: Vinde, Espírito Santo, enchei os corações dos vossos fiéis e acendei neles o fogo do vosso amor. - Enviai, Senhor, o vosso Espírito, e tudo será criado; e renovareis a face da terra. Ó Deus, que instruístes os corações dos vossos fiéis com as

luzes do Espírito Santo, fazei que apreciemos retamente todas as coisas e gozemos sempre da sua consolação. Por Cristo Senhor nosso. Amém.

O Serviço: “O amor é serviço concreto que fazemos uns aos outros. O amor não são palavras, são obras e serviço; um serviço humilde, feito no silêncio e sem publicidade, como Jesus mesmo disse: ‘Que a sua esquerda não saiba o que a sua direita faz’. Supõe colocar à disposição os dons que o Espírito Santo nos deu para que a comunidade possa crescer. O amor se expressa na partilha dos nossos bens materiais para que ninguém passe necessidade. A partilha e dedicação a quem precisa é um estilo de vida que Deus sugere também a muitos não cristãos, como caminho de humanidade autêntica.” (Papa Francisco)

Todos: Jesus viveu o amor aos homens e o serviço alegre até a morte na cruz. Ele morreu amando e perdoadando os que praticaram a maldade contra ele (cf. Lc 23,34). O cristão é aquele que faz aquilo que Jesus fez. De que modo minha vida como cristão é um “serviço até a morte?”. Não até a morte física e sim um serviço até a morte do meu tempo, do meu dinheiro, da minha comodidade, do meu egoísmo, da minha razão humana, dos meus sentimentos? De que modo sou servidor? De quem sou “servidor até a morte?” Até onde chega meu serviço?

19:20 → Ler com fé Lc 10, 38-42:

Jesus entrou num povoado, e uma mulher, de nome Marta, o recebeu em sua casa. Ela tinha uma irmã, Maria, a qual se sentou aos pés do Senhor e escutava a sua Palavra. Marta, porém, estava ocupada com os muitos afazeres da casa. Ela aproximou-se e disse: “Senhor, não te importas que minha irmã me deixe sozinha com todo o serviço? Manda pois que ela venha me ajudar!” o Senhor, porém, lhe respondeu: “Marta, Marta! Tu te preocupas e andas agitada com muitas coisas. No entanto, uma só é necessária. Maria escolheu a melhor parte e esta não lhe será tirada”.

19:30 → Refrão: *Um coração para amar, pra perdoar e sentir / Para chorar e sorrir, ao me criar tu me destes / Um coração pra sonhar, inquieto e sempre a bater / Ansioso por entender as coisas que tu disseste...*

19:40 → Interiorização da Palavra e meditação

20:00 → Partilha do grupo sobre evangelho e as experiências da semana

20:20 → Oração do Compromisso¹⁰ (Pe. Mário José Raimondi)

Senhor, ajuda-me a viver o compromisso.

A Ti eu clamo: dentro de mim há trevas, mas em ti encontro a luz.

Dentro de mim há medo, mas em ti encontro a coragem.

Sinto sozinho (a), mas tu não me abandonas.

Estou desanimado (a), mas em ti encontro auxílio.

¹⁰ Disponível em: <http://www.padremariojose.com.br/site/blog/oracao-do-compromisso/>

Estou inquieto (a), mas em ti encontro a paz.

Senhor, ajuda-me a ser comprometido.

Tira do meu coração o medo, a angústia e a preguiça.

Dai-me coragem para assumir com fé, amor e força os meus compromissos.

Dentro de mim há amargura, mas em ti encontro paciência.

Não compreendo teus planos, mas tu conheces o meu caminho.

Sinto-me inseguro.

Senhor, ilumina-me. Preciso de tua ajuda. Preciso do teu amor.

Vinde, Senhor em meu auxílio.

Retira minha alma do abismo da morte.

Cura e liberta meu coração de todas as amarras.

Perdão Senhor por todos os compromissos não vividos.

Perdão Senhor por tudo o que poderia ter feito e não fiz.

Preciso de ti, Senhor.

Socorre-me em minhas angústias, ansiedades e preocupações.

Muda tudo o que eu não posso mudar Senhor.

Transforma a minha vida, o meu coração.

Senhor, que a cada dia eu veja os frutos dos meus compromissos.

Que eu me alegre Senhor.

Ajuda-me a viver o compromisso que tenho, sem desanimar, sem desistir.

Confio em Ti, Senhor.

Amém

20:30 → Oração do Pai Nosso e Encerramento

ATA

Às 19:00 do dia 16 de Agosto de 2018, na sala 07 do Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora/MG, o pesquisador do Mestrado profissional, Márcio Marcelo Sabino da Silva, reuniu-se com as quatro coordenadoras do Ensino Fundamental 1, para realizar o 7º encontro/experiência da pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos/RS.

O encontro foi iniciado com a motivação do dirigente para que os participantes colocassem suas intenções pessoais para o momento da oração. Vieram à tona nomes de familiares, amigos, conhecidos em situação de enfermidade física e mental, o recomeço das atividades do 2º semestre, a caminhada de professores e alunos.

Em seguida, a tônica do encontro foi dada com a leitura coletiva do fragmento do roteiro, que versa sobre a dimensão do serviço às pessoas que, sempre e a cada vez,

demandam os nossos préstimos e colaboração profissional. Foi, segundo o dirigente do encontro, um momento de predisposição para a reflexão sobre comprometimento organizacional. Nesse momento, a coordenadora 2 interveio afirmando que “esses momentos de parada e conexão interior, através da espiritualidade, estão sendo valiosos para uma autorreflexão sobre meu trabalho”.

Nessa perspectiva, procedeu-se com a leitura orante do texto bíblico de Lucas 10, 38-42, que relata as posturas distintas de serviço das irmãs Marta e Maria, ambas comprometidas, cada qual ao seu modo, com o serviço ao Senhor. A escolha desta passagem do evangelho de Lucas se deu porque tematiza diferentes formas de se colocar à disposição do próximo. Enquanto Marta ocupa-se com os afazeres domésticos, Maria coloca-se à escuta dos ensinamentos do Mestre. O texto pode ser associado ao tema da espiritualidade e do comprometimento, presente na pesquisa, por isso vem a calhar para a reflexão com as coordenadoras.

Após a leitura, foi proposto um instante de silêncio para interiorização e meditação sobre a mensagem. Em seguida, houve espaço para colocações. A primeira a se expressar foi a coordenadora 3, que definiu essa passagem como oportuna para o seu contexto atual de vida. Segundo ela, “esse texto me coloca diante de duas posturas, aparentemente antagônicas, mas que se complementam. Vejo a necessidade de me ocupar com os afazeres e, ao mesmo tempo, a importância de me dedicar à espiritualidade. Penso que as duas atitudes podem se conectar e inspirar a minha vida pessoal e profissional”.

