

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

LISIANE CARDOSO DO VALLE

**INTEGRAÇÃO ENTRE OS PROPÓSITOS DAS NOVAS GERAÇÕES E DAS
ORGANIZAÇÕES: UMA PROPOSTA BASEADA NOS CONCEITOS DE
ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre
2019

LISIANE CARDOSO DO VALLE

INTEGRAÇÃO ENTRE OS PROPÓSITOS DAS NOVAS GERAÇÕES E DAS ORGANIZAÇÕES: UMA PROPOSTA BASEADA NOS CONCEITOS DE ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke.

Porto Alegre
2019

V181i Valle, Lisiane Cardoso do.
Integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações : uma proposta baseada nos conceitos de espiritualidade nas organizações / por Lisiane Cardoso do Valle. – 2019.
95 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2019.

“Orientador: Dr. Cláudio Senna Venzke”.

1. Espiritualidade nas organizações. 2. Integração.
3. Novas gerações. I. Título.

CDU: 658.01

LISIANE CARDOSO DO VALLE

INTEGRAÇÃO ENTRE OS PROPÓSITOS DAS NOVAS GERAÇÕES E DAS ORGANIZAÇÕES: Uma Proposta Baseada nos Conceitos de Espiritualidade nas Organizações

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke.

Porto Alegre, _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Avaliador: Profa. Dra. Soraia Schutel – UNISINOS

Avaliador: Profa. Dra. Tamara Cecília Karawejcyk Telles

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

AGRADECIMENTOS

Ao longo da caminhada para a elaboração de uma dissertação necessitamos de muito apoio. Agradeço aqui as principais pessoas e empresas que permitiram chegar até este ponto.

Quero agradecer primeiramente ao meu querido e amado orientador, Prof. Dr. Cláudio Senna, pelas contribuições na construção dessa dissertação e por acreditar e incentivar o tema que foi desenvolvido.

Aos meus queridos colegas e amigos que fiz no mestrado, em especial ao Klaus, que me ajudou muito em pontos fundamentais do trabalho com suas críticas e olhar de pesquisa. Foi um prazer e uma honra ter estado ao lado de vocês durante essa nossa caminhada. Vocês fizeram o mestrado ser muito mais especial.

Ao Guilherme e Ignácio, meus filhos amados, meus tesouros, pelo apoio e pelo amor incondicional de vocês, que me move e que faz dos meus dias muito mais felizes e únicos ao lado de vocês.

Aos meus amados pais, Jorge e Eneida, e ao meu querido irmão, Jorginho, por toda a base ética, educação, amor e exemplo de vida que muito contribuíram com a visão que tenho hoje.

Ao Zé, meu namorado, que foi incansável ao meu lado, com o seu amor, carinho e apoio me incentivou durante todos os dias dessa linda e gratificante jornada.

À banca de avaliação, formada pelos professores Profa. Dra. Tamara Cecília Karawejcyk Telles e Profa. Dra. Soraia Schutel, pela contribuição de suas ideias para esta pesquisa.

Às empresas e entrevistados que contribuíram com seu tempo para tornar possível esta pesquisa.

RESUMO

O presente estudo busca compreender quais são os elementos da Espiritualidade e como esses elementos poderão contribuir para o engajamento entre os propósitos das novas gerações e das organizações: uma proposta baseada nos conceitos de espiritualidade nas organizações. Identificou-se que, através dos conceitos e dos elementos da Espiritualidade nas Organizações, pela conexão de valores e propósitos individuais com o meio, criam-se os entendimentos necessários para a promoção de um ambiente organizacional formador de indivíduos mais felizes e mais engajados com o seu trabalho. De forma complementar, a espiritualidade proporciona o ambiente adequado para estimular essas conexões de engajamento entre os propósitos das novas gerações e das organizações, pois seus conceitos consideram que as pessoas se desenvolvem a partir da tomada de consciência e conectividade do seu mundo interior com seu mundo exterior. A partir dos achados teóricos, realizou-se uma pesquisa empírica, baseada em um roteiro de entrevista semiestruturado, envolvendo 12 participantes, representantes de pequenas, médias e grandes empresas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Participaram da pesquisa profissionais em cargos de liderança e as próprias novas gerações. Todas as organizações envolvidas na pesquisa possuem uma cultura organizacional sólida. Os resultados encontrados, pela percepção dos entrevistados, mostram que as novas gerações buscam trabalhos que possam proporcionar um alinhamento com seus valores, um propósito maior do que somente ganhar dinheiro. Querem fazer o seu trabalho com um propósito e buscam empresas cujos valores estejam agregando com a sociedade e com o mundo de uma forma geral. Outro fator importante nas entrevistas é a recorrente resposta pelo Líder Educador, um novo conceito de líder que as empresas buscam com intuito de contribuir para a integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações.

Palavras-chave: Integração. Novas gerações. Espiritualidade nas organizações.

ABSTRACT

The present study seeks to understand the elements of Spirituality and how these elements can contribute to the engagement between the purposes of new generations and organizations: a proposal based on the concepts of spirituality in Organizations. It was identified that through the concepts and elements of Spirituality in Organizations, through the connection of values and individual purposes with the environment, it creates the necessary understandings for the promotion of an organizational environment that educates happier and more engaged individuals with your work. In a complementary way, spirituality provides the appropriate environment to stimulate these engagement connections between the purposes of new generations and organizations, because their concepts consider that people develop from becoming aware of and connecting your inner world with your outside world. From the theoretical findings, an empirical research was carried out, based on a semi-structured interview script, involving 12 participants, representatives of small, medium and large companies from Porto Alegre and Grande Porto Alegre. Professionals that got involved in the research were in leadership positions and the new generations themselves. All organizations involved in the research have a solid organizational culture. The results found by the interviewees' perception showed that the new generations seek a job that can provide an alignment with their values, a greater purpose than only making money. They want to do their work with a purpose and seek companies whose values are aggregated with society and with the world in a bigger way. Another important factor in the interviews is the recurring response by the Educator Leader, a new concept of Leader that companies seek in order to contribute to the integration between the purposes of the new generations.

Keywords: Integration. New generations. Spirituality in organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Conceitual Elementos Da Espiritualidade.....	81
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos sobre a Geração Y.....	25
Quadro 2 – Características da Geração Z.....	27
Quadro 3 - Diferenciação entre religião e espiritualidade.....	45
Quadro 4 - Princípios da Inteligência Espiritual.....	46
Quadro 5 - Três perspectivas da espiritualidade nas organizações.....	49
Quadro 6 - Resumo do Referencial Teórico.....	51
Quadro 7 - Breve descrição das empresas e indivíduos convidados a participar da pesquisa.....	56
Quadro 8 - Desafios das Organizações na retenção e engajamento das Novas Gerações nas Organizações.....	65
Quadro 9 - Identificação dos elementos que motivam e engajam as Novas Gerações nas Organizações.....	71
Quadro 10 - Elementos da espiritualidade que poderão contribuir com o engajamento das Novas Gerações nas Organizações.....	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 AS NOVAS GERAÇÕES	19
2.1.1 Gerações	19
2.1.2 Gerações Y e Z	22
2.1.2.1 Geração Y	22
2.1.2.2 Geração Z	26
2.2 ENGAJAMENTO DAS NOVAS GERAÇÕES	29
2.2.1 Cultura Organizacional	33
2.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	36
2.2.3 O Líder Educador	39
2.3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES... ..	41
2.3.1 O papel da Espiritualidade na vida em sociedade	43
2.3.2 Espiritualidade x Religião	44
2.3.3 A Influência da Espiritualidade nas Organizações	48
2.3.4 As Três Perspectivas da Espiritualidade nas Organizações	49
3 MÉTODO DE PESQUISA	54
3.1 SUJEITOS DE PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE.....	56
3.1.1 Características das empresas pesquisadas	57
3.1.1.1 Empresa 1 - Segmento Alimentação - Pequeno Porte.....	57
3.1.1.2 Empresa 2 - Segmento Serviços - Médio Porte.....	57
3.1.1.3 Empresa 3 - Segmento Indústria - Grande Porte.....	58
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	59
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	59
4 RESULTADOS DA PESQUISA	62
4.1 DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES NA RETENÇÃO E ENGAJAMENTO DAS NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	62

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS QUE MOTIVAM E ENGAJAM AS NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	65
4.3. ANÁLISE E SELEÇÃO DOS ELEMENTOS DA ESPIRITUALIDADE QUE PODERÃO CONTRIBUIR COM O ENGAJAMENTO DAS NOVAS GERAÇÕES...	72
4.4 COMO OS ELEMENTOS DA ESPIRITUALIDADE PODEM CONTRIBUIR PARA A INTEGRAÇÃO ENTRE OS PROPÓSITOS DAS NOVAS GERAÇÕES E DAS ORGANIZAÇÕES.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
5.1 CONTRIBUIÇÕES, PRÁTICAS, IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	82
5.2 LIMITAÇÃO DE PESQUISA E PESQUISAS FUTURAS.....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXO I.....	94

1 INTRODUÇÃO

As mudanças atuam de maneira que possamos ver o mercado de trabalho com outra visão, que sejamos capazes de melhorar nosso ambiente e a nós mesmos com ideias, inovações que envolvam a todos na empresa, reorganização de princípios, valores, objetivos individuais e coletivos.

Conforme Raich e Dolan (2008, p. 21):

Nós vivemos num mundo com muita instabilidade e com níveis elevados de incerteza. Existem desenvolvimentos inesperados em várias direções, muitas vezes contraditórios, e quando se olha em redor, encontramos diversas ameaças, mas também inúmeras oportunidades.

Para Scharf, Rosa e Oliveira (2012, p. 87),

o conceito de geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico que determina comportamentos e causa impacto direto na evolução da sociedade.

Kotler e Keller (2006) concordam, afirmando que:

[...] cada geração é profundamente influenciada pela época em que foi criada – pelas músicas, filmes, política e eventos daquele período. Um tipo de segmentação por geração é chamado de agrupamentos. Esses grupos de pessoas compartilham experiências culturais, políticas e econômicas importantes. Tem visões e valores semelhantes. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 54).

Com o advento da globalização, quando anteriormente uma geração era sucedida por outra, a tecnologia acelerou uma geração inteira, tornando imprescindível seu estudo para um melhor entendimento de como liderar. Abaixo, detalhamento simplificado das gerações Y e Z.

A geração Y aparece como um desafio para a gestão das organizações. As pessoas nascidas entre os anos 1980 e 1994 integram a denominada Geração Y. (OLIVEIRA, 2010; SILVA, 2018). Esta é a geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança e sua felicidade. Em decorrência desse zelo e cuidado, quando crianças os Y são mais alegres, autoconfiantes e cheios de energia. A característica principal dessa geração é a relação com a tecnologia e o uso excessivo desta – fato pelo qual há uma concordância entre autores que abordam

esse tema. (PERRONE; ENGELMAN; SANTOS; SOBROSA, 2013). A geração Y é multitalentosa, criativa, exigente e super estimulada. Ela representa um desafio para o mercado global. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Os jovens da geração Y são impulsionados pela motivação externa. Isso ocorre pelo fato de eles terem experiências baseadas em um padrão de elogios e recompensas. Desta forma, eles esperam que o ambiente de trabalho repita esse mesmo padrão. Assim, os jovens não querem investimentos a longo prazo e buscam gratificação instantânea no que se refere a trabalho. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Segundo alguns estudos, os jovens da geração Y, por terem vivido muitas mudanças em diversos setores da sociedade, têm uma única certeza: a imprevisibilidade dos acontecimentos. (CLARO, 2010). Para autores dessa corrente (TULGAN, 2003; LOMBARDIA *et al.*, 2008; POUGET, 2010), as rápidas transformações ocorridas no ambiente de trabalho fizeram com que os jovens despertassem para a necessidade de estar sempre atualizados para manterem-se competitivos diante do restante da força de trabalho.

As novas gerações tem sido consideradas um dos grandes desafios para a gestão de pessoas (BARRETO, 2010), levando o tema a ganhar espaço nas discussões acadêmicas. (VELOSO; DUTRA, 2008; VASCONCELOS *et al.*, 2010). No entanto, o conceito de Geração Y tem sido incorporado aos estudos nacionais tal como se apresenta nos estudos internacionais: sem que se faça uma contextualização de quais seriam as características e os marcos históricos que contribuíram para a formação do pensamento deste grupo geracional no Brasil.

Tulgan (2009) reforça que esta é uma geração de jovens altamente qualificados e, principalmente, voltada para o imediatismo. Para Motta, Gomes e Valente (2009), atualmente, com a mundialização do consumo e da tecnologia, os valores dos jovens brasileiros seriam semelhantes àqueles dos americanos, tornando possível uma associação direta entre as formas de agir da juventude brasileira e americana. As mudanças de geração estão realmente ocorrendo em ritmo acelerado. O mercado mal processou o perfil da geração Y – ou os famosos *millenials* – e já precisa começar a se preparar para os próximos consumidores: a geração Z, aqueles nascidos entre 1995 e 2009. Como a geração Z se tornará cada vez mais influente, as empresas precisam estar preparadas e torná-los parte de sua estratégia de negócios.

O que se sabe é que os Zs, a primeira geração de nativos digitais, mantêm a renda limitada como os *millenials*. Mas, em 2030, serão a maioria entre os

consumidores. Eles são mais engajados socialmente, têm mente aberta, são pragmáticos e individualistas. Para conquistá-los, as marcas devem apostar em autenticidade, tecnologia e igualdade social.

A geração Z, nascida no século XXI, representará 32% da população mundial em 2019, superando a geração conhecida como *millennials*, que responderá por 31,5%. As estatísticas são baseadas em dados da Organização das Nações Unidas (ONU), que utiliza 2000/2001 como divisão geracional.

“O principal fator que diferencia a geração Z dos *millennials* é um elemento de autoconsciência, em vez do egocentrismo”, comenta Marcie Merriman (2017, p. 24), diretora executiva da Ernst & Young, no relatório *Rise of gen Z: new challenge for retailers* (Ascensão da geração Z: novos desafios para o varejo).

A Geração Y ainda é motivo de preocupação para muitas empresas, que não se adaptaram totalmente ao estilo de vida e de trabalho desses jovens. Estas mesmas companhias também estão recebendo jovens da geração Z ou geração 2000. Esses jovens cresceram cercados de empresas como o Google, a Microsoft e das tecnologias das mesmas – principalmente, a internet. Essas são características que, até então, nenhuma outra geração teve e que fazem desses jovens uma surpresa para as organizações.

Condizente com os rumos que a tecnologia e as carreiras seguem, a expectativa é de que eles chegarão ao mercado com muito treino técnico: aprendem com computadores e conhecem as novas tecnologias. Apesar de terem muito a oferecer neste aspecto, segundo Bruce Tulgan (2018), consultor de liderança norte-americano e especialista na geração Z, eles falham nos aspectos mais humanos que o mercado pede: não são organizados, focados, pontuais e não têm hábitos corporativos.

As principais dificuldades encontradas dos líderes e gerentes na gestão desses jovens são: eles chegam na empresa com expectativas muito altas, só querem as melhores tarefas, fazem o trabalho da maneira que quiserem e não recebem bem *feedbacks* negativos. Não respeitam a figura de autoridade porque foram tratados como iguais pelos pais. Falta-lhes autoconsciência, habilidades de se comunicar e resolver problemas, além de profissionalismo, pensamento crítico e obediência. Os novos talentos não são apresentados a esses termos na escola nem em casa. (TULDER, 2018).

Quando chegam ao mercado de trabalho, muito gestores acreditam que não é sua função ou que não têm os recursos ou conhecimento para lidar com essa falha na formação dos jovens empregados. E essa falta de habilidade continua crescendo.

Devido a todos esses conflitos de gerações, e em meio a tantos modos de ver, ouvir e sentir o mundo, há a necessidade de algo novo e que contemple valores humanos, universais e espirituais. Disso tudo, emerge o estudo pela espiritualidade como uma base para entender a demanda dessas novas gerações.

Espiritualidade nas organizações pode ser interpretada como o reconhecimento, pela organização e pelos seus líderes, de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade. (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). Vale frisar que esta definição é, todavia, apenas uma entre as muitas presentes na literatura. (FRESHMAN, 1999; BROWN, 2003). Giacalone e Jurkiewicz (2003a, p. 194), por exemplo, sugeriram que a espiritualidade nas organizações

é um quadro de valores organizacionais, evidenciados na cultura organizacional, que promove a experiência de transcendência dos empregados por meio dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com as outras pessoas, de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria.

Na determinação do rumo que as organizações tomaram em relação à espiritualidade, as pessoas têm um papel central, marcado por suas escolhas, atitudes e decisões no local de trabalho que definirão “se as empresas serão entidades coletivas em que reverberam luz, trevas ou tons acinzentados”. (VASCONCELOS, 2008, p. 35).

Embora haja concordância geral de que o movimento da espiritualidade nas organizações não conseguiu chegar a um acordo sobre as definições de termos-chave, Karakas (2010, p. 91) afirma que existem "mais de 70 definições de espiritualidade no trabalho", enquanto Long e Helms Mills (2010, p. 326) dizem que a construção da espiritualidade nas organizações foi conceituada em "maneiras quase infinitas". Mitroff e Denton (1999, p. 83) afirmam que os executivos falaram com a "espiritualidade" definida como "o sentimento básico de estar conectado com o eu completo, outros e o universo inteiro". Ashmos e Duchon (2000, p. 147) não adicionam a conexão ao universo inteiro, mas ainda possuem componentes semelhantes: "[...]

vemos a espiritualidade no trabalho como tendo três componentes: a vida interior, o trabalho significativo e comunidade". Esses temas têm a ver com o sentimento de alienação dos funcionários. Os funcionários procuram um trabalho significativo (não apenas um salário) em que eles possam ser a pessoa inteira que são, conectados ao seu eu autêntico, aos outros e ao transcendente. Há outros temas também – como a alegria e outros estados psicológicos – que são discutidos, mas podemos dizer que os temas principais lidam com a conexão com o próprio eu autêntico, com a própria comunidade e com algo transcendente (seja o universo ou um maior poder).

A espiritualidade se reflete também no respeito ao próximo, na solidariedade, no estilo de liderança e até no trabalho em equipe. Conforme Arruda (2005, p. 54):

A espiritualidade nas organizações refere-se em primeiro lugar ao respeito à vida. Isso significa considerar o ser humano em sua totalidade, respeitando e investindo em todas as suas dimensões: física, intelectual, emocional e espiritual, criando uma cultura corporativa sustentada em valores humanos universais e espirituais. A espiritualidade se apresenta como o pilar de todas estas dimensões, pois é ela que deve dar sustentação às causas humanistas, já que não há espiritualidade sem humanização. Os valores devem ser traduzidos em atitudes, o respeito pelo outro, a escuta, a maneira de atender ao cliente, a solidariedade, o estilo de liderança, o trabalho em equipe. Associar a espiritualidade ao trabalho é construir um modelo de gestão que se converta na única forma das organizações se manterem criativas e produzirem resultados positivos.

Para Venzke (2015), conceitua-se espiritualidade como: a busca de conexão com aspectos externos, ampliando a consciência individual e coletiva para reconhecer a capacidade de influência mútua entre os aspectos imanentes e os transcendentos. Transcendência, dentro do conceito apresentado, significa reconhecer e conectar-se a elementos além da dimensão individual, elevar-se ou ir além do cotidiano. De forma geral, significa conectar-se à família, aos amigos, aos colegas de trabalho, à comunidade, às questões sociais do país, aos demais seres vivos e, dependendo da amplitude espiritual que se está buscando alcançar, significa conexão com as energias ou com as consciências superiores que movem as pessoas.

O foco da espiritualidade no trabalho vem crescendo de forma intensa no mundo empresarial. Antes o que era considerado como algo místico e/ou de cunho religioso, hoje se insere como uma dimensão estratégica, na medida em que possibilita a busca de estados mais elevados de consciência e o alinhamento das ações das pessoas (propósitos de vida), com os valores e missão da organização. A

consequência dessa visão renovada é o surgimento de um ambiente de trabalho de mais confiança, flexível, com liberdade de expressão e respeito pelo outro, em que são esperados benefícios prováveis, como a melhoria da qualidade de vida pessoal e coletiva, comunicação eficaz, criatividade, cooperação e estímulo às situações de crescimento e desenvolvimento financeiro. Jovens buscam sentido e propósito no trabalho, temas da espiritualidade nas organizações. Assim, pode-se verificar a espiritualidade como um meio de contribuir para a retenção e desenvolvimento dos jovens da geração *millennial*.

Assim, a motivação principal desta pesquisa consiste em compreender as possíveis mudanças organizacionais com a entrada no mercado de trabalho das novas gerações e, nesse contexto, quais elementos da espiritualidade contribuem para a integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações. O foco dessa pesquisa, portanto, está na investigação de como as organizações estão recebendo e se preparando para receber as novas gerações, como as novas gerações atuam nas organizações e quais são seus propósitos.

Neste contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Quais os elementos da espiritualidade podem contribuir para a integração entre os propósitos das novas gerações (Y e Z) e das organizações?

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar quais elementos da espiritualidade podem contribuir para a integração entre os propósitos das novas gerações (Y e Z) e das organizações nas empresas dos segmentos de Alimentação, Serviços e Tecnologia, situados na cidade de Porto Alegre e Grande Porto Alegre.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os desafios das organizações na retenção e engajamento das novas gerações (Y e Z) nas organizações;

- Identificar os elementos que motivam e engajam as novas gerações (Y e Z);
- Analisar e selecionar os elementos da espiritualidade que poderão contribuir com o engajamento das novas gerações (Y e Z) nas organizações.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo possui importante relevância pois as organizações estão encontrando dificuldades em reter e engajar os profissionais das novas gerações. A importância é para as organizações, gestores e as novas gerações que precisam perceber a necessidade de se adequar a essa nova perspectiva organizacional. A natureza e o significado do trabalho estão passando por uma profunda evolução e a emergência da espiritualidade está ajudando a catalisar este momento. Sabemos que o nervosismo, o medo, o *stress* e a depressão sempre fizeram parte do cotidiano dos profissionais e das empresas. E é neste momento que a espiritualidade surge como um processo de transformação íntima das emoções, da maneira de ser, de pensar e de agir dentro da ética e do bem de forma consistente, impulsionando o ser humano a viver e a empresa a estabelecer metas que pretende alcançar. Conclui-se que é uma questão de urgência, pois somente os aspectos técnicos e comportamentais são insuficientes para a empresa contar com profissionais competentes, capazes de inovar e desenvolver seu trabalho com mais felicidade e, conseqüentemente, auxiliar a promover a sustentabilidade (equilíbrio econômico/financeiro) – objetivo maior de toda empresa.

As organizações, historicamente vistas como sistemas racionais, estão considerando a possibilidade de abrir caminho para uma dimensão espiritual – uma dimensão que tem menos a ver com regras rígidas e ordem, e mais com significado, propósito e senso de comunidade. (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Ainda nesse contexto, o maior desafio é a conexão entre as gerações, a visão de mundo e novos valores que as gerações trazem consigo, exigindo novas estruturas e ambientes organizacionais. Nesse sentido, ignorar o espírito humano no trabalho, de certa forma, pode representar que se esteja desprezando o real significado do que é “ser humano”. (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Levando em consideração esse aspecto, verifica-se que o interesse pela espiritualidade como tema acadêmico tem crescido nos últimos anos (DUCHON;

PLOWMAN, 2005), ganhando, também, reconhecimento entre profissionais de negócios. (GUPTA; KUMAR; SINGH, 2012). Esse interesse começou a aflorar no final da década de 1990 e início do século XXI. (MARQUES; ALLEVATO; HOLT, 2008; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004). Os motivos de seu crescimento são especulados por vários autores. Marques Allevato e Holt (2008) apontam que, em parte, seu crescimento se deve pelo desprezo ético e desrespeito aos seres humanos que os líderes corporativos nutriam em sua busca para satisfazer sua própria ganância e pelos seus conselhos de administração.

Com a utilização dos elementos da Espiritualidade, apresentamos novas perspectivas para integrar os propósitos das novas gerações e das organizações sob um olhar contextualizado. Espera-se que, com esse entendimento, possamos proporcionar à academia uma produção complementar e diferenciada sobre o tema e, às organizações, uma nova forma de compreender e formar pessoas conscientes sobre o papel da espiritualidade nas organizações, consolidando a temática dentro do ambiente empresarial. Ainda, no que se refere às contribuições à sociedade, espera-se que os indivíduos que formam uma organização possam, trabalhando em um ambiente agradável de maneira espiritualizada, contribuir socialmente para que sejam construídas organizações também espiritualizadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, serão apresentadas as revisões da literatura existente acerca dos temas abordados: as novas gerações (Y e Z), motivação e engajamento das novas gerações (Y e Z) e espiritualidade nas organizações. Na construção do referencial teórico foi elaborado um apanhado dos principais referenciais encontrados sobre os temas supracitados, que buscou dar consistência e fundamentação ao estudo realizado, visando trazer novas contribuições à academia.

Além disso, as referências são uma forma de aproximar o pesquisador do tema do que há de informações até então publicadas. É o que lhe trará mais conhecimento sobre o tema escolhido.

2.1 AS NOVAS GERAÇÕES

2.1.1 Gerações

O conceito de gerações pode ser compreendido a partir de autores de referência como Comte, que utiliza uma abordagem positivista, e Dilthey, que utiliza uma abordagem histórica qualitativa. Estes autores do século XIX são identificados como base para as reflexões de novos pensadores no século XX. (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

A forma mecanicista quantitativa e mensurável foi o ponto de partida para compreensão de grande evolução e interferência de variáveis como temporalidade, impactos históricos, reflexos de comportamentos pessoais, experiências individuais, e experiências no âmbito social. (KRUGGER, 2014).

Comte (1998) apresenta uma concepção mecânica na definição de gerações baseando-se no positivismo e identifica um tempo de forma quantitativa e mensurável como critério para definição. Na descrição da sucessão de gerações, o autor afirma que o processo pode ser definido ao se calcular o tempo médio necessário para que uma geração seja substituída. Exemplifica com o estilo de vida pública, de modo que define 30 anos como período de mudança. O autor defende que o tempo social é semelhante ao organismo humano: o organismo social também sofre desgastes e pode ser substituído. (CORDEIRO *et al.*, 2013).

Um viés qualitativo surge ao se questionar e apresentar uma nova abordagem voltada à temporalidade, experiência e relacionamento de gerações. Dilthey (1989) apresenta um novo conceito sobre definição de gerações, o qual é totalmente adverso ao conceito quantitativo utilizado por Comte. Para Dilthey (1989), o que se torna relevante são os vínculos das gerações, a forma de transferência e absorção de conhecimento e o comportamento social. O autor afirma que as gerações exigem análise de experiência e tempo em termos qualitativos. Define geração como um conjunto de pessoas em período flexível de influências históricas comuns.

Segundo Srour (2012), uma geração é constituída por pessoas que vivenciaram as mesmas experiências, com ênfase no fator qualitativo, em um período da história permeado de acontecimentos e experiências no ambiente social.

Ele define a vida humana como uma temporalidade, e esta possui uma conexão com o tempo histórico, que molda a capacidade de uniformizar o tempo individual, interpretando e usando-o de uma maneira significativa. O autor defende com propriedade a nova concepção de geração e, com um olhar mais amplo, define parâmetros de análise com o intuito de defender que a história social de certa forma molda os comportamentos humanos.

Diversos estudos utilizam a denominação de coorte como forma de identificar a temporalidade, equivalendo ao termo geração. A diferença reside no ponto de origem e no término da análise. A coorte inicia-se pela determinação de uma faixa etária, após, analisam-se as diferenças entre as demais faixas, buscando diferenças de valores, atitudes e comportamento de indivíduos.

Na definição da geração, utiliza-se a análise de eventos históricos, políticos ou sociais que geram impacto de valores, atitudes e comportamentos, os quais as pessoas vivenciaram em sua fase de socialização. Posteriormente, as datas de nascimento são definidas como potencial. (PARRY; URWIN, 2010).

Os comportamentos possuem a capacidade de evoluir e transformar a sociedade. Essa consciência de observação e análise pode alterar o rumo comportamental das próximas gerações, promover uma mudança dinâmica da sociedade com conceitos ideológicos diversos em um período de ruptura histórica; pode ser um marco divisor na evolução. (CORDEIRO *et al.*, 2013).

Srour (2012), com base em estudos de Mannheim (1952), considerou as gerações como premissa favorável às mudanças dinâmicas da sociedade, com conceitos ideológicos diversos, no período de transformação. Estas características,

segundo Srouf (2012), possuem a capacidade de gerar mudanças sociais, de modo que as gerações podem ser entendidas com o resultado da descontinuidade histórica; nessa ruptura, origina-se a mudança. Portanto, para o autor, geração é o processo histórico social em que jovens de uma mesma faixa etária e em uma mesma classe social compartilham os acontecimentos. A data de nascimento é ponto importante, mas não define por si só o conceito de geração. O autor atribui ênfase a dois pontos na definição: primeiro, o acontecimento de eventos sociais que marcam a história, de forma que podemos identificar um período antecedente e um período posterior no convívio social; segundo, estas rupturas históricas sociais são vivenciadas por membros de grupos de uma determinada faixa etária, com conexões de construção de conceitos particulares, de modo que o processo de socialização não foi concluído, tendo maior relevância os períodos da adolescência e início da fase adulta, em que estão predispostos às experiências e aos novos pensamentos. (SROUR, 2012).

Compreender tais diferenças dentro das organizações torna-se um indicador estratégico para superação dos conflitos entre gerações. (SROUR, 2012). Sendo a organização um ambiente diverso, onde gerações se encontram e, ao mesmo tempo, compartilham e difundem experiências a todo o momento, as diferenças geracionais têm sido objeto de estudo de pesquisadores. (BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008).

Um dos principais pontos relacionados à mudança organizacional reside nas atitudes e na postura comportamental no ambiente de trabalho. (BEAVER; KATE, 2005). A constatação da falta de habilidade dos gestores em relacionar as diferenças de gerações entre os colaboradores pode ocasionar menor eficiência organizacional, como, por exemplo, maior tempo em treinamento, alta rotatividade e necessidade de mais contratações. Uma alternativa para amenizar os referidos custos seria a possibilidade de análise do que gera satisfação, automotivação e desempenho no ambiente de trabalho. Colaboradores satisfeitos e com uma autoestima elevada podem proporcionar maior produtividade e engajamento à cultura organizacional. (SIQUEIRA; AMARAL, 2006).

Estas transformações geracionais passam a demandar estilos de liderança mais contextuais, moldáveis e flexíveis, ocasionando, portanto, mudanças nas relações de poder no trabalho. A eficiência do líder pode ser compreendida pela sua capacidade de gerar significados aos liderados. (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). A força está associada ao exercício de influenciar. (LIMONGI-

FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004). Desta forma, o líder assume um papel de facilitador, o qual auto-organiza e favorece a mobilização em prol da organização, e do qual emergem novas formas adaptativas. Neste contexto, a liderança pode ser entendida com um fenômeno, produto social da interação entre pessoas. (TORRES; RIOS, 2013).

Pesquisadores corroboram no sentido de que existem quatro gerações: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Há divergência quanto às datas de nascimento das gerações, mas os mesmos não diferem em termos de características. (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Portanto, para este estudo, adota-se o conceito de Srour (2012), que nos apresenta uma definição contemporânea sobre gerações. Destaca que a data de nascimento é ponto importante, mas não define por si só o conceito de geração.

Atribui ênfase ao acontecimento de eventos sociais que marcam a história. Estas rupturas históricas sociais são vivenciadas por membros de grupos de uma determinada faixa etária, com conexões de construção de conceitos particulares, tendo maior relevância os períodos da adolescência e início da fase adulta, em que estão predispostos às experiências e a novos pensamentos. A fim de aprofundar a discussão destes estudos, estamos direcionados à Geração Y e à Geração Z. Esta última ainda está se integrando ao campo de trabalho, porém há interesse de estudo a fim de entender os possíveis comportamentos desta nova geração no convívio organizacional.

2.1.2 Gerações Y e Z

2.1.2.1 Geração Y

A Geração Y pode incluir indivíduos nascidos entre 1980 e 1999, segundo entendimento de Crampton e Hodge (2006). A categorização das gerações, definida por Brosdahl e Carpenter (2011), considera como a Geração Y as pessoas nascidas após 1981.

Lombardía, Stein e Pin (2008) comentam que esta geração teve origem em pequenas famílias: casais com poucos filhos. Os pais com atividade econômica fora de casa tentaram equalizar a vida familiar com a vida profissional. Estas pessoas

criaram assistindo à televisão e usando computadores. (SROUR, 2012). Elas desenvolveram, assim, habilidades específicas com a tecnologia, a qual passa a ser utilizada em todo o contexto social, como na educação e no lazer, e isso revoluciona o método de comunicação em uma proporção não vista até o momento. Isso se reflete na mudança de comportamentos, alterando até a forma de aprendizagem e a forma de relacionamento com as atividades. (FILHO; LEMOS, 2008; CORDEIRO, 2013).

É possível citar algumas características importantes e positivas sobre essa geração: trabalham bem em equipes, geralmente são motivados, possuem comunicação satisfatória, demandam contato frequente com os superiores e sentem-se muito à vontade diante de novas tecnologias. (MYERS; KAMYAB, 2010; SROUR, 2012; CORDEIRO, 2013).

Para Oliveira (2010), a Geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida; seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo. Em decorrência disso, a rotatividade nas empresas está crescendo, trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

Os integrantes deste período têm o desejo de obter grande sucesso profissional, mas que deve respeitar os limites de empenho, os quais incluem poder desfrutar da família, filhos e amigos. As organizações já estão se adaptando a este formato mais flexível de incorporar o tempo de vida familiar às exigências no ambiente de trabalho. (SROUR, 2012; CORDEIRO, 2013). Tais pessoas também possuem visão clara de que efetuarão trocas constantes de emprego.

O processo de desligamento, de função ou da empresa, não é considerado algo de grande impacto para esta geração, pois os integrantes utilizam sua carreira como fonte para seu desenvolvimento, não alimentam um compromisso fidedigno com a empresa. (CORDEIRO, 2013).

Nota-se, nas descrições da Geração Y, a presença de características como impaciência, agitação, necessidade de estar conectada, indiferença em relação à autoridade e fidelidade a si própria. São os nativos da era digital e democrática.

Enquanto as gerações anteriores se adaptaram às tecnologias, essa geração já nasceu nesse contexto e alguns estudos comprovam que as pessoas habituadas com ferramentas virtuais desenvolvem sistema cognitivo diferente. (MALDONADO, 2005; PERRONE; EGELMANN, 2013).

No ambiente de trabalho, os membros da Geração Y tendem a se preocupar mais com suas carreiras do que com o funcionamento das organizações, são impacientes para esperarem oportunidades relativas às promoções e tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional do que faziam os membros das gerações anteriores. São mais individualistas, mudam de trabalho com frequência em busca de novas oportunidades e desafios. Quanto à aprendizagem, tendem a valorizar a prática para aprender; preferem aprender em grupos, de modo colaborativo; gostam de utilizar tecnologia; questionam com frequência. (SROUR, 2012; CORDEIRO, 2013; MALDONADO, 2005; PERRONE; EGELMANN, 2013).

Estes profissionais são percebidos como pessoas criativas, são relacionáveis e possuem uma inteligência voltada ao coletivo. Para Sweeney (2006), a Geração Y é constituída por indivíduos com grau elevado de autoconfiança, estruturados e muito flexíveis em relação às diferenças culturais. Carolyn (2005) defende que a geração é formada por pensadores e empreendedores que buscam um consenso responsável e apreciam os *feedbacks* instantâneos, contemplando o momento das realizações. São estes profissionais que buscam trabalhos nos quais possam usufruir da liberdade, com desafio, não medem esforços para contemplar seus objetivos. Segundo Tulgan (1996), essa geração entende as demandas da hierarquia; contudo, questionam o significado de tal processo. Posicionam-se em uma relação linear com os superiores, não visualizam uma relação hierárquica, buscam a troca de conhecimento constante.

Os autores deste contexto de gerações apresentam, em seus estudos, características sobre as pessoas que se enquadram na Geração Y. Os aspectos são bem definidos e identificáveis nos comportamentos. No Quadro 1 são apresentados os principais aspectos abordados neste estudo de pesquisa sobre a Geração Y.