Na mesma direção, a coordenadora 2 disse que “o comportamento ativista de Marta parece desvalorizar a visita de Jesus, mas, se a gente observar bem, é justamente o contrário. Seu empenho com as tarefas da casa era pensando em acolher da melhor forma o hóspede que ali se encontrava. Acho justo reconhecer com positividade a preocupação de Marta, porque muitas vezes ela foi relegada a segundo plano em relação à postura de Maria, que escolheu se dedicar à escuta do Senhor. Na nossa vida também é assim. Às vezes ficamos muito atarefados com as atribuições familiares e profissionais, mas é para que tudo transcorra da melhor forma possível para todos os que estão a nossa volta”.

A coordenadora 1, por sua vez, comentou que vê nesse texto duas posturas de acolhimento bem distintas. Para ela, “tanto Marta, quanto Maria, dispõem-se a servir o Senhor. Uma serve através do trabalho e a outra, da escuta à palavra. Me vejo nelas porque procuro, no meu dia a dia, dar conta das minhas responsabilidades, mas sem perder de vista o compromisso com a fé. Esse equilíbrio me dá forças”. Por fim, a coordenadora 4 seguiu a mesma linha de reflexão e disse que “concordo com tudo o que vocês disseram.

Espero um dia obter do Senhor a certeza de que fiz a melhor escolha, quer na vida profissional, quer na vida de fé!”.

Depois dessas considerações, o grupo foi convidado a ler junto a “oração do compromisso”, do Pe. Mário José Raimondi, no intuito de fortalecer o desejo de continuar se comprometendo com tudo aquilo que promove o bem de si próprio e do outro.

Terminada a leitura, procedeu-se com a oração do Pai Nosso. O encontro foi concluído às 20:30.

ANÁLISE DO 7º ENCONTRO

A tônica do sétimo encontro com o grupo das coordenadoras do Ensino Fundamental 1 foi dada pelo texto bíblico de Lucas 10, 38-42, que relata a aparente tensão entre duas formas de serviço ao outro, no caso do texto, Jesus de Nazaré. Conforme está dito na ata desse encontro, a narração que apresenta Marta e Maria às voltas com suas atividades e opções de serviço distintas calha ao propósito de refletir sobre ação e contemplação ou, melhor dizendo, espiritualidade e trabalho.

Segundo Palaoro (1992, p. 46), “‘contemplar na ação’: não são dois momentos distintos – o contemplar e o atuar – mas um único, contemplar atuando; pois é a mesma graça divina que alimenta nossa oração e comanda nossa ação”. Esta colocação do autor vai ao encontro das considerações das coordenadoras. Basta ver o que diz, por exemplo, a coordenadora 3 na seguinte afirmação: “esse texto me coloca diante de duas posturas, aparentemente antagônicas, mas que se complementam. Vejo a necessidade de me ocupar com os afazeres e, ao mesmo tempo, a importância de me dedicar à espiritualidade. Penso que as duas atitudes podem se conectar e inspirar a minha vida pessoal e profissional”. Ou seja, longe de considerar que a oração e a ação se repelem mutuamente, tanto Palaoro, quando a coordenadora 3, denotam uma fusão de horizontes uma vez que ambas as atitudes convergem para a mesma fonte, Deus.

Uma interpretação apressada tende a privilegiar a atitude de Maria em detrimento da de Marta, como se a única postura relevante fosse a de se colocar exclusivamente a serviço do sagrado. Mas o olhar apurado percebe a importância da ação e da contemplação, ambas significativas para a vida daquele que pretende ser sinal da fé cristã no mundo. Para Miranda (1991, p. 119), essa interligação é perfeitamente possível e, no caso dos Exercícios, a separação entre fé e vida mostra-se infundada. Segundo ele:

E como o quadro interpretativo cristão, que permite detectar nas experiências humanas autênticas “experiências de Deus”, não vem dado “de fora”, mas brota “de dentro” da pessoa, enraizado na experiência

forte dos Exercícios, não se limita este encontro com Deus ao “setor religioso” da vida, podendo acontecer em qualquer atividade empreendida, desde que procuremos em tudo buscar a vontade de Deus pelo discernimento contínuo das moções divinas.

Mesmo em experiências de retiro fechado, como no caso dos Exercícios Espirituais, que supõem o afastamento temporário para dedicação exclusiva à oração, a pessoa retorna à realidade em que atua cotidianamente. Para Lowney (2006, p. 119), “uma meditação final integradora, a Contemplação para Alcançar Amor, traz o estagiário de volta ao mundo”. É no mundo que o exercitante encontra oportunidade para realizar as suas potencialidades, por isso a passagem de Lucas é propícia na medida em que tensiona o binômio ação-contemplação e, assim, mostra às coordenadoras que a sua labuta diária pode se dar à luz da espiritualidade.

O contrário disso seria propor uma dissociação entre espiritualidade e trabalho e privar as coordenadoras da possibilidade de ver no trabalho uma fonte de sentido. Correr-se-ia o risco de trabalhar apenas por obrigação. Conforme Rego, Cunha e Souto (2006, p. 18), “quando o trabalho não tem significado para a vida, a criatividade não flui. O comprometimento e a motivação para o trabalho são menores. A cooperação e o espírito de equipe são penalizados”. Ou seja, essa vinculação entre espiritualidade e trabalho é positiva ao passo que proporciona condições de aquisição de novos significados para a função. Assim, as proposições de mudança, em vista da renovação para melhorar a qualidade do serviço, pode ser interpretada como oportunidade de crescimento, e não como mera exigência e/ou imposição arbitrária.

Nessa perspectiva, o Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação recomenda a revitalização da tradição educativa da Companhia de Jesus, e o faz propondo abertura para encarar os novos desafios da educação com esperança. Para esse fim, vê no gestor intermediário um aliado estratégico, tendo em vista que está mais diretamente ligado às pessoas que levam adiante a pedagogia inaciana. O papel da liderança, então, é crucial. As seguintes palavras do Projeto Educativo Comum (PEC, n. 75) estabelecem diretrizes para desenvolver um trabalho eficaz e humanizado: “Trata-se de cuidar da pessoa, porque ela é sempre o centro do processo, e, ao mesmo tempo, garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com alunos e famílias”.

Ao contrário do que se imagina, o alcance desses objetivos não é tarefa fácil. Requer desdobramento das lideranças intermediárias uma vez que considerar a centralidade das pessoas e o êxito dos processos demanda aprendizado contínuo. Por isso

a contemplação na ação, advinda da interligação entre espiritualidade e trabalho, pode se tornar um fator impulsionador das coordenadoras em sua atividade laboral no ambiente organizacional.

Marta e Maria apresentam modalidades de serviços que convergem para o comprometimento com o outro. Ensinam, respectivamente, o trabalho incansável para proporcionar boa acolhida e a reverência pela escuta, atitudes fundamentais no exercício da educação formal. Por esse motivo, as duas personagens acrescentam valor a essa tematização e podem instigar as coordenadoras a acolherem continuamente o outro, o aluno, escutando-o e reconhecendo suas demandas como sujeito de aprendizagens.