Quadro 1 – Aspectos sobre a Geração Y

ASPECTOS FAVORÁVEIS DA GERAÇÃO Y	ASPECTOS DESFAVORÁVEIS DA GERAÇÃO Y
Possuem habilidades específicas com a tecnologia.	São pessoas com comportamento mais individualista.
A tecnologia é utilizada em todo o contexto social, como na educação, no lazer, e isso revoluciona o método de comunicação.	Devem respeitar os limites de empenho.
Há uma mudança de comportamento, alterando a forma de aprendizagem e a forma de relacionamento.	Possuem uma visão de que efetuarão trocas constantes de emprego.
Sentem necessidade de experimentar, comprar e demonstrar opiniões sobre o mundo virtual e novidades tecnológicas.	Não alimentam um compromisso fidedigno com a empresa.
Estão conectados com uma variedade enorme de pessoas, desenvolveram uma visão sistêmica e aceitam as diversidades sociais.	Possuem necessidade extrema de urgência.
Trabalham bem em equipes, geralmente são motivados, possuem uma boa comunicação, demandam contato frequente com os superiores.	Apresentam impaciência para promoções.
Desejam obter grande sucesso profissional.	Não respeitam hierarquia, prezam pela informalidade com contatos diretos sem o status hierárquico.
Utilizam a carreira como fonte para seu desenvolvimento.	Não se adaptam a fatores restritivos e rígidos.
São flexíveis em relação às diferenças culturais.	Não medem esforços para contemplar seus objetivos.
Buscam trabalhos nos quais possam usufruir da liberdade, com desafio, não medem esforços para contemplar seus objetivos.	Gostam de receber atenção, creem em mudanças constantes e o foco está sempre no curto prazo.

Fonte: Baggio (2018) a partir de Filho; Lemos (2008); Lombardía; Stein; Pin (2008); Myers; Kamyab (2010); Conger (1998); Glass (2007); Zevenbergen (2004); Santana (2008); Araujo; Proença (2012); Sweeney (2006); Carolyn (2005); Tulgan (1996).

Os aspectos apresentados ajudam a entender esta geração de pessoas que vêm crescendo com grandes transformações sociais. Além das evoluções na comunicação, no trabalho e nos relacionamentos, apresentam uma quebra de paradigma em relação às gerações anteriores. Possuem capacidade e coragem de manifestar suas prioridades diante da sociedade.

Neste contexto, podemos destacar a Geração Z, que apresenta características de relação intensa com tecnologias, com participação de grandes grupos de opinião, com coragem de defesa e prática em conceitos de liberdade, customização, além da capacidade reconhecida de argumentação.

2.1.2.2 Geração Z

A Geração Z é definida como a geração de pessoas nascidas na metade da década de 1990 até o ano de 2010. (HOUAISS, 2017). As pessoas nascidas a partir da década de 1990, nossa atual população de jovens e adolescentes, são conhecidas por Geração Pontocom.

As áreas administrativas utilizam a denominação Geração Z, as áreas de educação referem-se a eles como Nativos Digitais e muitos autores utilizam a denominação Geração Digital ou Geração Internet. (TAPSCOTT, 2010; PALFREY; GASSER, 2011). Santos e Lisboa (2013) defendem que não há um consenso do início da Geração Z, mas afirmam que estudos apontam para a primeira metade da década de 1990. Isso ocorre por se tratar de uma geração recente, cujos primeiros membros possuem, atualmente, cerca de 20 anos de idade ou um pouco mais. A grande nuance dessa geração é zapear entre os canais de televisão, internet, videogame e smartphones.

São denominados de “nativos digitais”, não possuem a necessidade de aprender a linguagem digital, apresentam habilidades desenvolvidas desde muito cedo em manusear as tecnologias. (SHIYASHIKI, 2015). Essa evidência ganha reforço com os jovens da Geração Z que nunca conheceram o mundo sem computador, chat, telefones celulares e internet; em decorrência disso, são menos

deslumbrados com essas tecnologias do que aqueles de gerações anteriores. (CERETTA; FROEMMING, 2011).

Algumas críticas a esta geração são evidenciadas por gerações anteriores. Há a possibilidade de tais críticas serem entendidas como um temor a esta nova geração, preparada tecnologicamente e com um consenso social e comunitário muito forte, com a capacidade de questionar a sociedade e as autoridades. O conhecimento circula livremente e as pessoas possuem acesso às ferramentas para compartilhar de maneira a organizar melhor a vida. (TAPSCOTT, 2010). Tapscott (2010) apresenta oito características que refletem as atitudes que diferenciam a Geração Internet das demais gerações.

Quadro 2 – Características da Geração Z

CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z
Liberdade.
Customização.
Escrutínio.
Integridade.
Colaboração.
Liberdade para experimentar coisas novas, escolher o que consumir, onde trabalhar, como trabalhar.
Customização de produtos, experiências de compra, da mídia e do próprio emprego/descrição de cargo.
Estão sempre conferindo informações. As informações sobre os produtos para esta geração devem ser amplas e de fácil acesso.
Integridade como sinônimo de lealdade, honestidade, respeito, tolerância e compaixão.
São pessoas com instinto natural de colaboração e co-inovação.
Gostam de conversas e não de sermões.

Formam comunidades produtivas por meio de tecnologias digitais.
Querem se divertir, até mesmo no trabalho e na escola.
Acreditam que devem gostar do que fazem para viver.
Por terem nascido em um ambiente digital, estão habituados à rapidez e respostas instantâneas.
Trata-se de uma geração criada em uma cultura de invenção; a inovação acontece em tempo real. Produtos são criados e aperfeiçoados em curto espaço de tempo.
Entretenimento.
Velocidade.
Inovação.

Fonte: Baggio (2018) adaptado por Tapscott (2010).

Esta geração do século XXI é conectada e multitarefada, possui grande autonomia e a opinião do grupo social representa forte influência no seu comportamento. Como demandam muito da internet, aprendem uma quantidade enorme de coisas, realizam com intensidade *uploads* e *downloads*, comunicam-se em salas virtuais, publicam e desenvolvem novos *designs*. (TAPSCOTT, 2010).

As pessoas da Geração Z são envolvidas por todo o tipo de mídia e tecnologia que transmite informações, bem como possuem capacidade de exercer múltiplas tarefas ao mesmo tempo. (CERETTA; FROEMMING, 2011; SHIYASHIKI, 2015).

Os indivíduos da Geração Z incorporam alguns valores que classificam como importantes: inovações tecnológicas, beleza e juventude. Isso representa um significado para esta geração. Esta significância desperta uma forte característica de consumo, tal ato faz parte de sua rotina na procura de autoafirmação e aceitação de seus status perante o grupo social. A moda, assim como as roupas, acessórios, cosméticos e tênis, são produtos mais adquiridos pelos jovens. (CERETTA; FROEMMING, 2011).

Os jovens da Geração Z possuem um poder de argumentação rápido e com boas características comprobatórias quando relacionado ao consumo. Estão adquirindo grande influência nos gastos familiares, especialmente nos itens

relacionados à tecnologia e novidades eletrônicas. (FELDMANN, 2008; SHIYASHIKI, 2015).

Outro comportamento notável nas ações destas pessoas é identificado pela denominação de comportamento de manada, que ocorre quando um grupo induz outras pessoas a realizarem algo. (NONATO; PIMENTA, 2012). Elas passam a ser influenciadas e a apresentar comportamentos porque outras pessoas ou o grupo está agindo de forma específica. Neste contexto, há a possibilidade de entender o grupo como influenciador de certos comportamentos e valores dos seguidores. (FELDMANN, 2008). Esta geração chega ao mercado de trabalho com expectativas de um ambiente semelhante ao seu: conectado, aberto ao diálogo, veloz e global, em busca constante de mudanças e desafios que envolvam multitarefas. As organizações deparam-se com o desafio de se adaptar às mudanças e atualizar os negócios, desenvolvendo novas formas de motivar e liderar estas pessoas.

Lauer (2011) afirma que os integrantes da Geração Z não apresentam a característica de foco e podem se tornar profissionais dispersos, exigindo dos gestores uma excelente relação interpessoal. Por não possuírem a capacidade de trabalhar com foco, podem representar maior custo organizacional, com demandas maiores de seus gestores e necessidade de treinamento e suporte. Desenvolver esta capacidade é uma característica determinante de sucesso. (GOLEMAN, 2014).

Nessa linha de pensamento, cabe aos gestores diferenciarem instruções mais precisas para esta geração de profissionais, buscando desenvolver a concentração necessária para o ambiente de trabalho. O mercado e as organizações necessitam cada vez mais de pessoas criativas e dinâmicas; a Geração Z tem esta capacidade de produção, porém há inúmeras atividades que precisam de maior atenção. (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Percebe-se, assim, que a Espiritualidade nas Organizações, por promover o bem-estar, a qualidade de vida, a compaixão, o sentido do propósito, poderá contribuir com o engajamento das novas gerações nas organizações.

2.2 ENGAJAMENTO DAS NOVAS GERAÇÕES

O tema surgiu na psicologia do trabalho e na literatura da área de gestão na década de 1990, seguindo uma tendência geral na direção dos estudos dos

constructos sobre comportamentos organizacionais positivos. (SCHAUFELLI; BAKKER, 2004). Partindo dos estudos relacionados a fatores negativos do trabalho – como a Síndrome de *Burnout*, que é relacionada ao agravamento do estresse e ao esgotamento no trabalho –, a psicologia positiva procurou, então, evidenciar quais seriam os aspectos inversos a este fenômeno.

A primeira pessoa que conceituou academicamente o Engajamento no Trabalho foi Willian A. Kahn, em 1990, no artigo intitulado *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Mas Kahn (1990) também aborda, no mesmo artigo, o conceito oposto: o desengajamento (ausência de engajamento no trabalho). Kahn (1990) introduziu o conceito de engajamento e desengajamento pessoal. O engajamento e o desengajamento no trabalho são comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam seus “eus” durante o desempenho das tarefas.

O reconhecimento destas características é importante especialmente para identificar aspectos positivos e o que se pode desenvolver como pontos fortes. Uma pessoa engajada percebe quando está inspirada ao identificar que sente prazer nas atividades que realiza e, conseqüentemente, seu trabalho é realizado de tal modo que ela e a organização são beneficiadas em algum nível. Reconhecer a carência desse engajamento é tão importante para a pessoa quanto para a equipe em que está inserida e a organização onde atua, e este reconhecimento é necessário para que a organização aja e faça com que as pessoas possam se sentir inspiradas e entusiasmadas no trabalho novamente. (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013).

Karsan (2011) diz que muitas organizações, atualmente, consideram fundamental a prática da facilitação do engajamento das pessoas no ambiente de trabalho, reconhecendo a importância do tema no atingimento de melhores resultados. O engajamento dos empregados está acima do compromisso e do desejo de permanecer na organização. Neste sentido, não apenas executa suas funções com eficiência, mas apresenta uma condição de alto desempenho. Karsan (2011, p. 46) afirma que o engajamento, embora raro, é algo que se pode facilmente reconhecer quando está presente. Em suma, o engajamento dos empregados envolve os constructos de orgulho, defesa da organização, satisfação e retenção de pessoas.

As pessoas engajadas são aquelas que colocam mais esforços no seu trabalho, porque além de se identificarem com o trabalho exercido, são capazes de produzir resultados positivos para o seu próprio desenvolvimento e crescimento, bem como trazem resultados positivos para a organização. (SIQUEIRA, 2014). Assim,

compreender os aspectos positivos em uma organização e o que possibilita aos trabalhadores se sentirem satisfeitos, envolvidos e comprometidos com suas tarefas, torna-se fundamental para que as organizações saibam como estimular seus trabalhadores a alcançarem os objetivos organizacionais. Deste modo, a temática do engajamento no trabalho apresenta aspectos essenciais e significativos a serem compreendidos, visando à saúde física e psíquica dos trabalhadores. (CAVALCANTE, 2013).

Para Salanova e Schaufeli (2009), o engajamento trata de um estado positivo que possibilita e facilita o uso dos recursos, estando intimamente ligado ao desenvolvimento da organização, estimulando os resultados organizacionais positivos e, assim, reduzindo os negativos.

Bakker e Leiter (2010) definem engajamento no trabalho como algo positivo, que está relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. De forma resumida, Hallberg e Schaufeli (2006) ilustram o engajamento com as atividades de trabalho como um estado de completa energia e dedicação à realização de uma função, estando dividido em três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Cooperrider e Whitney (2006, p. 4-5) dizem que as organizações necessitam se preocupar menos com os indicadores de remuneração variável e taxas de rotatividade de pessoal. Para Cooperrider e Whitney (2006), os gestores necessitam solicitar informações que retratem situações de alto engajamento de pessoas, avaliando criteriosamente os fatores que influenciam neste processo e seus resultados organizacionais.

Os gerentes documentam e analisam as taxas de rodízio, um relatório atrás do outro, ao invés de solicitar análises sobre a retenção ou sobre ambientes de trabalho magnéticos, isto é, os momentos em que as pessoas se sentem tão envolvidas por seu trabalho, seus colegas e sua organização que os vínculos não podem ser quebrados. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 24).

A retenção de pessoas em uma organização passa pelo alinhamento de objetivos pessoais com os organizacionais, mesmo que distintos. Isto é possível desde que o empregado perceba que a organização é um meio direto ou indireto para que o mesmo possa atingir seus objetivos. Para que isto se dê na prática, é necessário um exercício diário de corresponsabilidades entre organização e empregado. Nesse sentido, Baldissera (2010, p. 63) diz que, independente de a organização exercer um

papel disciplinar, define metas, objetivos e formas de atuação organizacional, e isto não significa que os mesmos anulem seus próprios objetivos e aspirações.

Antes, é provável que os sujeitos percebam a organização como possibilidade/potência para atingirem seus próprios objetivos. Nessa medida, inclinam-se a realizar ações coordenadas visando aos objetivos organizacionais, já que, como desdobramentos, isso poderá se traduzir na realização dos próprios objetivos. Em outras palavras, se uma empresa específica atingir seus objetivos, dentre outras coisas, tenderá a se manter no mercado, a preservar os empregos e as hierarquias, a pagar os salários em dia, de alguma forma a reconhecer o trabalho dos empregados, além de poder expandir os negócios gerando novas vagas em nível de gestão. (BALDISSERA, 2010, p. 63).

Porém, para o engajamento não basta apenas o exercício diário de corresponsabilidade entre organização e empregado, numa visão da escola clássica de administração, pela entrega de salário em troca do trabalho rotineiro, como conceituam Motta e Vasconcelos (2002, p. 277). Complementando com o que Baldissera (2010, p. 68) diz:

[...] as organizações tendem a ampliar sua atenção para as subjetividades à medida que isso se constitui em relevante interferência quanto ao alcance de seus objetivos. Então, boa parte das relações de força que se atualizam nelas, por serem contextuais, não é estabelecida a priori. Antes, na perspectiva do que afirma Foucault (1996), somente se dão a conhecer no acontecer. À luz do que se disse, pode-se afirmar que as organizações são resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo. As organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades.

Dulye (2007, p. 28) destaca o engajamento organizacional como um estado de felicidade dos indivíduos a partir das relações humanas no ambiente de trabalho. Schaufeli e Bakker (2004) propuseram que o engajamento no trabalho é o estado psicológico positivo determinado pelas seguintes dimensões, no trabalho em que foi desenvolvida a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES): vigor (energia e força que o indivíduo põe em seu trabalho, mesmo perante a situações e a resultados que não dão certo); dedicação (o significado e o propósito atribuídos ao trabalho); e concentração (imersão na execução da tarefa, obtendo prazer, perdendo a noção de tempo e se vinculando plenamente ao trabalho realizado).

Posteriormente, Salanova e Schaufeli (2009) desenvolveram o conceito em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Essas dimensões podem ser definidas da seguinte forma: a) vigor: um alto nível de energia, persistência, esforço e resiliência mental nas tarefas de trabalho; b) dedicação: a concentração integral na realização do trabalho, sensação de se deixar levar pelo trabalho, objetivo de realização, inspiração e orgulho, desafios, ver significado nas atividades realizadas e entusiasmo; e c) absorção: estar plenamente concentrado e feliz na realização do trabalho, sensação de que o tempo passa rápido e dificuldades em se desligar do trabalho. (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009). De acordo com Vazquez, Pacico, Magnan, Hutz e Schaufeli (2016), alguns autores na literatura defendem a divisão do constructo de engajamento no trabalho nesses três fatores, enquanto outros propõem um único fator denominado engajamento no trabalho.

De acordo com Bakker (2011), trabalhadores engajados são fisicamente, cognitivamente e emocionalmente ligados com seus papéis de trabalho. O engajamento é um indicador fundamental de bem-estar ocupacional e os próprios gestores podem contribuir com o engajamento de seus colaboradores.

Segundo Mariano, Palmeira e Carvalho (2012), liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento de seus colaboradores, sendo que isso afeta diretamente a produção e a produtividade de uma organização competitiva, pois a produtividade e o engajamento dos colaboradores para desempenhar suas atividades dependerão da forma como o poder do líder influenciará seus funcionários. Rodrigues (2010) também refere que bons líderes transmitem confiança para seus colaboradores, sensação de conforto e segurança, aliada sempre a uma expectativa de que as coisas irão melhorar. O papel da liderança é fundamental para termos profissionais engajados com as organizações.

2.2.1 Cultura Organizacional

Pretende-se apresentar alguns conceitos de cultura organizacional que serão utilizados para embasar a presente pesquisa, haja visto que a cultura reflete quanto à história das organizações, suas premissas, valores, missão e visão.

Ao referir-se à cultura organizacional, remete-se à reflexão do quanto é considerada a percepção da história das empresas, a influência dos fundadores, os gestores, os colaboradores e outros elementos que contribuíram significativamente.

Curvello (2002) relata que o conceito de cultura também pode ser captado a partir de duas linhas teóricas básicas. Na primeira, é concebido como sistema de ideias, no qual os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados. E, na segunda, é tido como um sistema sociocultural.

Castro (2015) apresenta que, ao longo dos séculos, a palavra "cultura" passou a abranger diversas realidades. As primeiras referências a esta palavra surgem no final do séc. XI e trazem o significado relacionado à terra que se possuía para dela tirar os alimentos e sustento necessários à subsistência.

Em convergência, Crozatti (1998, p. 8 apud CASTRO, 2015) define-a como um conjunto de ideias, comportamentos, símbolos e práticas sociais que, através da vida em sociedade, são aprendidos e transmitidos de geração em geração. Outrossim, precisa-se considerar e compreender que cada colaborador também traz consigo sua cultura e que a interação dos colaboradores – a inter-relação – promoverá uma outra cultura guiada pela cultura organizacional existente. Assim sendo, utilizando de Castro (2015), as organizações são constituídas por indivíduos, portadores de culturas individuais, que interagem entre si, que são produto e produtores da sociedade e/ou cultura, cujo conhecimento pode ser atingido em resultado de interações e, ainda que para além das características comuns específicas, detêm características próprias que condicionam a sua atuação. (MORIN, 1989; LAROCHE, 1991). Por conseguinte, importa que se efetue uma análise da cultura como condição para a compreensão da organização. (GOMES, 1991 apud CASTRO, 2015).

Os líderes são fatores influenciadores na cultura organizacional. De acordo com Luz (2003), os líderes imprimem sua personalidade, seu jeito de gerenciar e também incorporam suas crenças pessoais na cultura organizacional.