Por conseguinte, a articulação entre espiritualidade e trabalho é eficaz para motivar a prática do comprometimento. No caso de uma organização, pode levar os funcionários a encontrar sentido no trabalho e, assim, desenvolver vínculo afetivo com as pessoas e com os valores organizacionais.

4.8 ANÁLISE E DISCUSSÕES DO 8º ENCONTRO

Realizado no dia 30/08/2018, o oitavo iniciou com uma oração de acolhida das coordenadoras. Mas o objetivo central do encontro foi realizar a segunda entrevista para avaliar, após a vivência dos encontros anteriores, os resultados do trabalho. Nessa entrevista, foram apresentadas algumas indagações sobre o impacto das práticas espirituais no comprometimento organizacional, na vida profissional, no estreitamento do vínculo afetivo e no alinhamento dos valores pessoais com os valores organizacionais. Convém observar que, embora algumas questões sejam semelhantes às da primeira entrevista, a aplicação das perguntas aconteceu após a realização dos encontros, logo, as respostas têm caráter mais vivencial do que teórico.

8º ENCONTRO COM GRUPO DE ESTUDOS MPGE

1. Impacto das práticas espirituais para a revisão do comprometimento organizacional com o Colégio dos Jesuítas

Quando indagadas sobre a contribuição dos encontros para revisão do comprometimento organizacional com o colégio, as coordenadoras foram unânimes em afirmar que as experiências foram válidas porque ajudaram a refletir sobre o nível de comprometimento que vêm mantendo com a instituição.

Isso pode ser comprovado com a resposta da coordenadora 2, que diz: “Os encontros me ajudaram a rever meu comprometimento organizacional com o Colégio. Através das vivências, pude refletir sobre o vínculo que estabeleço com a instituição, mas que, mesmo sabendo que ele existe, muitas vezes não paro para pensar sobre o assunto como agora o fiz”. Aqui, chama a atenção o fato de a coordenadora reconhecer que já existia um comprometimento com a instituição. Mesmo assim, os encontros foram importantes porque possibilitaram fazer um balanço desse compromisso no momento atual. Essa postura demonstra disponibilidade para rever as opções realizadas e, ao mesmo tempo, abertura para reposicioná-las de acordo com as demandas que, eventualmente, surgem ao longo do caminho. Afinal, o comprometimento acontece no interior de uma história que se transforma e, como tal, pode ser reafirmado ou deixado de lado, se for o caso.

Nesse sentido, a coordenadora 2 está de acordo com a dinâmica da espiritualidade inaciana que, desde Inácio, impulsiona o movimento contínuo de mudança. Segundo Maurice Giuliani (1991, p. 41), “Por isso a espiritualidade de Inácio é uma espiritualidade de mudança, que se adapta às circunstâncias e às exigências de cada momento; é uma espiritualidade do risco, do homem de fronteira, de linha de frente”. Desse modo, supõe flexibilidade e frequente capacidade de adaptação que, na prática, não é tão fácil. Requer coragem para percorrer rotas arriscadas, rotas essas que não necessariamente conduzem ao destino desejado. Essa atitude proporcionada pela espiritualidade pode ser a pedra de toque para quem aceita questionar os compromissos assumidos no intuito de seguir melhorando e se realizando no que faz.

Para atingir esse propósito, é importante cultivar hábitos que ponham a autorreflexão em curso. Ademais, a oportunidade de vivenciar esses momentos de espiritualidade no ambiente de trabalho traz a reflexão que normalmente não acontece devido à agitação em que vive a maioria das pessoas. Essa é a percepção da coordenadora 4, que diz: “Sim, através dos encontros, pude perceber que algumas atitudes são irrelevantes, produto da aceleração do dia a dia. Passei a observar a necessidade de trabalhar em mim a autorregulação”.

Segundo Lowney (2006, 121), “Mergulhados num mundo cheio de confusão e barulho, os jesuítas – como todas as outras pessoas – correm o risco de perder os seus valores e objetivos perante as pressões, as distrações e as exigências que se entrecruzam na vida diária”. Por essa razão, praticar o exame de consciência para avaliar o caminho

percorrido é construtivo e tende a redirecionar a trajetória futura de forma mais focada e consciente.

Na perspectiva da coordenadora 3, “Os encontros reforçaram a importância da reflexão sobre os valores empregados na organização e a forma como me aproximo deles”. Nesse caso, os valores da organização pautaram a reflexão da coordenadora que aproveitou para pensar sobre a maneira como se aproxima deles. Essa conduta revela um dos indicativos de comprometimento organizacional, pois, segundo Rego, Cunha e Souto (2006, p. 6), “a dimensão ‘alinhamento com os valores da organização’ representa a medida que os indivíduos sentem que existe congruência entre os seus valores e a missão/propósito da organização”.

Os momentos de interiorização e meditação das passagens bíblicas propostas ao longo dos encontros oportunizaram essa reflexão que ajudou as educadoras a se autoavaliarem no exercício de sua função como coordenadoras. Para Lowney (2006, p. 122), “além do mais, os exames criam um ciclo contínuo de respostas. As informações novas e relevantes são incorporadas e avaliadas em tempo real”. Esse hábito conecta a pessoa consigo mesma e, dessa forma, a torna mais consciente de suas escolhas e levanta questionamentos sobre o sentido delas no hoje e no amanhã.

2. Efeitos da espiritualidade para a vida profissional

Questionadas sobre os efeitos que os momentos de oração trouxeram para o exercício de sua função, as coordenadoras apresentaram respostas com nuances distintas. Empreendendo uma análise nos encontros, enxergaram os elementos da espiritualidade que mais iluminam o exercício de sua profissão.

Por exemplo, as coordenadoras 1 e 3 apontaram o discernimento como fruto da espiritualidade que mais auxilia em sua função. Enquanto a coordenadora 1 diz que “A possibilidade de reflexão promovida nos encontros me auxiliou a buscar maior discernimento em minhas práticas diárias”, a coordenadora 3 afirmou que “A pausa, a oração é necessária para compreendermos a complexidade da nossa missão e discernir sobre o que de fato é importante”. As considerações das coordenadoras coadunam com a reflexão de Palaoro (1992, p. 43):

O discernimento não é pura consideração especulativa, mas consciência reflexa de uma vivência, de uma experiência. Supõe um compromisso de vida, uma comunhão efetiva com as inquietudes e angústias dos homens, um engajamento na ação... enfim, implica uma militância na construção do mundo novo do Reino. Por isso o discernimento é essencialmente prático; é um dom do Senhor que prepara, verifica,

acompanha, realiza a missão, o serviço; é o processo pelo qual o cristão recebe em sua liberdade a direção e o sentido que vem de Deus (missão), e, ao mesmo tempo, remove, rechaça e defende-se da direção oposta que vem do mau espírito.