Quando se estuda cultura organizacional, vê-se que as organizações são, também, um lugar de relações e transferências. Para Freitas (2002), o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos. As organizações não criam uma estrutura psíquica, mas utilizam-se dela.

Além disso, Freitas (2002) aponta a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações

cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Percebe-se que os autores conversam conceitualmente quando referem que a cultura é um conjunto ou sistema de características que formam o todo, considerando fundadores, integrantes, localidade e os elementos preciosos e mais fortes nessa construção. Essas características direcionam os esforços e as reações das pessoas, bem como suas ações na empresa e, por vezes, até fora dela.

De modo importante e alinhado à presente pesquisa, Schein (2009 apud ANELE, 2015, p. 55) traz uma abordagem muito interessante na relação quanto à liderança e à cultura, afirmando que se tratam de dois lados de uma mesma moeda, pois diz que, inicialmente, os líderes criam culturas quando formam grupos e organizações, mas que, em um outro momento, quando as culturas estão consolidadas, elas estabelecem os critérios de liderança e, assim, definem quem é e quem não é líder, bem como algumas possíveis características nesse processo de liderar.

Coelho (2011) apresenta que é preciso que o líder conscientize sua equipe para realidade de cultura, com orientação também para mudanças constantes, considerando as ameaças de concorrências acirradas, de incertezas e da necessidade de buscar novas soluções e direcionamentos a cada dia. O autor reforça que, a partir dessa conscientização, o líder deve oferecer as condições ideais para que a aprendizagem organizacional faça parte do cotidiano da empresa, favorecendo, essencial e constantemente, para que haja, por parte das pessoas, o compromisso com a melhoria da qualidade de vida, dos produtos e dos serviços.

Assim, o líder deve deixar claro que o espírito de aprendiz é exigido do profissional comprometido com o futuro e precisa também estar nesse mesmo espírito. Para alcançar a capacidade de antever oportunidades, é necessária a renovação através da aprendizagem contínua. Favorecer este meio aberto ao desenvolvimento de novos conhecimentos é o papel fundamental do novo líder: o Líder Educador. (COELHO, 2011, p. 3).

Então, entra-se mais a fundo na busca dessa conceitualização de compreensão de Líder Educador, considerando que se está no ambiente organizacional – o que também carrega consigo características diferentes e que são

de extrema importância para a retenção e engajamento das novas gerações nas organizações.

2.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) teve início na década de 50, na Inglaterra, quando Eric Trist e colaboradores, do *Tavistock Institute*, propuseram realizar estudos das relações existentes na tríade indivíduo-trabalho-organização, criando o modelo sociotécnico da organização do trabalho com o objetivo de diminuir o sofrimento da vida dos trabalhadores, buscando, assim, a satisfação do trabalhador com o trabalho a partir da reestruturação das tarefas. (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 1999).

Pela primeira vez, apontaram a importância das causas psicológicas e sociais na dinâmica organizacional. Este paradigma proporcionou uma maior evolução no conhecimento acerca da qualidade de vida no trabalho. Eric Trist é tido como a chave precursora do termo qualidade de vida no trabalho.

Na década de 1960, a expansão dos direitos civis e o interesse por melhores formas de trabalho, estando consideradas a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, impulsionaram os estudos relativos à Qualidade de Vida no Trabalho. Cientistas, líderes sindicais e empresários tornaram mais amplas as discussões sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (KUROGI, 2008), fortalecendo o interesse pelo aspecto humano nas RTs.

A década de 1970, porém, registrou movimentos negativos à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Embora a expressão qualidade de vida no trabalho tenha sido introduzida publicamente nos EUA pelo Professor Louis Davis (*University of California* - UCLA, Los Angeles), nessa época, a forte instabilidade econômica, representada pela crise do petróleo, os altos índices de inflação e o acirramento da concorrência mundial, promovido por novas forças industriais como o Japão, enfraqueceram o interesse pelo tema. Com as atenções voltadas para assuntos mais urgentes, a Qualidade de Vida no Trabalho perdeu importância nesse período.

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho foi logo retomada em 1979, exatamente pelas influências administrativas introduzidas pelo Japão. Com técnicas inovadoras – o ciclo de controle da qualidade, por exemplo –, a QVT ganhou

um escopo mais amplo, sendo vista como alternativa para enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. (SOUZA, 2003).

A Qualidade de Vida no Trabalho é conceituada por Limongi-França (1996) como o conjunto de iniciativas promovidas por uma organização revertido em melhorias e inovações estruturais, tecnológicas e gerenciais no ambiente de trabalho e fora dele, tendo como fundamento o desenvolvimento humano na realização do trabalho. Ainda de acordo com Limongi-França (2010), o conceito de QVT passou a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo, agora, associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social.

Sant'Anna *et al.* (2011, p. 11) acrescentam:

Os elementos-chave da QVT apoiam-se especificamente sobre quatro pilares básicos: 1. a resolução de problemas envolvendo membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações); 2. a reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções, grupos autônomos ou semiautônomos); 3. a inovação no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não financeiras); 4. a melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais).

Para Zille e Zille (2010), as demandas atuais por novas competências e habilidades, essencialmente aquelas ligadas às formas de o indivíduo produzir e relacionar-se com o trabalho, estão fortemente relacionadas às variáveis de motivação e qualidade de vida por ele percebidas, trazendo reflexos diretos aos níveis de produtividade atingidos.

Para Sant'Anna (2011), a Qualidade de Vida no Trabalho e a produtividade são a comunhão entre objetivos organizacionais e pessoais e poderão estabelecer condições adequadas em que se perceba o desenvolvimento do indivíduo, aliado ao sucesso da organização.

A busca pela produtividade está diretamente associada à melhoria dos processos de produção. Mendes e Ferreira (2008) opinam que conhecer tais processos significa compreender também as expectativas do trabalhador:

[...] diagnosticar como os trabalhadores avaliam o seu ambiente de trabalho constitui um importante desafio para as abordagens das ciências do trabalho. Neste sentido, captar, tratar e analisar as representações que os indivíduos fazem de seu contexto de trabalho pode ser um diferencial, em certa medida um requisito central, para a

adoção de mudanças que visem a promover o bem-estar no trabalho, a eficiência e eficácia dos processos produtivos. (MENDES; FERREIRA, 2008, p. 111).

Corroborando esse pensamento, *Vimieiro et al.* (2009) afirmam que a identidade do trabalhador com suas tarefas, a maior liberdade de execução do trabalho e o sentido de socialização e transformação deste são componentes relevantes no reconhecimento da qualidade de vida do indivíduo na organização.

Limongi-França (2012, p. 167) diz que, para atingir a qualidade de vida no trabalho, as empresas têm que determinar um:

conjunto das ações que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade ou setor específico.

Qualquer mudança no ambiente de trabalho gera um impacto negativo ou positivo sobre a percepção na qualidade de vida do trabalhador, pois o trabalho ocupa o centro da vida das pessoas. Portanto, ele deve promover a saúde, o equilíbrio físico e psicoemocional, visto que para o trabalhador ter uma boa QVT é necessário ter boas condições de trabalho. (MENDES; LEITE, 2012, p. 174).

Segundo Maximiliano (2011, p. 272), “[...] quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho”.

“É a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe”. (ROSA P., 2015 apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 42).

Para Fernandes (2002), não há uma conformidade em relação à concepção da qualidade de vida no trabalho; entretanto, dentre as mais diversas opiniões, nota-se algo em comum: a harmonia dos objetivos e intenções dos indivíduos e das organizações, o contentamento dos trabalhadores e o aumento da eficácia da empresa.

Comte (2003, p. 32) ressalta: “A importância da QVT reside no fato de que passamos em ambiente de trabalho mais de 8 horas por dia, durante pelo menos 35 anos de nossas vidas”.

Certas empresas de grande e médio porte, no Brasil, vêm integrando métodos de programas de qualidade de vida oriundos de empresas dos Estados Unidos, com

o intuito de minimizar custos com assistência médica, absenteísmo, acidentes, aprimorar a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, através de uma perspectiva holística”. (SILVA; LIMA, 2007).

Atualmente, percebe-se que as empresas estão preocupadas com o ambiente de trabalho e com o clima organizacional, porque entendem que serão reconhecidas pelos seus funcionários e clientes.

As pequenas, médias e grandes empresas – objeto de análise desta pesquisa – fazem pesquisa de clima organizacional anualmente para avaliar a satisfação dos seus funcionários. A qualidade de vida no trabalho é um dos elementos importantes para o engajamento das novas gerações nas organizações.

2.2.3 O Líder Educador

A partir das mudanças tecnológicas e sociais, a entrada das novas gerações no mercado de trabalho, e até mesmo a falta de profissionais capacitados, fazem com que as empresas desenvolvam metodologias para melhorar o desempenho de seus funcionários. Dessa forma, cada vez mais no ambiente corporativo é utilizada a cultura do conhecimento, com foco na educação continuada e com a aplicação de estratégias inovadoras para o atendimento de resultados eficazes. A liderança educadora é a forma que as corporações encontraram para adaptarem-se às demandas do mercado competitivo e gerarem mais resultados, segundo Shinyashiki (2016, p. 54):

Hoje o estilo mais procurado pelas empresas, é a liderança educadora, um “plus” de liderança situacional que tem por essência acreditar no potencial da equipe, e preparar um ambiente corporativo que estimule a aprendizagem, o desenvolvimento e a adaptação às mudanças.

Nesse cenário, o líder tem um papel fundamental para o desenvolvimento das pessoas e, através da liderança educadora, poderá potencializar talentos e desenvolver autonomia em sua equipe. Esse estilo de liderança consiste em dar suporte orientando os sujeitos a encontrarem as respostas sozinhos; dessa forma, é possível desenvolver futuros líderes e criar uma rede de sucessão. Segundo o coach Eduardo Prates, “o líder que não dedicar tempo e energia à educação das pessoas continuará reclamando e colhendo os frutos de uma gestão que não acompanha as mudanças”. (PRATES, 2015, p. 49).

Para Oliveira (2013), o líder educador é, também, aquele que tem uma postura reflexiva, capacidade de observar, regular, inovar, aprender com os outros e deve possuir capacidades mais precisas, a saber:

- Gerenciar a equipe como uma comunidade educativa;
- Redefinir o trabalho como um espaço de aprendizagem;
- Cooperar com superiores, colegas e colaboradores no processo de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências;
- Gerenciar situações problemas, identificar obstáculos, analisar e reordenar tarefas;
- Observar os colaboradores no desempenho dos trabalhos;
- Avaliar competências em construção estimulando para superação dos limites e mudanças de modelos mentais.

Oliveira (2013) diz, em seu artigo “Liderança Educadora: uma abordagem da educação corporativa envolvendo o líder formador de líderes”, que a liderança educadora consiste em dar suporte aos profissionais visando o desenvolvimento desses em suas carreiras, fornecendo apoio e orientação, além de estimular para novos desafios, objetivos e enfrentamento de situações problemas, como: problemas de relacionamento no trabalho ou queda de desempenho. Mas, que o grande desafio do líder educador é o de reeducar, ou seja, fazer com que as pessoas que almejam a função de liderança se desapeguem dos velhos hábitos e se abram para novos aprendizados, compreendendo a importância do trabalho em grupo, onde todas as pessoas sejam acessíveis e possam aprender juntas e continuamente.

Odebrech (2016) diz que o líder educador tem o dever de transmitir conhecimento às sucessivas gerações de empresários e executivos para que sejam capazes de assumir novos cargos e responsabilidades. É o que chamamos de delegação planejada. É tarefa indelegável do líder dar tempo, presença, experiência e exemplo. O liderado precisa ser apoiado pelo líder.

O Líder Educador também tem o dever de manter o bem-estar e a harmonia na sua equipe para que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) seja respeitada e priorizada. A Qualidade de Vida no Trabalho é um assunto presente nas várias esferas do mundo das organizações. O aprimoramento das relações entre trabalhador e organização é constantemente questionado, tanto sob o aspecto da geração de valor, quanto sob o aspecto da humanização da organização.

2.3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Temos que reconhecer que, até pouco tempo atrás, as organizações não sentiam a necessidade de absorverem a preocupação com questões de espiritualidade na estrutura organizacional. Porém, cada dia mais este assunto vem ganhando repercussão e, conseqüentemente, atenção por parte dos gestores, surgindo até mesmo dimensões estratégicas, vinculadas à missão, visão e valores praticados nas empresas.

O tema espiritualidade aparece nas organizações a partir dos anos 90, quando uma série de acontecimentos passa a fazer parte do dia a dia das empresas. (ARRUDA, 2005). Arruda (2005) destaca alguns destes acontecimentos, como: o aumento do interesse pela ética e pelos valores humanos; o aumento da carga horária de trabalho, obrigando os colaboradores a trazerem a vida pessoal para o trabalho; a maior necessidade de dar uma dimensão emocional e existencial ao trabalho criando, assim, um sentido para a vida.

A espiritualidade estimula ações que se voltam para o bem comum, para a preservação da vida – ambiental e humana –, para a justiça entre as pessoas etc. (FRY; SLOCUM, 2008). Além disso, a espiritualidade fornece uma ordem, desperta a criatividade, a motivação para ultrapassar as dificuldades, é fonte de esperança, de crescimento intelectual e espiritual. (GOMES; FARINA; FORNO, 2014).

A espiritualidade, de um modo geral, é entendida como a crença em algo, seja natural ou sobrenatural. A espiritualidade fornece ao sujeito uma orientação moral sobre o que fazer diante de situações complexas, condizentes com os valores e atitudes reconhecidas socialmente como adequadas e que contribuam para o bem comum. (VASCONCELOS, 2008).

Além disso, a espiritualidade é fonte de inclinações afetivas, como: paciência, amor e caridade. (MURAD, 2007; MUKHERJEE; BHATTACHARJEE; SINGHA, 2016). Dalai Lama (2001) afirma

ser essencial apreciar nosso potencial como seres humanos e reconhecer a importância da transformação interior. Isso deveria ser realizado através daquilo que poderia ser chamado de processo de desenvolvimento mental. Às vezes, chamo essa atividade de ter uma dimensão espiritual da vida. (DALAI LAMA, 2001, p. 332).

No contexto organizacional, a espiritualidade apresenta a organização para além dos estereótipos (RIBEIRO; SANTANA, 2015), evidenciando os aspectos

humanos que permeiam a realização do trabalho. (GUILLORY, 2000). Dessa forma, a espiritualidade auxilia na construção de uma nova forma de perceber o trabalho e o trabalhador, para além do homem ideal, do *one best way* (TAYLOR, 2008), como ser permeado por diversas dimensões que o formam de modo único. (BERGER; LUCKMANN, 2004). Segundo Enes e Costa (2015), as empresas que conseguem perceber o aspecto humano do trabalho têm grande chance de serem mais bem-sucedidas do que as que ainda veem o trabalhador como um ativo, um recurso da empresa, como na época de Taylor. (CONGER, 1989; ENES; COSTA, 2015).

Dessa forma, a espiritualidade nas organizações contribui para uma visão mais humanizada do trabalho e do trabalhador. Ela contribui para que a organização abranja as demandas da sociedade moderna, na qual há uma tendência à individualização (BAUMAN, 2001): as pessoas querem ser únicas, mas, ao mesmo tempo, querem fazer parte do grupo. (REVUZ, 2007). Além disso, os trabalhadores buscam satisfação pessoal no trabalho (SOUZA, 2011; COSTA *et al.*, 2014), se comprometem com a causa da organização e não com a empresa em si; não são apegados a uma carreira linear, mas fluída, trabalhando em várias organizações ao longo da vida profissional. (RIBEIRO, 2012; ERICKSON, 2011).

As contribuições que a espiritualidade pode fornecer para a gestão são muitas, como: gerar ligação com a organização, reduzir a rotatividade, o adoecimento, o absenteísmo etc. (ASHMOS; DUCHON, 2000; TECCHIO, 2015). Salienta-se, de antemão, que a espiritualidade no ambiente organizacional não tem por intenção doutrinar seus membros (ASHMOS; DUCHON, 2000), mas a adoção de formas de pensar e agir na organização para além da produção, levando em consideração não só os elementos organizacionais tangíveis, como também os intangíveis. (ALVES; JUNGES; LÓPEZ, 2010).

Além da espiritualidade pertencente ao trabalhador, há também a espiritualidade da organização. (ELDRED, 2012). Essa espiritualidade organizacional é pautada nas características fundantes da empresa, seus valores, sua visão, sua missão. A espiritualidade, nesse contexto, também é fonte orientação para seus colaboradores. (BHUNIA; MUKHUTI, 2011).

2.3.1 O Papel da Espiritualidade

É importante salientar que a espiritualidade nesse estudo não se refere à religião, visto que não é obrigatório ter religião para ter espiritualidade – espiritualidade e religião não são sinônimos. (BONIATTI, 2011). A espiritualidade é a crença que uma pessoa ou grupo de pessoas possuem e que orienta suas atitudes. (LACERDA, 2005). Religião são as práticas que o indivíduo ou grupos de indivíduos realizam para exercitar essa crença, são os rituais que permeiam a vivência da espiritualidade. (GUILLORY, 2000).

Dessa forma, não há uma conceituação de espiritualidade certa ou errada, mas sim formas diversificadas de espiritualidade e, por esta razão, sua conceituação é ampla. Um caminho para o entendimento do que é a espiritualidade é vê-la como fonte das normas que auxiliam na vivência em sociedade. (MUKHERJEE; BHATTACHARJEE; SINGHA, 2016) – normas estas que podem estar homologadas nas leis judiciais ou sociais, transmitidas pela tradição/fala.

Cada sujeito possui formas de pensar, aspirações pessoais e formas de agir diferentes uns dos outros, as quais podem gerar conflitos devido às divergências de opinião, de comportamento, de cultura etc. Cada sujeito é marcado pelos aspectos culturais, históricos, sociais que o cercam e moldam o seu comportamento social. (BERGER; LUCKMANN, 2004). Esse processo de formação social acontece do momento que o sujeito nasce até o momento de sua morte. Segundo Berger e Luckmann (2004), todo sujeito passa pelos processos de socialização primária e secundária – processo de socialização primária é a formação de valores que a criança recebe dos seus familiares e pessoas próximas; processo de socialização secundária é quando outras pessoas são inseridas no universo da criança e o contato com esses novos elementos gera novos valores e formas de perceber o mundo – que influenciam nas suas atitudes e formas de agir.