Segundo esse ponto de vista, o discernimento como efeito da espiritualidade para o trabalho ajuda a aperfeiçoar o comprometimento com a prática desenvolvida na organização. Na interpretação da coordenadora 1 esse elemento é importante porque oferece direcionamento para as suas ações como educadora.

Por sua vez, a coordenadora 2 aponta a coragem e a sabedoria como efeitos da espiritualidade em sua função. Para ela, “Os momentos de oração me trouxeram ânimo para o trabalho, principalmente no sentido de persistência e coragem para enfrentar os desafios da função. Um olhar ‘o outro lado’ das situações, tirar o melhor delas e buscar auxiliar com sabedoria”. Com essa afirmação, a coordenadora demonstra abertura para encarar os desafios que se lhe apresentam no ofício de coordenar.

Tecendo comentários sobre as atitudes heroicas dos primeiros jesuítas, Lowney (2006, p. 229) diz que “não se mede pela dimensão da oportunidade, mas pela qualidade da resposta em relação à oportunidade que se tem à mão”. Não basta dispor de oportunidades; é preciso ser sábio para gerir essa oportunidade com eficácia. Assim sendo, suas palavras jogam luz sobre o intento da coordenadora 2, que busca a sabedoria para exercer a liderança como forma de ajudar os outros.

Por fim, a coordenadora 4 traz a dimensão do autoconhecimento como principal efeito da espiritualidade para o seu trabalho. Para ela, “Os momentos de oração, apesar de provocativos, nos remetem ao autoconhecimento, deste modo, refletem diretamente no trabalho e em nossa maneira de agir”. Com essa afirmação, ela traz à tona um elemento fundamental para crescer no exercício da liderança. Como coordenadora, que frequentemente toma decisões sobre pessoas e processos educacionais, é oportuno que faça escolhas coerentes com seus valores e com os da instituição. Trata-se de um exercício que, não raro, traz dúvidas e consequências para a missão.

Para Lowney (2006, p. 115), “Enquanto encobrirmos ou não reconhecermos as nossas fraquezas não temos qualquer poder sobre elas”. Ou seja, o autoconhecimento desvela fraquezas que precisam ser reconhecidas para que isso não acarrete em problemas que comprometam a qualidade da gestão. Reconhecendo as características pessoais que pesam na hora de realizar escolhas que afetam e repercutem no andamento do trabalho, a pessoa tende a agir com maior lucidez e, assim, a possibilidade de errar torna-se menor.

3. Impacto das práticas espirituais no fortalecimento do vínculo afetivo com a equipe de trabalho e com a organização

Quando perguntadas sobre o impacto da espiritualidade no fortalecimento do vínculo afetivo, as coordenadoras salientaram que as partilhas realizadas nos encontros foram a principal causa de aproximação entre elas, e isso se estendeu para as suas equipes de trabalho. Por meio dos posicionamentos acerca das passagens bíblicas, puderam conhecer um pouco melhor das outras coordenadoras e esse conhecimento repercutiu positivamente no compromisso com a organização.

Essa perspectiva pode ser nitidamente observada nas palavras da coordenadora 1, quando afirma que “Estar mais próxima das outras coordenadoras, ouvi-las em seus depoimentos com relação aos temas tratados, fortaleceu o vínculo afetivo, favorecendo, cada vez mais, o comprometimento institucional”. Nesse sentido, os encontros oportunizaram situações de conhecimento mútuo que estreitaram ainda mais os laços afetivos, intensificando a identificação, tanto com as mensagens veiculadas nas passagens bíblicas, quanto com a organização que possibilitou o acontecimento.

Segundo Rego, Cunha e Souto (2006, p. 7), “é provável que pessoas mais afetivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização, [...]”. Por isso, momentos de integração que acrescentam valor à convivência podem aumentar a satisfação individual e coletiva e, conseqüentemente, melhorar o clima institucional.

É fato que o homem é um ser de relações. Em condições normais, não consegue ser feliz vivendo isoladamente. Mas a cultura moderna tende a suscitar o individualismo, que traz prejuízos consideráveis à convivência em sociedade. Prova disso é o que afirma Azevedo (1993, p. 90):

No paradigma cultural moderno, o ser humano singular faz-se autônomo em relação ao grupo. Entende-se a partir de si mesmo, pois no indivíduo passa a residir a raiz da opção, do direito e, portanto, da ação. Em cada pessoa se recapitula a humanidade. Passa-se assim, em tese pelo menos, do dado ou imposto ao escolhido. Já não cabem decisões por suplência grupal. O indivíduo se solta para construir sua decisão no grupo.

Com essa constatação, o autor descreve um fenômeno que tende a repelir a construção saudável de vínculos. Não por acaso o fortalecimento de relações no ambiente de trabalho leva as pessoas a se sentirem queridas e motivadas. Se no lugar onde passam grande parte de seu tempo sentem-se estimadas pelo grupo, a probabilidade é de que se doem com mais entusiasmo nas suas atividades. Assim sendo, oportunizar circunstâncias

que fortaleçam o espírito de equipe favorece a construção do vínculo afetivo e esse pode ser um antídoto eficaz contra o acirramento do individualismo e da competitividade.

Segundo Miranda (1993), ao contrário do que se pode imaginar, esse contexto cultural moderno de falta de referenciais comunitários oferece à espiritualidade uma surpreendente atualidade. Embora não demande necessariamente a reunião de pessoas para se realizar, diferente do que acontece nas religiões, desenvolve atitudes de compaixão e solidariedade que sensibiliza e aproxima as pessoas. Por isso, ergue-se como horizonte simbólico capaz de impactar existencialmente e, portanto, de fortalecer laços fraternos que somam forças no ambiente do trabalho.

Respondendo à mesma indagação sobre o impacto das práticas espirituais para o fortalecimento do vínculo afetivo na organização, as coordenadoras 2 e 3 convergem nas opiniões. Segundo a coordenadora 2, “Com certeza os momentos de espiritualidade favoreceram o aumento do vínculo afetivo com as colegas. Os momentos de partilha com posicionamentos pessoais colaboraram muito para o fortalecimento desse vínculo. Que, por sua vez, acredito que gera impacto no comprometimento com a organização”, parecer esse que é ratificado pelas seguintes palavras da coordenadora 3: “Já havia vínculo entre nós. Os momentos de espiritualidade nos aproximaram ainda mais”. Como se pode notar, os dois posicionamentos apontaram na mesma direção quando confirmaram a contribuição das práticas espirituais para fortalecer o vínculo entre elas e a organização.

Por fim, a coordenadora 4, que também salientou as partilhas das orações como meio de conhecimento mútuo e decorrente fortalecimento do vínculo afetivo, traz um dado novo. Segundo ela, “Sim, quando partilhamos nossos momentos de oração, partilhamos também nossas histórias. Temos nestes momentos (partilha) a oportunidade de rever nosso modo de proceder”. Para ela, há uma relação entre modo de proceder na organização e comprometimento organizacional.