Dessa forma, a vida em sociedade demanda o seguimento de algumas regras, as quais auxiliam na solução de conflitos e ditam os padrões comportamentais. Essas normas podem parecer óbvias à primeira vista para quem já foi socializado, como: a utilização de roupas, o uso de pronomes de tratamento etc. No entanto, para os sujeitos que não passaram pelo mesmo processo de socialização, algumas dessas regras não fazem sentido e demandam muito esforço para o seu seguimento, como o caso dos índios, que antes da colonização não utilizavam roupas ou falavam o

português, mas que, hoje, após a socialização, utilizam até mesmo a tecnologia nas aldeias. É notório que o seguimento dessas regras tem por finalidade permitir o convívio comum (GUILLORY, 2000) e não reprimir a cultura e as características nativas, como aconteceu com os índios.

A espiritualidade, nesse contexto, atribui significado às regras para além do cumprimento da lei. A espiritualidade exerce o papel social de ofertar explicações para os fatos para os quais a razão ainda não tem resposta, para as situações que ultrapassam a capacidade de entendimento humano – uma forma de enfrentamento das aflições físicas, psíquicas e sentimentais. A espiritualidade estimula ações que se voltam para o bem comum, para a preservação da vida – ambiental e humana –, para a justiça entre as pessoas etc. (FRY; SLOCUM, 2008). Além disso, a espiritualidade fornece uma ordem, desperta a criatividade, a motivação para ultrapassar as dificuldades, é fonte de esperança, de crescimento intelectual e espiritual. (GOMES; FARINA; FORNO, 2014).

No entanto, a espiritualidade não se restringe à vida particular dos sujeitos, ela se estende para a vida profissional e sua influência pode contribuir para o atingimento das metas da organização e dos próprios sujeitos, como exposto no próximo tópico.

2.3.2 Espiritualidade x Religião

A primeira colocação importante que deve ser feita está relacionada à diferenciação das concepções de religião e de espiritualidade. Neal (2013) sinaliza que religião e espiritualidade não podem ser consideradas a mesma coisa, embora estejam altamente inter-relacionadas, apontando que a religião pode ser um caminho para a espiritualidade, mas que as pessoas podem ter uma busca espiritual sem estarem envolvidas em uma religião em particular.

Ainda no sentido de diferenciar religião e espiritualidade, Gyatso (2000) aponta que a religião está relacionada com a fé e com as aclamações de uma ou de outra tradição de fé, um aspecto no qual pode ser aceita alguma forma de paraíso ou nirvana. Conectado com isso, estão os ensinamentos religiosos, dogmas, as orações, rituais e assim por diante. Já a espiritualidade está relacionada com as qualidades do espírito humano, tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, perdão, contentamento, um sentido de responsabilidade e uma sensação de harmonia que trazem felicidade tanto para si como para os outros.

Neste sentido, Karakas (2010) coloca que a espiritualidade é distinta da religião institucionalizada por ser caracterizada como um sentimento privado, inclusivo, não confessional, sendo um sentimento humano universal ao invés de uma adesão às crenças, rituais ou práticas de uma específica instituição ou tradição religiosa organizada.

Num sentido complementar, Marques (2010) observa que a espiritualidade e a religiosidade possuem uma sobreposição inevitável, pois ambas se referem a experiências, sentimentos e inclinações muito próximos que envolvem a busca pela transcendência e o interesse pelo sagrado, podendo ser cultivadas tanto de forma individual quanto coletiva, nas instituições religiosas mas também fora delas.

Ao trabalhar o campo da espiritualidade no trabalho, Neal (2013) descreve o ser humano como constituído por quatro tipos de energia: física, mental, emocional e espiritual. Tende-se a focar mais a atenção nas primeiras três energias, mas para a autora seria necessário um foco maior na energia espiritual, pois ela engloba as outras três, refletindo a intangível energia afirmadora da vida.

A energia espiritual é abordada por Zohar (2012) como sendo uma inteligência espiritual que vem a ser a habilidade de acessar significados mais elevados, valores, finalidades por si só e aspectos inconscientes do indivíduo, para incorporar esses significados, valores e propósitos numa forma de vida mais rica e mais criativa. As diferenciações entre religião e espiritualidade estão resumidas no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Diferenciação entre religião e espiritualidade

Religião	Espiritualidade
Caminho para a espiritualidade.	A busca espiritual pode ocorrer sem envolvimento com religiões.
Forma organizada, institucionalizada e comunitária de ir ao encontro de algo transcendente ao ser humano.	Conceito multifacetado, que consiste em encontrar uma conexão com algo significativo que transcende as vidas normais.
Baseada em regras, normas, dogmas, crenças e rituais.	Caminho mais pessoal com componentes relacionados à vida interior, ao trabalho significativo e à relação com a comunidade.

Relacionada com a fé e com as aclamações de uma ou de outra tradição de fé, um aspecto no qual é aceita alguma forma de paraíso ou nirvana.	Relacionada com as qualidades do espírito humano, tais como amor e compaixão, e com uma sensação de harmonia que traz felicidade tanto para si como para os outros.
---	---

Fontes: Venzke (2015) com base em Mitroff e Denton (1999); Bell e Taylor (2004), Neal (2013), Fry (2008); Sense e Fernando (2011); Marques (2010) e Gratos (2000).

A inteligência espiritual, na visão de Zohar (2012), inclui a capacidade de pensar fora dos padrões convencionais, com humildade e acesso a energias que vêm de algo que supera o ego, indo muito além das preocupações do cotidiano. Os princípios da inteligência espiritual são: o autoconhecimento; a espontaneidade; o seguir a visão e valores; o holismo; a compaixão; a celebração da diversidade; a independência de campo; a humildade; o questionamento; a habilidade para se reformular; o uso positivo da adversidade; e o senso de vocação. Estes princípios estão resumidos no Quadro 4.

Quadro 4 - Princípios da Inteligência Espiritual

Princípios	Características
Autoconhecimento	Ter consciência do que se acredita e valoriza é o que mais motiva alguém.
Espontaneidade	Viver e responder ao momento.
Seguir a visão e valores	Agir com princípios e crenças profundas, vivendo de acordo com eles.
Holismo	Enxergar padrões maiores, relações e conexões. Ter um senso de pertencimento.
Compaixão	Qualidade de sentir e de ter uma profunda empatia.
Celebração da diversidade	Valorizar outras pessoas por suas diferenças, e não apesar das suas diferenças.

Independência de campo	Ter convicções próprias ao posicionar-se contra a multidão.
Humildade	Ter noção de que é parte de um contexto maior, saber seu verdadeiro lugar no mundo.
Questionamento	Tendência a perguntar para entender os fatos e ir a fundo.
Habilidade para se reformular	Posicionar-se longe de uma situação ou problema e enxergar o todo, vendo o problema em um contexto mais amplo.
Uso positivo da adversidade	Aprender e crescer com os erros, contratempos e sofrimentos.
Senso de vocação	Sentir-se chamado a servir, a dar algo em troca.

Fonte: Venzke (2015) adaptado de Zohar (2012).

Desta forma, baseado nas proposições levantadas na etapa de coleta de dados desta dissertação e no referencial consultado, reafirma-se o tema emergente da espiritualidade nas organizações como elemento de integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações.

Hudson (2013) aponta para a dificuldade de elaborar um conceito abrangente para a espiritualidade nas organizações, pois muitas vezes ela é abordada somente como um sentimento básico de uma pessoa estar conectada a si própria, aos outros e ao universo. Porém, o autor coloca um ponto comum encontrado na literatura sobre integração da espiritualidade na vida e no trabalho, que se refere à busca por uma atividade de trabalho significativa e não apenas um ganho material. Atividade na qual uma pessoa possa se desenvolver na sua integralidade, ligando-se aos seus valores autênticos, aos outros e ao transcendente, que pode ser o universo ou um poder considerado superior.

2.3.3 A Influência da Espiritualidade nas Organizações

A espiritualidade está presente nas organizações, independentemente da organização ter uma gestão espiritualizada ou não. Quando os trabalhadores adentram a organização eles levam consigo seus valores, sua forma de perceber a si, a empresa, seus colegas, levam consigo tudo aquilo que os constitui, incluindo a espiritualidade. (FREITAS, 2017a). Ainda segundo Freitas (2017), as pessoas não deixam seus aspectos subjetivos no armário ou em casa e são no trabalho somente o profissional. Os aspectos subjetivos são indissociáveis e tornam o trabalho possível e vivível para os sujeitos. (SCHWARTZ, 2000).

A forma como as organizações veem seus trabalhadores e as condições físicas e mentais às quais eles são expostos são aspectos que podem ser influenciados pela espiritualidade, gerando qualidade de vida no trabalho (QVT). A QVT pode ser entendida como a busca por humanizar as organizações por meio de alterações na forma de realização do trabalho e seus aspectos, com a intenção de satisfazer os interesses dos colaboradores e os da própria organização. (KUROGI, 2008). A QVT possibilita o equilíbrio psíquico, físico e social dos trabalhadores ao respeitar seus limites como seres humanos, incentivar o desenvolvimento do trabalhador como pessoa e como profissional, despertando uma abertura para as mudanças e para a inovação. (GONÇALVES *et al.*, 2012). Além de criar um clima de trabalho amistoso, promover transformação pessoal e profissional de todos os sujeitos envolvidos, o que resulta em uma maior produtividade. (SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2015).

A espiritualidade auxilia no processo de tomada de decisão e na identificação de processos-chave para a organização e seus colaboradores, além de auxiliar na divisão do trabalho entre as pessoas e setores, formando grupos coesos e com facilidade de atuação conjunta. (ANDERSON, 2012). A espiritualidade contribui para o sentimento de integração com o trabalho, levando os sujeitos a se sentirem conectados com as atividades que desempenham e com as demais pessoas envolvidas no trabalho, gerando satisfação. (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007). Além de conectar os sujeitos às filosofias e valores da própria organização (SIQUEIRA, 2008), como uma empresa familiar que transmite aos seus trabalhadores os valores cultivados pelo fundador da empresa e motiva-os a agir de forma semelhante.

A espiritualidade também contribui para a imagem social da organização ao estimular que seus colaboradores adotem ações voltadas para o bem comum, para a

preservação do meio ambiente, contribuam para uma maior integração da empresa com a comunidade local, com seu país e com o planeta como um todo, fornecendo uma imagem positiva da organização para além da prestação do serviço. (SANTARÉM, 2010).

Conforme explanado anteriormente, o conceito de espiritualidade não é único, mas composto por uma diversidade de dimensões. A espiritualidade não é exata, mas fluída, adaptada à diversidade de crenças. Por não ter uma relação direta com uma religião, abarca a todas as formas de crença que o sujeito possa ter, incluindo a crença em si mesmo, na natureza, no cosmo, no universo, energia, na ciência etc.

2.3.4 As Três Perspectivas da Espiritualidade nas Organizações

No sentido de sistematizar e contribuir com o campo da espiritualidade nas organizações, Karakas (2010) propôs a integração de três perspectivas diferentes sobre como a espiritualidade pode possibilitar ou melhorar o desempenho organizacional e individual, que são: 1) a *perspectiva das pessoas (individual)*, na qual a espiritualidade aumenta o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores; 2) a *perspectiva filosófica*, onde a espiritualidade oferece aos colaboradores um sentido de propósito e significado no trabalho; e 3) a *perspectiva interpessoal*, propondo que a espiritualidade oferece aos colaboradores um senso de inter-relação e de comunidade. Estas perspectivas estão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Três perspectivas da espiritualidade nas organizações

Perspectiva das pessoas	Perspectiva Filosófica	Perspectiva Interpessoal
A espiritualidade aumenta o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores.	A espiritualidade oferece aos colaboradores um senso de propósito e significado no trabalho.	A espiritualidade oferece aos colaboradores um senso de inter-relação e de comunidade.
Melhora as condições emocionais nos locais de trabalho.	Melhora as condições espirituais nos locais de trabalho.	Melhora as condições sociais nos locais de trabalho.

Reduz o estresse, o absentismo e o esgotamento físico e mental.	Reduz o materialismo excessivo e a perda do sentido e a profundidade.	Reduz o egocentrismo, a ganância, o isolamento dos colaboradores nas organizações.
Aumenta a moral dos colaboradores na organizações.	Aumenta a realização, a alegria e a criatividade dos colaboradores nas organizações.	Aumenta o apoio social, o sentido de coesão e pertencimento à organização.
Desenvolve nos colaboradores o fortalecimento, comprometimento e paixão pelas atividades.	Desenvolve a consciência, autorreflexão e criatividade dos colaboradores.	Desenvolve a compaixão, benevolência e o propósito de servir dos colaboradores.

Fonte: Venzke (2015) adaptado de Karakas (2010).

Portanto, o posicionamento proposto nesta dissertação para a integração dos propósitos das novas gerações e das organizações é de que as questões relacionadas à produtividade e ao desempenho organizacional podem ser vistas como decorrências de elementos relacionados à espiritualidade, e não como objetivos previamente definidos – e muitas vezes quantificáveis – de inserir a espiritualidade no ambiente organizacional.

Com base no referencial teórico sobre espiritualidade nas organizações e nas perspectivas apontadas por Karakas (2010), será abordado, no objetivo geral, como os elementos da espiritualidade poderão contribuir para o engajamento entre os propósitos das novas gerações e das organizações.

Quadro 6 – Resumo do Referencial Teórico

TÓPICOS	PRINCIPAIS AUTORES	
Cultura Organizacional	<p>“A cultura organizacional é um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.” (FREITAS, 2002).</p>	<p>Freitas (2002), Luz (2003), Schein (2009), Chiavenato (2005), Coelho (2011), Castro (2015), Anele (2015).</p>
Engajamento no Trabalho	<p>“As pessoas engajadas são aquelas que colocam mais esforços no seu trabalho, porque além de se identificarem com o trabalho exercido, elas são capazes de produzir resultados positivos para o seu próprio desenvolvimento e crescimento, bem como trazem resultados positivos para a organização.” (SIQUEIRA, 2014).</p>	<p>Karsan (2011), Mariano (2012), Palmeira (2012), Carvalho (2012), Schaufeli (2013), Dijkstra (2013), Vasquez (2013), Cavalcante (2013), Siqueira (2014).</p>
O Líder Educador	<p>“Hoje o estilo mais procurado pelas empresas, é a liderança educadora, um ‘plus’ de liderança situacional que tem por essência acreditar no potencial da equipe, e preparar um ambiente corporativo que estimule a aprendizagem, o desenvolvimento e a adaptação às mudanças.” (SHINYASHIKI, 2016).</p>	<p>Oliveira (2013), Prates (2015), Shinyashiki (2016), Odebrech (2016).</p>
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	<p>“Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho.” (MAXIMILIANO, 2011).</p>	<p>Santanna (2011), Maximiliano (2011), Limongi-França (2012), Mendes (2012), Leite (2012), Rosa (2015).</p>

Geração Y	"A Geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida; seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo." (OLIVEIRA, 2010).	Oliveira (2010), Myers (2010), Kamyab (2010), Carpenter (2011), Cordeiro (2013), Perrone (2013).
Geração Z	"São denominados de 'nativos digitais', não possuem a necessidade de aprender a linguagem digital, apresentam habilidades desenvolvidas desde muito cedo em manusear as tecnologias." (SHIYASHIKI, 2015).	Nonato (2012), Pimenta (2012), Feldmann (2008), Santos e Lisboa (2013), Golemann (2014), Shiyashiki (2015), Houaiss (2017).
A Espiritualidade nas Organizações	"As contribuições que a espiritualidade pode fornecer para a gestão são muitas, como: gerar ligação com a organização, reduzir a rotatividade, o adoecimento, o absenteísmo etc." (ASHMOS, 2015).	Ashmos (2015), Mukherjee (2016), Ribeiro (2015), Venzke (2015), Santana (2015), Bhattacharjee (2016), Singha (2016).
O papel da Espiritualidade na vida em sociedade	"A espiritualidade desperta a criatividade, a motivação para ultrapassar as dificuldades, é fonte de esperança, de crescimento intelectual e espiritual". (FORNO, 2014).	Guillory (2000), Berger (2004), Luckmann (2004), Lacerda (2005), Fry (2008), Slocum (2008), Boniatti (2011), Gomes (2014), Farina (2014), Forno (2014), Singha (2016), Bhattacharjee (2016), Mukherjee (2016).
Espiritualidade X Religião	"Religião e espiritualidade não podem ser consideradas a mesma coisa, embora estejam altamente inter-relacionadas, apontando que a religião pode ser um caminho para a espiritualidade, mas que as pessoas podem ter uma busca espiritual sem estarem envolvidas em uma religião em particular." (NEAL, 2013).	Gratos (2000), Fry (2008), Gyatso (2000), Karakas (2010), Marques (2010), Zohar (2012), Neal (2013), Hudson (2013), Venzke (2015).

A influência da Espiritualidade nas Organizações	<p>"A espiritualidade auxilia no processo de tomada de decisão e na identificação de processos-chave para a organização e seus colaboradores, além de auxiliar na divisão do trabalho entre as pessoas e setores, formando grupos coesos e com facilidade de atuação conjunta." (ANDERSON, 2012).</p>	<p>Schawartz (2000), Rego (2007), Souto (2007), Cunha (2007), Kurogi (2008), Siqueira (2008), Anderson (2012), Gonçales (2012), Silva (2015), Durante (2015), Biscoli (2015), Freitas (2017).</p>
---	---	---

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para a realização do presente estudo, definindo a unidade de análise, os sujeitos envolvidos na pesquisa, a apresentação das técnicas utilizadas para a coleta de dados e a estrutura aplicada para a análise.

O método está a serviço do problema a ser estudado. Nesta pesquisa, abordou-se a integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações: uma proposta baseada nos conceitos de espiritualidade nas organizações. A escolha do método parte dos interesses profissionais da pesquisadora e da afinidade acerca do tema espiritualidade e novas gerações (Y e Z).

Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2007), a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Dizem os autores que

a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade). A metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está referida a elas. (...) Na verdade, a metodologia é muito mais que técnicas. Ela inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade. (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2007, p.14-15).

Com base em experiências anteriores da pesquisadora, considera-se que os profissionais em cargos de liderança são os principais facilitadores, ou não, da integração entre os propósitos das novas gerações (Y e Z) e das organizações. Por isso, foi de grande importância entender a percepção que possuíam sobre o tema, sobre o papel que exerciam na organização, o papel da empresa e sobre o conceito de espiritualidade nas organizações. Além desse público, foi considerado o posicionamento dos próprios sujeitos das novas gerações.

Conforme Godoy (1995), o método de pesquisa a ser utilizado pelo pesquisador deve contribuir com o evento de intercâmbio dialógico, entre a concepção e a prática. Duarte (2004, p. 215) refere-se que “entrevistas são fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados”. Caso bem conduzidas, permitirão a coleta de indícios fidedignos à percepção de realidade de cada sujeito entrevistado e compreensão da lógica que preside as

relações – dados mais difíceis de serem obtidos por instrumento de coleta de dados. (DUARTE, 2004).