Nesse sentido, mostra-se atenta com as considerações do Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação. Fruto do discernimento de colaboradores da educação básica espalhados por várias regiões do país, o PEC valoriza sobremaneira o discernimento da missão, atitude condizente com aqueles que pretendem conhecer melhor o modo de proceder das obras apostólicas da Companhia de Jesus para, então, posicionar seu compromisso organizacional. Diz o PEC, n. 6:

No documento que registra o movimento de discernimento feito pelos jesuítas de todas as regiões do país, estão indicadas as fronteiras para a nova missão, os elementos que caracterizam o modo de proceder da Companhia de Jesus e as preferências apostólicas que serão assumidas nos próximos anos.

Assim sendo, a coordenadora 4 reconhece que os encontros de espiritualidade oportunizam ocasião favorável para se aproximar das colegas de trabalho e, ao mesmo tempo, considerar o modo de proceder que influencia no comprometimento organizacional das educadoras com a instituição.

4. Impacto das práticas espirituais no alinhamento dos valores pessoais com os valores da organização

Quando questionadas sobre o impacto das práticas espirituais para o alinhamento de seus valores pessoais com os valores organizacionais, as coordenadoras convergiram em seus posicionamentos. De acordo com elas, a reflexão desenvolvida ao longo dos encontros ajudou a aprofundar o conhecimento sobre os valores embutidos na missão do colégio e isso trouxe maior sintonia e identificação.

Segundo Rego, Cunha e Souto (2007, p. 17), “Valores organizacionais humanísticos e a oportunidade para levar a cabo trabalho com significado também podem incrementar a autoestima dos colaboradores, a sua esperança, assim como a saúde, a felicidade e o crescimento pessoal”, motivos estes que despertam o desempenho e o comprometimento dos funcionários que reconhecem a oportunidade de se realizar profissionalmente no ambiente de trabalho. Trata-se, com efeito, de uma dimensão a ser levada em consideração no discernimento sobre a permanência na organização e, também, no fortalecimento do comprometimento.

Essa consideração está presente na resposta da coordenadora 2 que afirma “Desde quando iniciei meu trabalho na instituição, há 18 anos, me identifiquei muito com a pedagogia vivenciada e os valores nela embutidos e, todas as vezes que me aprofundo nessa reflexão, alinho ainda mais meus valores pessoais com os praticados na organização”. Quando fala de valores embutidos, remete aos fundamentos humanísticos que sedimentam a prática educacional da Companhia de Jesus. O Projeto Educativo Comum (PEC, n. 33) ilustra essa afirmação ao dizer que “Educamos na justiça, no respeito, na solidariedade, na contemplação e na compaixão”.

A partir daí, a identificação apresenta-se como um elemento importante a ser levado em conta na hora de atribuir sentido de propósito ao trabalho. Por isso, as oportunidades de conhecer mais profundamente esses valores maximiza o impacto da entrega e possibilita o reencantamento com a missão organizacional, sobretudo quando há o reconhecimento de que esses valores revestem o seu trabalho com significado espiritual, o que pode gerar mais desempenho.

Essa perspectiva de evolução no alinhamento dos valores pessoais com os da organização também está presente na resposta da coordenadora 1. Para ela, as práticas espirituais ajudaram a fortalecer os valores, o que pode ser percebido nas palavras a seguir: “Sim, os fortaleceram. Apesar de ter consciência de tais valores, a reflexão muito contribuiu para que eu avançasse, cada vez mais, no envolvimento com a missão proposta pela instituição”. Essa apropriação dos valores, além de promover maior integração pessoal com a organização, leva o comportamento a evidenciar o modo de proceder institucional, tal como afirma o Projeto Educativo Comum (PEC, n. 33): “As normas, os regulamentos, as decisões, as ações e a relação estabelecida entre os membros da comunidade educativa transparecem os valores que pregamos”.

A assimilação dos valores, tanto transparece a identidade organizacional no comportamento dos colaboradores, como evita colisão de valores, o que traria prejuízo e dissociação capazes de despertar alienação perante o trabalho. Por isso, para Rego, Cunha e Souto (2007), é plausível que as organizações com clima espiritualmente rico propiciem ambiente em que haja sintonia entre o *self* pessoal e o profissional.

Para a coordenadora 4, que está há mais tempo no colégio, as práticas espirituais foram mais uma oportunidade de se aproximar dos valores institucionais. Conforme suas palavras, “Sim, meus valores ficaram mais fortalecidos com a experiência. Todo o tempo que trabalho na instituição, tenho a oportunidade de participar dos EE, que me colocam em sintonia com os elementos fundantes da Companhia de Jesus para ‘Em tudo amar e servir’”. Seu propósito, como está evidenciado na afirmação, é melhorar a qualidade do serviço e a motivação advinda da espiritualidade apresenta-se uma mediação para tal. Não por acaso Lowney (2006, p. 112) sustenta que “Os *Exercícios* foram concebidos para ajudar aqueles que os fazem a escolher ou confirmar uma direção na vida”, direção essa que, aqui, pode ser seguida à luz dos valores organizacionais da Companhia de Jesus. Ao menos essa parece ser a busca da coordenadora 4.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS ENCONTROS

Em linhas gerais, pode-se afirmar que a evidência empírica deste trabalho denota que a realização de práticas espirituais no ambiente de trabalho oportuniza o estreitamento de laços afetivos e maior empenhamento no trabalho. As questões das entrevistas e encontros, acima transcritos e analisados, atestam essa afirmação e colaboram no alcance do objetivo principal desta pesquisa, que é compreender os efeitos da relação entre

espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.

Consonantes com autores como Rego, Cunha e Souto (2007), os dados coletados nas vivências com as coordenadoras indicam haver plausibilidade na relação entre espiritualidade e empenhamento organizacional. Se por um lado o tamanho pequeno do grupo pode ser apontado como limitação para fazer generalizações teóricas, por outro, esse mesmo fato sugere probabilidade de maior coesão e, portanto, minimiza os riscos de não identificar as contradições. A atuação conjunta no mesmo segmento educacional desenvolve percepções e reivindicações comuns, sendo uma delas o reconhecimento da espiritualidade como elemento agregador e fortalecedor da missão.

Numa afirmação paradigmática para a compreensão desse estudo, Rego, Cunha e Souto (2007, p. 26) afirmam: “Ele sustenta o que diversas investigações têm sugerido: as pessoas denotam maior empenhamento e produtividade quando sentem que realizam trabalho com significado para as suas vidas e que operam em organizações onde prolifera o sentido de comunidade e um espírito de alegria no trabalho”. Conforme a percepção do observador participante e, principalmente, os relatos transcritos em atas, os sentidos de comunidade e de propósito no trabalho foram pontos altos das vivências que impactaram positivamente no comportamento das coordenadoras do ensino fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas.

O estreitamento dos laços afetivos, mediante realização de partilhas e reflexões que eram comuns nas orações, também desponta como efeito da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional. Basta ver o que diz a esse respeito a coordenadora 1 no item dois da segunda entrevista: “Estar mais próxima das outras coordenadoras, ouvi-las em seus depoimentos com relação aos temas tratados, fortaleceu o vínculo afetivo, favorecendo, cada vez mais, o comprometimento institucional”. Segundo o relato, tanto o vínculo afetivo entre as colegas, quanto em relação à organização, foi fortalecido e aumentado.

Outro efeito do entrecruzamento entre espiritualidade e comprometimento organizacional é o comportamento revelado nos encontros. Afinidade, confiança, competência e abertura aparecem como contributos para a entrega holística ao trabalho. Essa perspectiva abrangente verificada na conduta das coordenadoras coaduna com a afirmação de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 18) de que “os seres humanos são seres racionais, mas também emocionais e espirituais”. Não basta envolver mentalmente os colaboradores, é preciso envolvê-los emocional e espiritualmente. Segundo essa

perspectiva integral, reforça-se a ideia de que os funcionários demandam o reconhecimento de necessidades diversas daquelas que, muitas vezes, predominam no ambiente organizacional.

Segundo Silva (2008), atualmente as organizações são mais que simples espaços de operacionalização do trabalho. Muitas vezes se constituem como uma referência total para os funcionários. Por isso, assumem o papel cada vez maior de fornecedoras da identidade individual e social dos sujeitos. Quando realizadas experiências que trabalham o psicológico e o espiritual das pessoas, essa tendência se reforça sobremaneira e oportuniza a aquisição de sentidos novos para a realização profissional.

A soma desses efeitos da espiritualidade no ambiente de trabalho impacta os aspectos da liderança e do comprometimento organizacional. Tanto reforça valores que auxiliam na condução das equipes lideradas, quanto eleva os níveis de empenhamento no trabalho educacional. Recorrentemente, efeitos como serenidade, resiliência, entusiasmo e motivação comparecem nos pontos de vista das coordenadoras e as impulsiona a darem o melhor possível de si para o êxito da organização.

Por esse motivo, coadunam com o proposto pelo Projeto Educativo Comum (PEC, n. 96), que afirma: “Não importando o nível de responsabilidade, serviço ou autoridade, todos precisam estar cientes das próprias atribuições e bem motivados a realizar o trabalho sob o signo do *Magis*”. Em qualquer função exercida a orientação sugere que todos os colaboradores empenhem-se no esforço contínuo de gerir com competência o seu trabalho para elevar o desempenho organizacional.

Conforme consta nas entrevistas, as coordenadoras foram indagadas sobre o impacto das práticas espirituais no comprometimento organizacional, na profissão de educadoras, no fortalecimento do vínculo afetivo e no alinhamento dos valores pessoais com os valores da organização. A julgar pela resposta da coordenadora 2: “Desde quando iniciei meu trabalho na instituição, há 18 anos, me identifiquei muito com a pedagogia vivenciada e os valores nela embutidos e, todas as vezes que me aprofundo nessa reflexão, alinho ainda mais meus valores pessoais com os praticados na organização”, pode-se afirmar que a vivência da espiritualidade no ambiente do trabalho potencializa a interioridade para desenvolver atitudes favoráveis ao desempenho da missão. Tal é o que fica demonstrado com a realização de vivências espirituais no Colégio dos Jesuítas.

De modo geral, as respostas afirmativas sugerem que a espiritualidade impacta positivamente no empenhamento organizacional. Tais respostas fazem alusão às palavras de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 29) quando asseveram que as organizações

espiritualmente ricas satisfazem as necessidades espirituais de seus colaboradores, que passam a desenvolver o sentido de propósito para o trabalho, bem como o sentido de comunidade e identificação com a cultura organizacional. Por isso, tendem a aumentar o desempenho. Como resposta, os colaboradores “podem desenvolver uma mais forte ligação afectiva à organização e reagir reciprocamente, denotando maiores lealdade, empenhamento, esforço e produtividade”.

Retomando a relação com e entre a pesquisa realizada e o referencial antropológico deste trabalho, possibilitador epistemológico da produção do conhecimento em questão, percebe-se que os resultados encontram eco na fundamentação teórica utilizada uma vez que, por exemplo, segundo Lima Vaz (1991, p. 240), “a vida segundo o espírito será, portanto, para o homem, o exercício dos atos que manifestam o espírito como o princípio mais profundo e essencial da vida humana”. Dessa forma, a vivência de atos espirituais restabelece ao homem a conscientização do importante lugar do espírito humano para a concepção antropológica integral e, também, traz à tona contribuições para a significação existencial e conquistas que daí decorrem.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o tema “Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de vivências espirituais”, este trabalho trouxe à tona resultados que contribuem para minimizar a escassez de evidências empíricas no que tange à reflexão sobre espiritualidade nas organizações.

A partir do objetivo geral, buscou-se compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional das coordenadoras no Colégio dos Jesuítas. A análise dos discursos das coordenadoras apontou alguns benefícios que os encontros trouxeram. Segundo elas, os encontros foram oportunos para rever sua postura profissional e para fortalecer o compromisso com a organização. Entre outras coisas, a vivência das práticas espirituais oportunizou desenvolver o discernimento para o exercício diário do trabalho, mas também, segundo a coordenadora 2, “a coragem e a sabedoria são efeitos consideráveis da espiritualidade que auxiliam no desempenho da função”. A consciência desses efeitos favorece o sentido de propósito no trabalho e, assim, potencializa a entrega comprometida na organização.

Quanto ao objetivo de refletir sobre o impacto das práticas espirituais no comportamento das coordenadoras do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas,

identificou-se que os encontros fortaleceram o sentimento de confiança no grupo. Segundo as coordenadoras, as reflexões sobre a temática possibilitaram esclarecer sobre os benefícios da espiritualidade e, entre outras coisas, o autoconhecimento, a serenidade, a resiliência e a autorregulação despontaram como posturas condizentes com o modo de ser e de proceder da organização.

No que diz respeito ao objetivo de analisar em que medida a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho aumenta, nas coordenadoras do Ensino Fundamental 1, o vínculo afetivo com a organização, houve consenso de que os encontros de vivências espirituais proporcionaram momentos enriquecedores. As coordenadoras foram unânimes em afirmar que, por exemplo, as partilhas das orações oportunizaram conhecer melhor as colegas de trabalho e, a partir daí, fortaleceram o sentido de comunidade que repercute direta e positivamente no comprometimento com a organização. Esta, portanto, pode ser beneficiada pelos vínculos afetivos decorrentes de vivências espirituais no ambiente profissional.