Assim, foi necessário um delineamento qualitativo do tipo exploratório, em função da natureza de pesquisa, para atender aos objetivos propostos baseados nos conceitos da Espiritualidade. A pesquisa exploratória tem como principal objetivo proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo. Muitas vezes, o pesquisador não dispõe de conhecimento suficiente para formular adequadamente um problema ou elaborar de forma mais precisa uma hipótese. Nesse caso, é necessário “desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar”. (KOECH, 1997, p. 126).

A técnica de coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas, para melhor entendimento e aprofundamento dos resultados qualitativos. Além disso, tal técnica proporcionou certa liberdade ao pesquisador para questionamentos não imaginados e exploração de respostas.

A entrevista semiestruturada, de acordo com May (2004), tem um caráter aberto, ou seja, o entrevistado responde às perguntas conforme sua concepção, porém não se trata de falar livremente. O pesquisador não deve perder de vista o seu foco ou roteiro preestabelecido. Desta forma, o entrevistador conduz o entrevistado a falar livremente sobre um determinado assunto, mas quando este desvia do tema original o guia de volta ao tema.

Desta forma, segundo May (2004), o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. Percebe-se que, nesta técnica, o pesquisador não pode se utilizar de outros entrevistadores para realizar a entrevista, pois faz-se necessário um bom conhecimento do assunto.

O objetivo principal da utilização de entrevistas neste trabalho qualitativo diz respeito à obtenção de informações a partir da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade que vivencia. (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2007).

3.1 SUJEITOS DE PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE

A população deste estudo foi composta por pessoas que se envolviam diretamente com a integração entre os propósitos das novas gerações e da organizações: uma proposta baseada nos conceitos de Espiritualidade nas organizações, sejam líderes ou as próprias novas gerações.

Foram entrevistados quatro profissionais em cada uma das três organizações pesquisadas, totalizando 12 profissionais. Dentre os entrevistados, estavam seis líderes e seis profissionais das novas gerações (Y e Z). Os entrevistados pertenciam a empresas de pequeno, médio e grande porte. Abaixo, será apresentado um quadro-resumo referente aos profissionais entrevistados para esta pesquisa.

Quadro 7 - Breve descrição das empresas e indivíduos convidados a participar da pesquisa

Empresa	Ano de Fundação	Faturamento (2018 - em reais)	Número de funcionários	Entrevistados	Unidade de Análise	Cargo dos entrevistados
Empresa I	2004	6 milhões/ano	49	Entrevistados do 1 ao 4	Alimentação	Sócio Gerente Financeiro 2 funcionários das novas gerações
Empresa II	1963	75 milhões/ano	490	Entrevistados do 5 ao 9	Cemitérios, Crematórios e Planos Funerários	Presidente do Conselho da Administração Diretora de Operações 2 funcionários das novas gerações

Empresa III	1945	1 bilhão/ano	10 mil/Brasil 150 mil/mundo	Entrevistados do 10 ao 14	Indústria de Tecnologia e Elevadores	Gerente Planejamento/ Comercial 3 funcionários das novas gerações
-------------	------	--------------	--------------------------------	---------------------------	--------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A pesquisa restringiu-se a empresas na região de Porto Alegre e Grande Porto Alegre/RS. A escolha das organizações ocorreu usando o critério de conveniência, conforme a disponibilidade das mesmas em abrirem seu espaço de trabalho para a realização de entrevistas.

3.1.1 Características das Empresas Pesquisadas

3.1.1.1 Empresa 1 - Segmento Alimentação - Pequeno Porte

Empresa fundada em 2013, segmento gastronômico. É constituída por quatro sócios e possui 49 funcionários. São 15 anos marcados com uma receita simples e sofisticada como a tradição japonesa. Ingredientes refinados que compõem os pratos de um cardápio delicioso, ambientes aconchegantes e atendimento personalizado. Possuem duas sedes na cidade de Porto Alegre, situadas na Zona Sul e Moinhos de Vento.

3.1.1.2 Empresa 2 - Segmento Serviços - Médio Porte

Fundada em 1963, a empresa iniciou suas atividades realizando diversas obras de terraplanagem e urbanização. Em 1965, lançou o primeiro Plano Habitacional privado do Brasil. Até o final dessa década já eram quase 2.000 casas construídas e 4.000 terrenos urbanizados.

Nos anos 70, a empresa foi convidada a colaborar na solução de um grave problema da época: a construção e administração de cemitérios. Aceitou o desafio e,

com muito planejamento e pesquisa, iniciou neste ramo desenvolvendo tecnologia própria e soluções inéditas, muitas vezes superiores às similares internacionais.

O resultado deste sistema pioneiro foi o primeiro cemitério vertical em concreto armado do Brasil: o Ecumênico JX, em Porto Alegre/RS. Ainda nos anos 70, o Cemitério Parque SV, em Canoas, e o Cemitério Y, em Pelotas, foram entregues e hoje são referência em suas comunidades. Em 1977, a empresa criou o Plano PR – Serviço Nacional de Assistência Familiar –, empresa destinada à comercialização de planos funerários com venda antecipada e atendimento de alto padrão, tendo se tornado referência nacional no segmento.

Nos anos 80, a empresa coloca à disposição da população mais um empreendimento qualificado: o Memorial CR, em São Leopoldo/RS. Já no ano de 1997, no mesmo empreendimento, lançou o primeiro crematório do sul do Brasil, o Crematório Metropolitano R. No final da década, em 1999, a empresa lança também o Cemitério Parque C em Cachoeirinha/RS. Possui 490 funcionários e um faturamento anual de 75 milhões.

Em 2003, o Crematório Metropolitano SJ foi um marco para Porto Alegre, pois trouxe uma estrutura inédita de atendimento com alto padrão de qualidade internacional num empreendimento moderno, com serviços especiais e diferenciados.

3.1.1.3 Empresa 3 - Segmento Indústria - Grande Porte

Foi fundada em 4 de fevereiro de 1945, sob a denominação Elevadores XXX S/A Indústria e Comércio. Em setembro de 1999, o grupo alemão adquiriu o controle acionário da Elevadores XY. A partir daí, a empresa passou a se chamar XY Elevadores e Tecnologia. Em abril de 2002, a empresa mudou novamente o nome para XXXX Elevadores S/A. Além disso, assinou o Pacto Global da ONU e está comprometida com a Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas e as principais normas trabalhistas da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Possui mais de 10 mil funcionários no Brasil e mais de 150 mil no mundo. O faturamento anual é de 1 bilhão.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados do presente estudo foi desenvolvida através de entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado, que serviu como um guia no processo de investigação para a pesquisa realizada referente à integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações: uma proposta baseada nos conceitos de Espiritualidade nas organizações.

Na entrevista semiestruturada, segundo Moreira (2002), o entrevistador tem questões pré-determinadas, mas também pode levantar outras questões, dependendo das respostas dos entrevistados – que possuem, dentro de cada questão, liberdade em suas respostas.

Não foi proposto um número máximo de profissionais das empresas a serem entrevistados dentro das organizações. Foram entrevistados lideranças e os próprios funcionários das novas gerações.

Os entrevistados receberam a folha com as perguntas um pouco antes do início da entrevista e, antes de começar a entrevista, foram esclarecidos o objetivo e o foco do trabalho.

As entrevistas foram baseadas em um roteiro inicial com 17 perguntas, que serviu de base para as primeiras interações, mas todas foram aprofundadas, conforme se estabeleceu uma relação entre entrevistado e entrevistador.

Todos os dados foram gravados, as entrevistas ocorreram individualmente e foram transcritas na íntegra. Ainda ocorreram observações nos locais de trabalho, de acordo com as práticas adotadas por cada organização.

A formulação das perguntas ocorreu de forma a atender aos objetivos específicos de pesquisa e representavam os desdobramentos do objetivo geral, considerando que cada objetivo específico se propunha a atender a um elemento da espiritualidade.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, foi utilizada como estratégia uma análise qualitativa do conteúdo coletado nas entrevistas, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2012), apresenta uma perspectiva interpretativa das informações, associando estas ao referencial teórico dessa dissertação.

Segundo Holanda (2006 apud MUCCHIELLI, 1991), os métodos qualitativos fazem parte das ciências humanas, pesquisando, explicitando e analisando fenômenos que, por essência, não podem ser medidos. Assim, Holanda (2006) afirma que a definição do que é qualitativo em metodologia representa um modelo que destaca ou revela certos elementos característicos da natureza humana, os quais as metodologias quantificadas têm dificuldade em acessar.

O conteúdo das entrevistas realizadas foi transcrito na íntegra, com o objetivo de preparar e organizar os dados coletados. Após, buscou-se identificar as principais questões que apareceram na coleta de dados, categorizando-as de forma a responder os objetivos dessa pesquisa. Por fim, a apresentação dos dados se deu combinando as informações coletadas nas entrevistas com as interpretações teóricas.

É importante ressaltar que, pelo tipo de pesquisa, há impossibilidade de generalização dos dados, visto a pouca representatividade da amostra. Assim, as respostas dos entrevistados podem não representar as opiniões de seu conjunto, dentro da organização.

Ainda para que a validade e/ou a qualidade desta pesquisa se mantivesse, a pesquisadora tomou todos os cuidados necessários, como, por exemplo, manter a reflexividade e a postura crítica frente aos dados coletados.

Esta análise apresentou uma perspectiva interpretativa sobre as informações, contribuindo para a escolha da proposta baseada nos conceitos de Espiritualidade nas organizações.

No paradigma interpretativista, ao invés de o pesquisador ir a campo com um conjunto predefinido de construtos ou instrumentos para medir a realidade, ele muitas vezes deriva seus construtos a partir do trabalho de campo, visando captar aquilo que é mais significativo, segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado. Aos participantes, é permitido usar suas próprias palavras, expressões e imagens, basear-se em seus próprios conceitos e experiências. (SACCOL, 2009).

O paradigma de pesquisa interpretativista, ainda segundo Moita Lopes (1994), não baseia a análise dos fatos sociais na utilização da metodologia de pesquisa quantitativa. De acordo com essa perspectiva, a realidade não pode ser independente do indivíduo porque ela é construída por ele. O pesquisador não pode contemplar a neutralidade porque os fatos sociais são vistos como indissociáveis da figura do pesquisador. Ele é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. Mesmo que sua visão seja parcial, ela não

pode ser excluída do processo. À visão do pesquisador, devem-se acrescentar outras para que a intersubjetividade se realize através da triangulação das muitas vozes envolvidas na pesquisa.

A perspectiva interpretativista enfatiza a importância dos significados subjetivos e sociopolíticos, assim como ações simbólicas na forma como as pessoas constroem e reconstróem sua própria realidade. A realidade é reproduzida por meio de interações sociais; ela não é algo “dado”, à espera de uma descoberta. (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991).

Com isso, a epistemologia interpretativista é construtivista, supondo que todo o nosso conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo no qual vivemos, sendo transmitido em um contexto social. De acordo com Walsham (1993, p. 5),

Métodos Interpretativos de pesquisa partem do princípio que o nosso conhecimento da realidade, incluindo o domínio da ação humana, é uma construção social por atores humanos e que isso se aplica também aos pesquisadores. Assim, não há uma realidade objetiva a ser descoberta por pesquisadores e replicada por outros, em contraste com a suposição da ciência positivista. Nossas teorias a respeito da realidade são sempre formas de dar sentido ao mundo e significados compartilhados são uma forma de intersubjetividade ao invés de objetividade.

Conforme explicam Burrell e Morgan (1979), uma vez que o paradigma interpretativista procura compreender um fenômeno social pela perspectiva dos seus participantes, os estudos ocorrem no ambiente natural, no(s) local(is) onde o fenômeno de interesse ocorre. Não é coerente com a lógica interpretativista um estudo em laboratório ou em um contexto distanciado daquele que é o foco de interesse da pesquisa.

A escolha do paradigma interpretativista foi por considerar que o conhecimento da realidade depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo em que vivemos, sendo transmitido em um contexto social.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo, são apresentados os resultados, buscando atingir aos objetivos propostos e usando a metodologia exposta. Utiliza-se como base de informações as entrevistas conduzidas por meio de roteiro semiestruturado e os embasamentos teóricos citados no referencial desta dissertação.

Assim, os resultados serão apresentados a seguir em quatro tópicos, cada um abordando respectivamente os objetivos específicos e geral desta pesquisa, sendo eles: identificar os desafios das organizações na retenção e engajamento das novas gerações; identificar os elementos que motivam e engajam as novas gerações; analisar e selecionar os elementos da espiritualidade que poderão contribuir com o engajamento das novas gerações; e, por fim, apresentar como os elementos da espiritualidade podem contribuir para a integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações.

4.1 DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES NA RETENÇÃO E ENGAJAMENTO DAS NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

O primeiro objetivo visa identificar quais são os desafios das organizações para reter e engajar as novas gerações nas empresas de pequeno, médio e grande porte. Buscando responder à primeira questão deste objetivo – os desafios das organizações –, a partir das respostas coletadas, observa-se que a percepção dos entrevistados (novas gerações e líderes) está ligada à cultura organizacional, mesmo todas as empresas sendo de tamanhos diferentes e segmentos distintos. Abaixo, alguns trechos das entrevistas dos líderes que apontam para esta percepção.

“[...] A cultura organizacional é muito importante para engajar e reter as novas gerações”. (ENTREVISTADO 01).

“[...] Cultura é muito importante. Ela move toda a empresa. É preciso manter sempre ela viva [...]”. (ENTREVISTADA 05).

“Eu sou a guardiã da nossa cultura. Então, eu entendo que a minha principal missão aqui dentro é essa, de manter a nossa cultura, os nossos valores sempre presentes, de nunca deixar a gente se esquecer, né? Do nosso propósito e da nossa missão que eu acho que... eu acho que essa é a minha principal função aqui dentro.”. (ENTREVISTADA 06).

Na empresa de pequeno porte, a cultura organizacional, segundo as percepções das novas gerações, é sólida e se torna um diferencial forte para seus concorrentes. Conforme trechos das entrevistas 3 e 4:

“[...] A Cultura organizacional é muito forte aqui na empresa. Eu acho que isso torna a empresa diferente das outras empresas que já trabalhei e que meus amigos trabalham. E por esse motivo me mantenho aqui.”
(ENTREVISTADO 02).

“[...] A cultura é muito importante para uma organização. Na minha opinião sempre a empresa deve trabalhar e deixar bem claro os seus valores, sua missão pois isso faz com que as pessoas se engajem mais.”
(ENTREVISTADO 03).

Na empresa de médio porte, a cultura organizacional é disseminada e sempre lembrada através de quadros nas paredes, fotos do presidente fundador, líderes que abordam os valores para suas equipes. A Cultura Organizacional se mantém viva há 54 anos. Abaixo a percepção dos entrevistados 7 e 8.

“[...] Não conheci o Sr. José pois quando entrei na empresa ele já tinha falecido. Mas todos falam aqui que ele era muito humano, uma pessoa muito especial. Depois quem assumiu foi o Junior que tem o mesmo jeito do Sr. José, simples, humano e tranquilo. Um baita líder. E a cultura organizacional se manteve. Espero que continue esse legado pelas próximas gerações.” (ENTREVISTADO 7).

“[...] Muito especial ter a oportunidade de crescer profissionalmente numa organização cujos valores estão alinhados com as atitudes dos líderes.”
(ENTREVISTADO 8).

Na empresa de grande porte, há a percepção dos entrevistados de que a cultura da organização está bem presente. Em cada departamento há quadros com a missão e os valores da empresa.

“[...] No geral eu vejo que quando a cultura organizacional é forte ela incentiva momentos de lazer, momentos de curtição, treinamentos pra espiritualidade, tudo isso aí estimula muito, para a qualidade de vida e bem-estar [...]” (ENTREVISTADO 9).

“[...] Os valores aqui da empresa são lembrados sempre. Eles preservam isso aqui. Acho super motivador.” (ENTREVISTADO 10).

Pode-se perceber que a cultura organizacional é um elemento recorrente nas respostas. Isso mostra que, tanto as novas gerações quanto os líderes, possuem uma mesma visão da importância da cultura em uma organização. De toda forma, entende-se, também, que isto não é geral e que há diferentes posicionamentos das lideranças e também das novas gerações, o que pode estar alinhado ao perfil pessoal, influências do dia a dia etc.

Para compreender melhor a importância da cultura organizacional, vale trazer trechos do referencial teórico. Freitas (2002) complementa ressaltando que o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos. Para Luz (2003), os dirigentes imprimem sua personalidade, seu jeito de gerenciar e também incorporam suas crenças pessoais na cultura organizacional.

Por conseguinte, a partir da conexão dos dados coletados nas entrevistas, tanto dos líderes quanto das novas gerações e das teorias apresentadas, é possível indicar a importância da cultura organizacional. Vale ressaltar que o líder pode ser entendido como o facilitador da cultura organizacional, como um conector, que influencia e se deixa influenciar, que transforma, inspira, comunica e decodifica, despertando e ampliando a percepção de sua equipe. Possui um propósito de grande valor na organização. (PRATES, 2015).

Deste modo, unindo a percepção coletada através das entrevistas com a teoria, é possível pensar em algumas hipóteses a serem cada vez mais trabalhadas nas empresas visando a retenção e o engajamento das novas gerações: sensibilização e disseminação dos direcionadores da empresa, contemplando o propósito e valores; a ampliação da consciência, trabalhando a cooperação, comunicação, o pensamento sistêmico; e a busca pelo despertar da espiritualidade nos negócios.

Quadro 8 - Desafios das organizações na retenção e engajamento das novas gerações nas organizações

OBJETIVO ESPECÍFICO	DESAFIOS	REFERENCIAL
DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES NA RETENÇÃO E ENGAJAMENTO DAS NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	Cultura Organizacional Missão Valores Consciência Cooperação Comunicação Conexão Ética	Prates (2015); Luz (2013); Freitas (2002).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS QUE MOTIVAM E ENGAJAM AS NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

O segundo objetivo desta dissertação busca identificar os elementos que motivam e engajam as novas gerações nas organizações. Como conceito de engajamento, utiliza-se o conceito de Karsan (2011), que afirma que o engajamento é algo que se pode facilmente reconhecer quando está presente. Em suma, o engajamento dos funcionários envolve os constructos de orgulho, defesa da organização, satisfação e retenção de pessoas. Para Dulye (2007), o engajamento organizacional é como um estado de felicidade dos indivíduos a partir das relações humanas no ambiente de trabalho. Assim, com vista nas percepções abordadas nas entrevistas, pode-se identificar fatores em concordância nas respostas dos entrevistados. Ambos os elementos são apresentados a seguir numa considerável sequência de recortes das entrevistas realizadas.