Sobre o objetivo de subsidiar o desenvolvimento de práticas espirituais que levem as coordenadoras do Ensino Fundamental 1 a alinhar seus valores pessoais com os valores do Colégio dos Jesuítas, as palavras da coordenadora 2 são elucidativas: “me identifiquei muito com a pedagogia vivenciada e os valores nela embutidos e, todas as vezes que me aprofundo nessa reflexão, alinho ainda mais meus valores pessoais com os praticados na organização”. Naturalmente, oito encontros são insuficientes para se dizer, categoricamente, que o alinhamento com a cultura organizacional do colégio aconteceu de forma definitiva. É preciso considerar o processo. Contudo, considerando o retorno dado nas respostas das entrevistas, é legítimo afirmar a contribuição das práticas espirituais para reforçar esse propósito.

Não obstante essas constatações positivas acerca dos objetivos, torna-se mister dizer que a pesquisa inevitavelmente carrega suas limitações. Por isso, não dispensa a necessidade de realização de outras investigações para continuar enriquecendo a tematização deste assunto que, embora carente de evidências empíricas, suscita cada vez mais interesse, tanto teórico, quanto prático, no interior das organizações que se abrem para a valorização das necessidades interiores de seus funcionários.

A despeito da constatação, é possível asseverar que a interligação da espiritualidade com o comprometimento organizacional suscita lideranças espiritualizadas. Isto se verificou no andamento da pesquisa. Após a realização de oito encontros, alguns deles para vivenciar práticas de oração, a pesquisa atesta que os efeitos

são benéficos para a formação contínua de lideranças que demonstram abertura à dimensão espiritual. Apropriando-se dos benefícios que a espiritualidade traz, as coordenadoras manifestam satisfação, sentido de propósito, bem como se dizem mais conectadas aos valores organizacionais do colégio.

Nessa trajetória, uma fonte inesgotável de impulso consciente à ação foram os Exercícios Espirituais. Possibilitaram às coordenadoras um manancial abundante, cuja “água” fez renascer espiritualmente para fortalecer os compromissos organizacionais com ânimo e generosidade. Segundo Palaoro (1992, pp. 15-16), “a vida espiritual é projeto no sentido de que o homem, estimulado pela graça, é levado a um constante dinamismo de transformação interior e de renovação, capaz de permitir reconhecer qual é a *vontade* de Deus sobre sua vida”. Por isso, é plausível afirmar que a espiritualidade inaciana cumpre seu papel de levar o cristão a rever suas escolhas e condutas para, então, refazer os trilhos de forma inovadora e consistente. Como tal, calha ao propósito de impulsionar oportunidades propulsoras de mudanças significativas.

6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO TRABALHO

Na apresentação do texto, o Projeto Educativo Comum afirma que “Um caminho de renovação, capaz de responder com responsabilidade, inovação e fidelidade aos desafios educativos hodiernos, faz-se necessário diante do cenário complexo em que vivemos”. Com essas palavras de ânimo, o PEC encoraja todos os educadores da Rede Jesuíta de Educação a seguirem buscando formas de inovar as práticas educativas, mas não de maneira leviana, senão que de modo criativo e responsável. Certamente, esse caminho de renovação pode ser percorrido com mais afinco quando os educadores estão satisfeitos e identificados com o tratamento recebido na organização.

Conforme os resultados do trabalho, a realização de práticas espirituais no ambiente de trabalho desponta como recurso estratégico para oportunizar vivências significativas. Como tais, essas vivências espirituais aproximam os colaboradores e, a partir daí, tanto despertam sentimento de pertença à comunidade, quanto desenvolvem sentido de propósito no trabalho.

A pesquisa apontou que o fortalecimento do grupo, no ambiente de trabalho, irradia efeitos positivos para o aumento do desempenho organizacional. Se a espiritualidade apareceu como o fio condutor desse resultado, então a Rede Jesuíta de Educação, por meio da espiritualidade inaciana, tem a oportunidade de traduzir os valores

culturais e espirituais da Companhia de Jesus. Com sua capacidade de desenvolver o amor-serviço a Deus e ao próximo, essa espiritualidade ajuda a sintonizar os colaboradores na mesma perspectiva de empenhamento na missão, pois o que se espera, segundo o Projeto Educativo Comum (PEC, n. 54) “é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados”.

A partir da vivência realizada com as coordenadoras do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas, as implicações gerenciais do trabalho sinalizam que a valorização da espiritualidade no contexto organizacional da Rede Jesuíta de Educação traz ganhos significativos para equipes diretivas e lideranças intermediárias. Além de promover a formação continuada dos colaboradores numa perspectiva existencial, reconhece a contribuição da pedagogia e da espiritualidade inicianas como propulsoras de alinhamento cultural e de comprometimento com a instituição. “Trilhando juntos um caminho de renovação”, como afirma o PEC, todos se integram para viver sob o indicativo do *magis* de melhorar a si mesmo para “em tudo amar e servir”.

Portanto, toda e qualquer tentativa de estimular o comprometimento organizacional, por meio da espiritualidade, desdobra-se em efeitos que, bem compreendidos, ajudam a manter ou redirecionar as estratégias de gestão de pessoas. No caso deste trabalho, pode-se afirmar que a compreensão desses efeitos motiva mais à ação consciente e comprometida, e tal empreitada se torna possível, sobretudo, graças ao poder impactante da espiritualidade.

REFERÊNCIAS

- ANGERAMI, V. A. (Org). BOCCALANDRO, M. P. R. A influência da religião e da espiritualidade na teoria e prática da psicossíntese. *Psicologia e religião*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília (UnB), 1994.
- BINGEMER, M. C. L. (Org.). *As “letras” e o espírito*. São Paulo: Ed. Loyola, 1993.
- BOFF, L. *Espiritualidade: Um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- BORBA, V. R. *Espiritualidade na gestão empresarial: como ser feliz no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DIAS, D. S; MARQUES, A. L. Múltiplos comprometerimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor Metal-Mecânico. In: *Anais... ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, Salvador, 2002. CD-ROOM.
- FABRY, J. B. *A busca do significado*. São Paulo: ECE, 1984.
- FILHO, S. C. *Os Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola: um manual de estudo*. São Paulo: Ed. Loyola, 1994.
- FRANKL, V. E. *A presença ignorada de Deus*. São Leopoldo, Ed. Sinodal; Petrópolis, Ed. Vozes, 1992.
- Fry, L. W. *Toward a theory of spiritual leadership*. *The LeadershipQuarterly*, 14(6), 2003.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIULIANI, M. *A experiência dos Exercícios Espirituais na vida*. São Paulo: Ed. Loyola, 1991.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995A.
- GUERREIRO, L. *Educar para a condição humana*. São Paulo: Ed. Diálogos do Ser, 2009.
- HEIDEGGER, M. *Os problemas fundamentais da fenomenologia*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2012.

HERRERO, F. J. A recriação da tradição na Antropologia Filosófica de Pe. Vaz. *Síntese*. v. 30, n. 96 (2003).

JAOUDE, O. E. C. *Espiritualidade nas organizações: Um estudo da relação da espiritualidade com qualidade de vida no trabalho dos colaboradores das PMEs*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Campo Limpo Paulista (FACCAMP), Campo Limpo, 2015.

LEITE, C. F. F. *O comprometimento organizacional na gestão pública*. Um estudo de caso em uma universidade estadual. Vitória da Conquista, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Bahia, 2004.

MARGENAT, J. M. *Competentes, conscientes, compasivos y comprometidos: La educación de los jesuitas*. Madrid, Ed. PPC, 2009

MARTINS, E. S. Os papéis sociais na formação do cenário social e da identidade. *Kínesis*, Vol. II, nº 04, Dezembro-2010, p. 40-52.

MOSTAÇO, E. Considerações sobre o conceito de teatralidade. *DAPesquisa: Revista de Investigação em Artes*, Florianópolis, v. 2, n. 2, jul. 2007.

OLIVEIRA, E. M. Responsabilidade Social Empresarial e os desafios e possibilidades de atuação do Serviço Social nesta área: caminhos globais e realidade local – um estudo de caso in: *Anais... VIII ENPESS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social*, Juiz de Fora- MG: ABESS e UFJF, 2002.

PAIVA, K. M. A. M. *Comprometimento organizacional no laboratório de análises clínicas: à luz do modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer e Allen*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar (UnP), Natal, 2009.

PALAORO, A. *A experiência espiritual de Sto. Inácio e a dinâmica interna dos Exercícios*. São Paulo: Ed. Loyola, 1992.

PATRUS, R. *Ética e felicidade: a aceitação da verdade como caminho para encontrar o sentido da vida*. Ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *CADERNOS EBAPE. BR*, v.4, nº 1, Mar. 2006.

PEDAGOGIA Inaciana. Uma proposta prática. São Paulo: Ed. Loyola, 1993.

PESSINI, L.; BARCHIFONTAINE, C. P. *Problemas atuais de bioética*. São Paulo: Loyola, 2007

POZZO, E. L. D. *A dimensão do espírito e a relação com a transcendência em lima Vaz: Uma resposta ao niilismo contemporâneo*. 2014. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2014.

RAMPAZZO, L. *Antropologia: religiões e valores cristãos*. São Paulo: Paulus, 2004.

- REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. *Projeto Educativo Comum*. Rio de Janeiro: Loyola, 2016.
- REGO, A., CUNHA, M. P., SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE eletrônica* – v.6, n 2, Art. 12, jul/dez. 2007, 7-36.
- _____. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 2007, VOL. 13, N.º 1, 7-36
- REIS, M. P. G. P. *Espiritualidade no trabalho: Uma revisão sistemática*. Brasília, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Centro Universitário de Brasília, 2014.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2005.
- SABINO DA SILVA, M. M. *A relação entre filosofia e teologia na conferência Fenomenologia e teologia de Martin Heidegger*. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciência da Religião) – Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, 2017.
- SANTIAGO, F. Z. *Liderança – Características e habilidade do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.
- SILVA, S. M. O. *As práticas de responsabilidade social corporativa e seus impactos no comprometimento do funcionário com a empresa: Uma análise em empresas cearenses de serviços*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará (UFC), Ceará, 2005.
- VAZ, H. C. L. *Antropologia Filosófica I*. São Paulo: Ed. Loyola, 1991.
- _____. *Escritos de Filosofia II*. São Paulo: Ed. Loyola, 1992.
- VENZKE, C. S. *A educação para a sustentabilidade e o desenvolvimento docente na administração*. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2015.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZOHAR, D. *Spiritual Intelligence: The ultimate intelligence*. London: Bloomsbury Publishing Group, 2012.
- TOLEDO, Cezar de Alencar Arnaut de; SKALINSKI JUNIOR, Oriomar. Modernidade, espiritualidade e educação: a Companhia de Jesus dos exercícios espirituais à ratiostudiorum. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 11, n. 42, p. 71-93, ago. 2012. ISSN 1676-2584. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639867>>. Acesso em: 19 junho de 2018.

FEBRACIS Coaching Integral Sistêmico. Quais as diferenças entre engajamento profissional e satisfação? Disponível em: <https://www.febracis.com.br/blog/engajamento-profissional/>
Acesso em: 27 de junho de 2018.

ANEXO A**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
COLÉGIO DOS JESUÍTAS
CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL**

Eu, Sérgio Eduardo Mariucci, Diretor Geral do Colégio dos Jesuítas, declaro estar ciente de que Márcio Marcelo Sabino da Silva efetuará pesquisa intitulada “Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de vivências espirituais”, no período entre 2017 e 2018, com os seguintes objetivos: a) Compreender os efeitos da relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional nas coordenadoras de série do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas; b) Refletir sobre o impacto das práticas espirituais no comportamento das coordenadoras do Ensino Fundamental 1 do Colégio dos Jesuítas; c) Analisar em que medida a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho aumenta, nas coordenadoras do Ensino Fundamental 1, o vínculo afetivo com a organização; d) Subsidiar o desenvolvimento de práticas espirituais que levem as coordenadoras do Ensino Fundamental 1 a alinhar seus valores pessoais com os valores do Colégio dos Jesuítas.

A metodologia prevista consiste em realizar a Observação Participante e Entrevistas com as coordenadoras do Ensino Fundamental 1, participantes do projeto.

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O pesquisador assegura ainda que será garantido o total sigilo e confidencialidade das informações prestadas.

Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes.

Estando esta instituição em condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

Juiz de Fora, 18 de Outubro de 2017.

Dr. Sérgio Eduardo Mariucci
Diretor Geral do Colégio dos Jesuítas.

ANEXO B**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa "Espiritualidade e comprometimento organizacional no Colégio dos Jesuítas: impacto de vivências espirituais", sob a responsabilidade do pesquisador Márcio Marcelo Sabino da Silva, mestrando do programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional nível Mestrado, e orientado pela Professora Josefina Maria da Fonseca Coutinho. Esta pesquisa pretende, entre outras coisas, analisar em que medida a realização de práticas de espiritualidade geram comprometimento organizacional nas coordenadoras do ensino fundamental 1 do colégio dos Jesuítas.

A metodologia adotada para este estudo envolve **Observação Participante** e realização de **Entrevista** a ser respondido pessoalmente por **educadores**, como você, que trabalha no Ensino Fundamental 1. Não identificamos riscos decorrentes de sua participação na pesquisa, respondendo às questões da referida entrevista. Participando desta pesquisa, vocês estarão contribuindo para a averiguação do impacto da espiritualidade na realização do trabalho docente no Colégio dos Jesuítas.

Depois de concordar, você poderá desistir de participar, retirando seu consentimento a qualquer momento, independentemente do motivo e sem nenhum prejuízo para você. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo. Para qualquer outra informação ou esclarecimento, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (32) 99144 9379 ou pelo e-mail mmarcelo@coljes.com.br.

Sua participação é voluntária e extremamente importante. Então, se você concorda em participar, colaborando com suas informações, responda as questões que seguem abaixo.

Atenciosamente.

Márcio Marcelo Sabino da Silva