Os líderes tem consciência da importância do bem-estar e da qualidade de vida para as novas gerações. Conforme os relatos das entrevistas abaixo:

“[...] Eu acho fundamental a qualidade de vida, bem-estar e a alegria. As novas gerações precisam se sentir acolhidas e valorizadas na empresa. Se não não ficarão.” (ENTREVISTADO 01).

“[...] a relevância total disso, a qualidade de vida, bem-estar e felicidade é o que faz sentido, a gente se acostumou na história a ver o trabalho como

uma coisa a parte, como uma coisa que fosse exclusivamente para subsistência, para se conseguir resultados financeiros somente... e a gente passa boa parte da nossa vida no trabalho. Então, se a gente não consegue dar significado, propósito nessas coisas que a gente faz e é justo, e é importante a gente buscar os resultados pra gente tocar a vida, mas se isso não tiver relevância com o que a gente acredita, com coisas que nos tragam satisfação, que nos tragam quase uma nutrição assim para gente tocar a vida, perde completamente o sentido.” (ENTREVISTADO 05).

“[...] As novas gerações têm que estar felizes para estarem engajados e poderem trabalhar bem, pois quando os funcionários não estão satisfeitos, não vão conseguir desempenhar um bom trabalho. O ambiente agradável propicia o bem-estar. É fundamental para as novas gerações.” (ENTREVISTADA 12).

“[...] o bem-estar e a qualidade de vida deveria ser fundamental. As pessoas deveriam passar bons momentos nas empresas enquanto trabalhando. Isso não quer dizer trabalhar menos, vai ter momento que vai ter que trabalhar 10, 12 horas por dia, isso não tem a ver com isso. Não é isso. Mas é uma sensação boa.” (ENTREVISTADO 06).

“[...] tudo vai se basear na tua qualidade de vida, não adianta, tu ter dinheiro se não tiver qualidade de vida, não estiver bem consigo mesmo, não tiver saúde, ter uma atividade, um hobby, um lazer que tu te divirta, passar um tempo com a família, então eu acho que a qualidade de vida influencia em tudo.” (ENTREVISTADO 2).

“[...] Quando a gente vê propósito nas coisas é o mais importante. E aí vai ter um alinhamento entre a essência da pessoa com o que ela tá fazendo no trabalho também.” (ENTREVISTADO 05).

“[...] Eu acho, por exemplo, que uma pessoa que está em uma empresa ou numa organização e não tá se sentindo plena, não tá se sentindo bem, vai ser ruim para a empresa, vai ser ruim para ela mesma, vai ser ruim para a família dela, vai ser ruim para a sociedade, é muito ruim, entende.” (ENTREVISTADO 05).

“[...] hoje se fala muito em sustentabilidade. Sustentabilidade ficou meio sinônimo de meio-ambiente, mas não é só isso. Sustentabilidade é criar coisas que se sustentem ao longo do tempo. Então assim, ninguém consegue criar uma empresa sustentável com os funcionários infelizes, as pessoas não vão aguentar por muito tempo, não é a natureza humana. Criar um ambiente sustentável é criar um ambiente que se autossustenta,. Que ele, ao fazer aquilo por alguém, ele já tá se nutrindo. Precisa só criar um ambiente que seja bom agradável para as pessoas.” (ENTREVISTADO 05).

Pode-se perceber que a qualidade de vida e o bem-estar são os elementos que aparecem repetidas vezes nos trechos dos entrevistados acima, pois, de uma

maneira mais que positiva, agregam no desenvolvimento do seu papel na organização. A qualidade de vida e o bem-estar são elementos fundamentais que tornam os ambientes das organizações mais leves e agradáveis de se trabalhar e, conseqüentemente, o trabalho flui naturalmente de uma maneira harmoniosa e alinhada ao propósito de vida. Os funcionários se dedicam mais, se sentem acolhidos e integrados nas organizações.

Na empresa de pequeno porte, os funcionários entrevistados das novas gerações estão felizes com as suas atividades e as desenvolvem com prazer e alegria. Nas entrevistas, há a percepção do engajamento total deles com a organização e o foco de crescimento dentro da própria organização. Buscam um desenvolvimento pessoal e tem muito exemplo do líder que incentiva e acompanha suas tarefas. Conforme os entrevistados 3 e 4 demonstram a percepção:

“[...] bem-estar e a qualidade de vida são muito importantes. Me sinto feliz fazendo o que faço. O meu líder me ajuda muito.” (ENTREVISTADO 04).

“[...] para qualquer empresa é importante o bem-estar das pessoas, o funcionário estar bem para trabalhar. Me sinto muito bem trabalhando aqui. Não me vejo fora daqui. Quero ser que nem o meu líder. Ele ajuda a gente sempre.” (ENTREVISTADO 03).

Na empresa de médio porte, os entrevistados das novas gerações são muito afetuosos, trabalham super engajados, pois realmente amam o que fazem. A percepção é de que a empresa acolhe e dá todo o suporte necessário para o desenvolvimento profissional.

Conforme os relatos dos entrevistados 7 e 8:

“[...] me sinto muito bem aqui na empresa, me sinto parte dela, me sinto acolhida por ela.” (ENTREVISTADO 07).

“[...] Estar aqui na empresa significa muito para mim. Significa todo o meu desenvolvimento porque é o meu segundo emprego e aqui aprendi e aprendo demais como profissional e como pessoa. Trabalho aqui há longos anos e me sinto valorizado, feliz, realizado. A empresa é muito humana.” (ENTREVISTADO 08).

Na empresa de grande porte, os entrevistados demonstram engajamento forte pela organização. A motivação é perceptível nos entrevistados. Percebe-se, também, que se motivam pelos desafios, responsabilidades. Estão felizes pois a empresa

valoriza o trabalho e desenvolve suas habilidades e potenciais. Buscam o crescimento profissional dentro da organização pois a organização está alinhada com o propósito de vida deles.

Conforme as percepções dos entrevistados 9, 10 e 11:

“[...] Eu acho fundamental o bem-estar e a qualidade de vida. Eu dificilmente estaria aqui se o ambiente não fosse confortável, com muitas responsabilidades, desafios, descontraído, que a gente consiga rir durante o expediente, o que vai aliviando, e não deixa o ambiente pesado, tenso.” (ENTREVISTADO 9).

“[...] A importância de ter um ambiente agradável, vamos dizer, é 100%. Além da tua pessoa se sentir bem, o teu trabalho vai render muito mais. Quero crescer aqui dentro da organização. Pois amo o que faço. Gosto de desafios e responsabilidades. E aqui na organização encontro o que busco.” (ENTREVISTADO 10).

“[...] Se não me sentisse bem aqui na empresa não conseguiria continuar. Trabalho aqui pois o ambiente é muito bom e leve, e a equipe se respeita. A empresa me valoriza e sinto que eu tenho um significado bem grande para a empresa, porque sem a atividade que eu exerço, dificilmente o produto seria entregue na data correta, teria muita insatisfação do cliente. Entrei como estagiário e já fui promovido.” (ENTREVISTADO 11).

Para compreender melhor a importância da qualidade de vida e bem-estar nas organizações, vale trazer trechos do referencial teórico em que Limongi-França (1996) conceitua a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como o conjunto de iniciativas promovidas por uma organização tendo como fundamento o desenvolvimento humano na realização do trabalho. Para Zille e Zille (2010), as demandas atuais por novas competências e habilidades, essencialmente aquelas ligadas às formas de o indivíduo produzir e relacionar-se com o trabalho, estão fortemente relacionadas às variáveis de motivação e qualidade de vida por ele percebidas, trazendo reflexos diretos aos níveis de produtividade atingidos. Corroborando com esse pensamento, Vimieiro *et al.* (2009) afirmam que a identidade do trabalhador com suas tarefas, a maior liberdade de execução do trabalho e o sentido de socialização e transformação deste são componentes relevantes no reconhecimento da qualidade de vida do indivíduo na organização.

Por conseguinte, a partir da conexão dos dados coletados nas entrevistas, tanto dos líderes quanto das novas gerações e das teorias apresentadas, é possível indicar a importância da qualidade de vida e bem-estar na retenção e engajamento

das novas gerações nas organizações. As novas gerações precisam trabalhar felizes e motivadas com alinhamento dos seus propósitos de vida com o propósito das organizações.

Deste modo, unindo a percepção coletada através das entrevistas com a teoria, é possível pensar em alguns fatores a serem cada vez mais trabalhados nas empresas visando a retenção e o engajamento das novas gerações: a organização precisa entender que colaboradores são seres integrais e complexos, buscando sentido diariamente para suas vidas. É papel da organização extrair o que de melhor vibra em cada um, demonstrando amor e preocupação genuínos pelas pessoas, criando uma atmosfera agradável de cooperação, ensinamento, respeito e ética. Estas ações e cuidados reverberarão e se evidenciarão nos serviços prestados e na motivação, e a produtividade e qualidade serão elementos naturais e não impostos.

Complementando o segundo objetivo específico, demonstro, abaixo, trechos das entrevistas que identificam o recorrente elemento do líder nas percepções dos entrevistados. Em geral, os próprios líderes tem consciência da sua importância para a integração e o engajamento das novas gerações nas organizações.

Abaixo trechos dessas percepções dos líderes 1, 5 e 12:

“[...] Um tempo atrás a gente era muito centralizador. Tínhamos o perfil de mandar nos funcionários. Era muito perfil de um dos sócios, que sempre foi muito mais autoritário. Mas, aos poucos, a gente, trabalhando em conjunto, foi entendendo a importância de tu dar mais espaço para o funcionário, de capacitar ele e de ouvir ele. De realmente ser líder e não chefe.” (ENTREVISTADO 01).

“[...] a figura de chefe que manda e não sai da mesa, isso não funciona mais. Então, como líderes, a gente tem que ser líder mesmo, não dá para ser só chefe.” (ENTREVISTADA 05).

“[...] Temos um grande papel na vida das novas gerações. Precisamos dar o exemplo, precisamos ouvir eles, dar atenção e dar muitos desafios a eles pois se engajam de verdade quando se sentem valorizados nas organizações.” (ENTREVISTADO 12).

Na empresa de pequeno porte, as novas gerações enxergam o líder como um exemplo a seguir. Inspiram-se nele. O líder os ajuda a serem profissionais melhores.

Conforme as percepções dos entrevistados 3 e 4:

“[...] eu admiro o meu líder. Gostaria de ter a experiência e a sabedoria para lidar com a equipe. Ele sabe falar com a gente e não briga.” (ENTREVISTADO 3).

“[...] ele é um exemplo a ser seguido. Ele faz a integração da equipe. Muito bom isso.” (ENTREVISTADO 4).

Na empresa de médio porte, as novas gerações se sentem acolhidas pelo líder. Ele promove conversas com a equipe e também aborda individualmente cada funcionário da nova geração quando precisa melhorar e explica de que forma poderão melhorar.

Conforme percepções dos entrevistados 7 e 8:

“[...] como sou um funcionário nova geração e também líder tenho sempre em mente de agir com a minha equipe como gostaria que agissem comigo. Sempre acho que o diálogo é a solução para tudo. Faço eles terem autonomia e confio na minha equipe. Tento acolher eles.” (ENTREVISTADO 7).

“[...] o meu líder é uma pessoa que me ajudou muito a desenvolver as minhas habilidades aqui na empresa. É meu primeiro emprego e a empresa confiou muito em mim e hoje tenho uma gratidão por isso. Sempre quando fazia algo errado ele me chamava individualmente e conversava comigo. Nunca me senti exposta perante a equipe. Todos me acolheram muito bem. A empresa, em geral, é muito humana e se preocupa com as pessoas.” (ENTREVISTADO 8).

Para compreender melhor a importância do líder nas organizações, vale trazer trechos do referencial teórico em que Shiashiky (2006) refere que o líder educador não só ensina mas também aprende com os liderados. Em completude, Charan (2008) destaca que um líder ainda não está fazendo seu trabalho se apenas apresentar bons resultados, precisa formar futuros líderes, atuando no desenvolvimento de outros. E, como bem referido por Coelho (2011), o líder deve oferecer as condições ideais para que a aprendizagem organizacional faça parte do cotidiano da empresa, favorecendo, na sua equipe, o surgimento de uma atitude de aprendizagem permanente, sendo essa essencial para que haja, por parte das pessoas, o compromisso com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A partir da conexão dos dados coletados nas entrevistas, percebe-se a importância do líder educador na retenção e engajamento das novas gerações nas organizações.

Deste modo, unindo a percepção coletada através das entrevistas com a teoria, é possível pensar em alguns fatores a serem cada vez mais trabalhados nas empresas visando a retenção e o engajamento das novas gerações: as organizações precisam buscar a liderança educadora, na qual verifica-se constantemente se as pessoas estão motivadas para o desenvolvimento e entrega de resultados no trabalho. O líder educador apoia e desenvolve as pessoas em suas atividades, fornecendo suporte e orientação, além de motivar para novos desafios, objetivos e situações como aprendizado de novas competências e tarefas e auxílio nos problemas de relacionamento no trabalho ou queda de desempenho.

Os líderes educadores têm forte empatia pelas pessoas, se interessam pelo trabalho de sua equipe e gerenciam sua equipe por meio de diálogo. Investir na capacidade dos liderados significa investir nas organizações e é por isso que as organizações precisam sempre construir novos paradigmas de liderança. Desta forma, o gestor educador passa a ser uma referência, um modelo.

Quadro 9 - Identificação dos elementos que motivam e engajam as Novas Gerações nas Organizações

OBJETIVO ESPECÍFICO	ELEMENTOS	REFERENCIAL TEÓRICO
<p align="center">IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS QUE MOTIVAM E ENGAJAM NOVAS GERAÇÕES</p>	<p align="center"> Confiança Empatia Bem Estar Qualidade De Vida Reconhecimento Desenvolvimento De Habilidades Diálogo Pertencimento Felicidade Propósito Significado Alinhamento Respeito Ética </p>	<p align="center"> Coelho (2011); Charan (2008); Shiashiky (2006); Vimieiro (2009); Zille e Zille (2010); Karsan (2011); Dulye (2007). </p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.3. ANÁLISE E SELEÇÃO DOS ELEMENTOS DA ESPIRITUALIDADE QUE PODERÃO CONTRIBUIR COM O ENGAJAMENTO DAS NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

O terceiro objetivo desta dissertação busca analisar e selecionar os elementos da espiritualidade que poderão contribuir com o engajamento das novas gerações nas organizações. Assim, com vista nas percepções abordadas nas entrevistas, pode-se identificar que se fala muito no alinhamento entre os propósitos de vida e o da empresa. O trabalho precisa fazer sentido para as novas gerações. Eles não trabalham só pelo dinheiro. O dinheiro será uma consequência do seu trabalho.

Conforme trechos abaixo das entrevistas dos líderes podemos perceber que, em ambas as organizações, apresentam a preocupação com a integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações.

“[...] O meu desafio era tentar fazer com que os funcionários vendessem 100 mil ou um número qualquer, ajudando, servindo, fazendo algo pelo outro. Nesse sentido assim para a pessoa sentir que ela não tá ali só em busca de um número, ela tá ali em busca de um propósito, e o número tá vinculado a esse propósito. Não pode nunca não tá vinculado a esse propósito.” (ENTREVISTADO 05).

“[...] a nova geração não querem trabalhar só por um número, eles querem trabalhar porque é alguma coisa que faz sentido para eles. E eu vejo que eles são muito das causas, né? Eles são muito de tipo assim, pegar uma causa e defender.” (ENTREVISTADA 6).

“[...] as novas gerações buscam alinhamento do propósito de vida deles com a empresa. Tem de estar alinhado o objetivo de vida deles com o objetivo da empresa, com o que eles acreditam, porque daí eles irão estar fazendo as coisas sem ferir o que acreditam.” (ENTREVISTADO 09).

Na empresa de pequeno porte, os entrevistados das novas gerações percebem o alinhamento dos valores deles com os valores da organização. As percepções são relatadas abaixo em trechos das entrevistas, conforme os entrevistados 3 e 4:

“[...] se não tivesse alinhado o meu propósito e o que eu busco com o da empresa já não estaria mais aqui.” (ENTREVISTADO 3).

“[...] meu propósito de vida está conectado com o da empresa.” (ENTREVISTADO 4).

Na empresa de médio porte, as novas gerações acreditam que, sem o alinhamento entre os propósitos, não estariam mais trabalhando na organização. Não faria sentido estar numa organização sem esse alinhamento. Estas percepções são mostradas abaixo nos trechos dos entrevistados 7 e 8:

"[...] Para a gente fazer o nosso trabalho de forma bem feita, as coisas, precisam estar conectadas. Por exemplo, o propósito da empresa, ele não pode tá desconectado com o meu propósito de vida, porque se eu for trabalhar numa empresa que acredita em coisas que eu não acredito, eu não vou conseguir desempenhar um bom papel, porque eu vou estar muito desalinhada ou vou estar me agredindo ou eu vou estar fazendo alguma coisa que eu não vou estar de acordo." (ENTREVISTADO 07).

"[...] Os propósitos precisam andar juntos." (ENTREVISTADA 8).

Na empresa de grande porte, as novas gerações buscam alinhamento dos propósitos pessoais com os profissionais. Isso é o que faz sentido para as novas gerações. Seguem abaixo trechos dos entrevistados 10 e 11:

"[...] O alinhamento de propósitos é muito importante, porque os dois têm que andar junto, tanto pra empresa conquistar o que ela quer e para a pessoa conseguir conquistar junto com a empresa." (ENTREVISTADO 10).

"[...] Eu acho que é justamente isso que faz a diferença. Da organização te dar um propósito. E esse propósito estar alinhado com o meu propósito de vida. Te dar uma visão de onde tu pode chegar e do que tu está fazendo agora é tão importante quanto o que tu vai fazer no futuro." (ENTREVISTADO 11).

Para fortalecer o significado do propósito de vida para as novas gerações, destacamos Hunter (2004) que aborda a espiritualidade nas organizações como significado de que os seres humanos são sensíveis a temas como justiça, confiança, tratamento respeitador e digno, possibilidade de obterem no trabalho significado para a vida. Complementando com Gyatso (2000), aponta que a espiritualidade está relacionada com as qualidades do espírito humano, tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, perdão, contentamento, um sentido de responsabilidade e uma sensação de harmonia que trazem felicidade tanto para si como para os outros. Já Hudson (2013) aborda que a espiritualidade na vida e no trabalho se refere à busca por uma atividade de trabalho significativa e não apenas um ganho material. Ainda, para agregar, destacamos que ambientes organizacionais espiritualmente ricos – isto

é, que permitem aos colaboradores realizar trabalho com significado para a vida – podem conduzir a mais elevados desempenhos individuais e organizacionais. (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004; GARCIA-ZAMOR, 2003; STRACK; FOTTLER; WHEATLEY; SODOMKA, 2002).

Por conseguinte, a partir da conexão dos dados coletados nas entrevistas, tanto dos líderes quanto das novas gerações e das teorias apresentadas, é possível indicar que as novas gerações buscam um propósito maior de existência. Eles trabalham e interagem por propósito. Os problemas globais são deles. São uma geração que corre atrás daquilo que acredita.

A construção da liderança movida pelo propósito é um desdobramento da própria identidade de cada pessoa e, em muitos casos, apresenta-se com uma marca pessoal que a distingue e dá-lhe unicidade. (HUTCHINSON, 2016). E a força deste propósito faz com que a organização siga em frente, sem se corromper ou esmorecer, apesar do ambiente externo. As empresas e pessoas movidas por um propósito maior não negociam seus valores para se adaptar à realidade externa, mesmo que isso implique em crescimentos e ganhos menores no curto prazo. (MITROFF, 2016).

Desta maneira, unindo a percepção coletada através das entrevistas com a teoria, é possível pensar em alguns fatores a serem cada vez mais trabalhados nas empresas visando a retenção e o engajamento das novas gerações: o alinhamento dos valores é fundamental, pois fornece combustível para que o profissional acredite no negócio, desenvolva seu trabalho e faça a diferença no ambiente em que vive. A organização precisa ter a abertura oferecida para que os colaboradores possam trazer ideias e, assim, contribuir com o crescimento do negócio. A comunicação não pode ter fronteiras, o uso da tecnologia deve estar a favor do negócio para a criação de um mundo melhor para todos e deve haver coerência dos valores com as ações. É uma geração corajosa e que demanda que as estruturas sejam mais flexíveis e menos verticais.

À liderança cabe promover um ambiente de trocas mais frequentes e mais flexibilidade, o que gera um sentimento de mais autonomia e liberdade, não impondo restrições desnecessárias ao modo como as pessoas trabalham, podendo elas fazê-lo do jeito que julgarem mais eficaz. (GOLEMAN, 2014).

E a liderança com propósito busca um alto grau de integridade, pois não existe diferença entre valores pessoais e os vividos no trabalho. Principalmente se os líderes praticam a integridade, buscam assegurar que grande parte de seus discursos e

ações estejam em congruência com seus valores, ética e propósito pessoais. (VOSS, 2017). Quanto mais coerente com os valores e propósitos da empresa e das pessoas forem os discursos e as ações dos líderes, mais impacto positivo haverá na organização e nas equipes, que se inspiram com exemplos positivos. (BERG, 2017).

Quadro 10 - Elementos da espiritualidade que poderão contribuir com o engajamento das Novas Gerações nas Organizações

OBJETIVO ESPECÍFICO	ELEMENTOS DA ESPIRITUALIDADE	REFERENCIAL TEÓRICO
ANÁLISE E SELEÇÃO DOS ELEMENTOS DA ESPIRITUALIDADE QUE PODERÃO CONTRIBUIR COM O ENGAJAMENTO DAS NOVAS GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	Perspectiva Filosófica Propósito Alinhamento Conexão Significado Perspectiva Interpessoal Comunidade Flexibilidade Coerência Valores Perspectiva Individual Harmonia Respeito Satisfação Comprometimento	Hunter (2004); Gyatso (2000); Hudson (2013); Jurkiewicz & Giacalone (2004); Garcia-Zamor (2003); Goleman (2014); Strack, Fottler, Wheatley & Sodomka (2002); Hutchinson (2016); Mitroff (2016); Voss (2017); Berg (2017).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.4 COMO OS ELEMENTOS DA ESPIRITUALIDADE PODEM CONTRIBUIR PARA A INTEGRAÇÃO ENTRE OS PROPÓSITOS DAS NOVAS GERAÇÕES E DAS ORGANIZAÇÕES

O quarto objetivo, que representa o objetivo geral desta dissertação, busca entender como os elementos da espiritualidade poderão contribuir para a integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações. Assim, através das percepções abordadas nas entrevistas, pode-se identificar as três perspectivas da espiritualidade – perspectiva filosófica, interpessoal e individual – como conectoras da integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações.

Com base na perspectiva filosófica da espiritualidade apresentada por Karakas (2010), um dos pontos do desenvolvimento dos líderes está vinculado ao senso de propósito, significado e alinhamento do trabalho dos próprios líderes. Esta perspectiva, ao fornecer um sentido mais profundo de significado e propósito, torna-se importante para estimular um melhor desempenho e criatividade na atuação do líder no ambiente organizacional para poder contribuir no engajamento das novas gerações na organização.

Percepção da entrevistada 8:

“[...] Eu acho que é um voto de confiança que a empresa me dá pensando nessa questão da minha qualidade de vida. Eles não querem uma funcionária só para entregar ali o que eles tão pedindo. Eles querem que a pessoa evolua, porque a partir do momento que um funcionário também evolui, a empresa também evolui, né? Eu vou acabar trazendo mais ideias, mais coisas para eles. Eles me dando mais qualidade eu consigo dar muito mais qualidade também. E isso é super transparente.” (ENTREVISTADA 8).

Karakas (2010) baseia esta perspectiva no argumento de que os locais de trabalho de hoje são cada vez mais desprovidos de significados mais profundos, sendo emocionalmente e espiritualmente estéreis. Nesta perspectiva, é atribuída à espiritualidade a responsabilidade de fornecer um propósito, significado, sentido para a vida. (VASCONCELOS, 2010; BARCHIFONTAINE, 2007). É motivação para o enfrentamento dos problemas e situações difíceis. (BRADY *et al.*, 1999; LOURENÇO, 2004). A espiritualidade contribui, também, para a promoção de uma sensação de conforto, ânimo. (VALLE, 2005). Segundo Dillard (1999), a espiritualidade é a necessidade humana de saber que sua vida significa algo, é mais que lampejo.

Desta forma, a perspectiva filosófica da espiritualidade tem ligação com o papel de conector dos líderes com as novas gerações, onde se torna necessário o desenvolvimento da capacidade de entender a realidade, no sentido de articular o que está acontecendo com o que precisa ser transformado. Ao produzirem sentido das realidades e ligações, os líderes tornam-se tomadores de significado e intérpretes da realidade, podendo contribuir para a integração das novas gerações nas organizações. (VENZKE, 2015).

Podemos ver a percepção no trecho da entrevistada 8:

“[...] O meu líder é maravilhoso. Ele teve um papel fundamental no meu desenvolvimento aqui na empresa. E eu sempre me senti super à vontade

assim, sempre me senti muito acolhida por todo mundo, pelo gerente, por qualquer pessoa, como se eu realmente pertencesse a este ambiente.” (ENTREVISTADA 8).

A proposição da espiritualidade como elemento motivador do desenvolvimento dos líderes, pela perspectiva filosófica, visa responder às necessidades dos líderes de busca de sentido nas suas atividades, pois isto se transforma num fator crítico de sucesso para as organizações que estão inseridas em ambientes cada vez mais complexos e instáveis. (VENZKE, 2015).

Procura-se atender à necessidade de ampliação da visão dos líderes com a abordagem filosófica da espiritualidade, na medida em que facilita a mediação de realidades, ultrapassando fronteiras entre diferentes conhecimentos, visando desenvolver a capacidade dos líderes de fazer conexões entre estes conhecimentos e contribuindo, assim, com a integração das novas gerações nas organizações. Capacidade esta que é relacionada ao papel de conector dos líderes, encontrando novas formas de pensar, ser e agir no mundo, para fornecerem conhecimentos e novas perspectivas às organizações, levando à transformação positiva das organizações e da sociedade. (VENZKE, 2015).

A transformação das organizações também está vinculada à perspectiva interpessoal da espiritualidade apontada por Karakas (2010), que é centrada nas relações interpessoais, nas dimensões coletivas e nas dinâmicas sociais da espiritualidade. Esta perspectiva fornece aos líderes das organizações um senso de comunidade e união, aumentando as suas ligações e senso de pertencimento à organização e ao ambiente no qual ela está inserida.

Ao proporcionar aos líderes um senso de comunidade e conexão, emerge um ponto fundamental para as organizações da área de gestão, tendo em vista o desenvolvimento de líderes que gerem impactos positivos na sociedade, evitando que os egressos se tornem responsáveis por violações éticas que terão efeitos negativos na confiança e senso de comunidade destas organizações. (VENZKE, 2015).

A perspectiva interpessoal da espiritualidade, ao relacionar-se ao papel do líder como agente de integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações, gera uma transformação positiva também para a sociedade, pois permite ao líder atuar como co-criador de uma liderança educacional transcendente, indo além de desenvolver os valores materiais e a busca por resultados às novas gerações, visando estimular os valores transcendentais e não materialistas na forma

de pensar e agir das novas gerações, tendo reflexo positivo nas organizações e na sociedade. (VENZKE, 2015).

Ao tratar da perspectiva interpessoal, conexões mais profundas entre as novas gerações e as organizações podem ser realizadas atuando na produção de sentido para ambos, fortalecendo o senso de comunidade, de ligação, lealdade e de pertencimento à organização e à sociedade em geral. Conexões estas que tendem a fortalecer o papel de conector dos líderes, tornando-os mais zelosos, benevolentes e conectados com compaixão às novas gerações e às organizações. (VENZKE, 2015).

Segue a percepção da entrevistada 8:

“[...] Então eu acho que esse papel que represento aqui na empresa é super importante. A empresa contratou jovens aprendizes e me chamaram para eu conversar com eles e contar a minha história na empresa. Isso me deixou muito feliz e mais motivada.” (ENTREVISTADA 8).

“[...] Meu propósito aqui na empresa é ser respeitado e que consiga agregar com o meu trabalho, mantendo sempre a ética e o respeito como base.”(ENTREVISTADO 10).

A perspectiva individual da espiritualidade, apresentada por Karakas (2010), é particularmente relevante nos ambientes de trabalho onde os líderes passam grande parte do seu tempo, ao longo de suas vidas. Assim, estes ambientes tornaram-se peças centrais na vida dos líderes, sendo também fonte de valores para eles, e onde desenvolvem amizades, geram valores em conjunto e têm a oportunidade de contribuir mais significativamente para a sociedade.

Na perspectiva individual, a espiritualidade é vista como fonte de orientação sobre como agir frente às diversas situações vivenciadas pelas pessoas, pautadas em valores espirituais (CARAN *et al.*, 2012), como: virtude, respeito, harmonia, compaixão, paciência, tolerância etc., ou seja, são valores mais profundos e universais, sociais. (CASH; GRAY, 2000; SOLOMON, 2003). Assim, a espiritualidade tem por finalidade promover a integridade pessoal e social ao despertar e orientar os sujeitos (ROOF, 1999), regulando as ações e estabelecendo uma espécie de código de conduta para a vivência em sociedade. (PARK, 2012).

Percepção da entrevistada 8:

“[...] Tiveram uma paciência absurda para me ensinar desde o início, eu não tinha noção nenhuma da profissão, e alguns colegas já tinham faculdade concluída, técnicos e faculdades, enfim, eles tinham um

conhecimento muito vasto, e foram me ensinando aos poucos.”
(ENTREVISTADA 8).

“[...] O líder conversa muito com a gente, acho que o diálogo foi fundamental para o meu crescimento individual aqui na empresa.”
(ENTREVISTADO 11).

Entrevistada 8 e sua percepção:

“[...] Tu não vai desenvolver um trabalho bom, tu não vai crescer, tu não ficar trabalhando por dinheiro, somente. E a gente sabe que hoje em dia, cada vez mais o dinheiro significa menos da vida das pessoas.”
(ENTREVISTADA 8).

Mitroff e Denton (1999) argumentaram que as organizações sofrem de um profundo vazio espiritual e muitos dos problemas nas organizações são resultados deste empobrecimento espiritual, conforme foi salientado nas palavras do Entrevistado 7, nas quais reforçou a baixa motivação econômica em confronto com a busca do enriquecimento, de forma que muitos dos problemas nas organizações são resultados deste empobrecimento espiritual.

Percepção da entrevistada 8:

“[...] Pretendo ficar sim na empresa. Recentemente o meu trabalho foi reconhecido e fui promovida. Sinto que eu estou numa ascensão. Muito gratificante. A empresa acredita e confia em mim e no meu trabalho.”
(ENTREVISTADA 8).

No sentido de desenvolvimento individual, Giacalone e Jurkiewicz (2010) apontam para crescentes evidências em pesquisas focadas em programas de espiritualidade no trabalho, as quais mostram resultados positivos individuais para os trabalhadores, como aumento da felicidade, da serenidade, da satisfação no trabalho e do comprometimento. Resultados ressaltados por Fry (2003) mostram evidências de que esses programas melhoram a produtividade organizacional e reduzem o absenteísmo e a rotatividade.

Krishnakumar e Neck (2002) sugerem que o incentivo da espiritualidade no local de trabalho pode levar a benefícios nas áreas da criatividade, da honestidade, da realização pessoal e do comprometimento, o que acabará por levar a um aumento do desempenho organizacional. Estes benefícios apresentados pelos autores relacionam-se com as preocupações levantadas nesta pesquisa, de desenvolver o papel do líder para contribuir na integração dos propósitos entre as novas gerações e

as organizações. Esse fator é muito importante e de grande valor, conforme o Entrevistado 12 menciona na entrevista, que todas as empresas deveriam abordar a espiritualidade para tornar seus ambientes mais agradáveis, buscando o bem-estar para todos e valorizando mais o lado humano de cada pessoa.

Ao basear epistemologicamente esta pesquisa no pensamento complexo, inserindo a espiritualidade como elemento conector do desenvolvimento de líderes, procura-se evitar os problemas que Mitroff e Denton (1999) apontam com relação às complexidades na pesquisa sobre espiritualidade, de que os meios de pesquisa baseados no enfoque positivista e racionalista impedem a compreensão mais profunda da questão da espiritualidade nas organizações.

Ao relacionar-se o impacto das perspectivas da espiritualidade nas organizações, tem-se como principais pontos a serem destacados o bem-estar e qualidade de vida das novas gerações, o senso de propósito e significado no trabalho para os líderes e novas gerações e o aumento do senso de inter-relação e comunidade nas organizações, conforme mencionado pelo Entrevistado 4 que o ambiente de trabalho faz a diferença na vida de qualquer pessoa tornando o indivíduo feliz, realizado e desenvolvendo seu trabalho de forma motivada e plena.

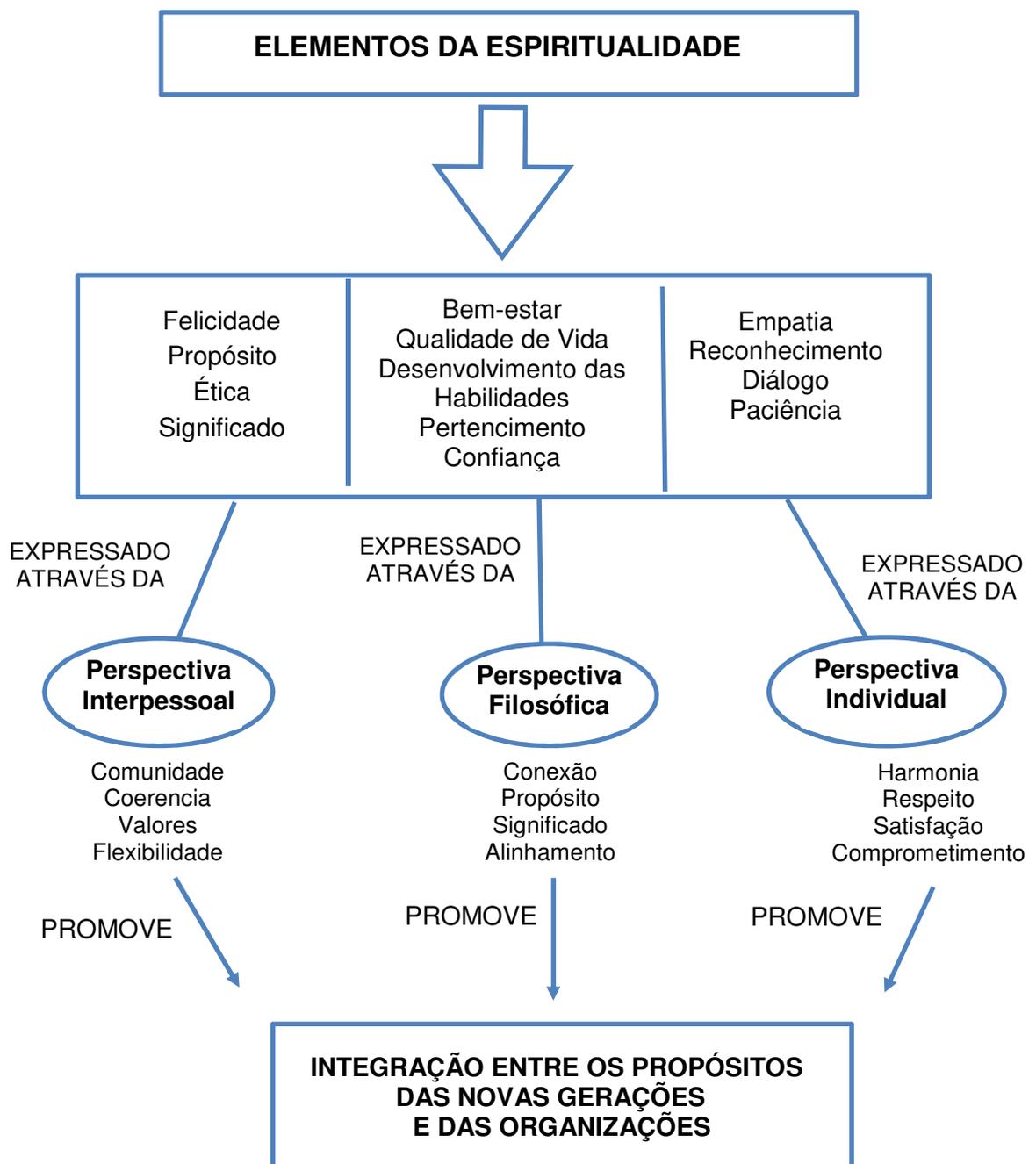
Assim, a interação entre as perspectivas filosófica, interpessoal e individual da espiritualidade, considerando as advertências e precauções, fornece uma compreensão mais abrangente de como a espiritualidade poderá contribuir para a integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações. (VENZKE, 2015). Conforme abordado em trechos dos entrevistados 7 e 11, empresas espiritualizadas são o foco das novas gerações, pois o dinheiro não é a prioridade, mas a qualidade de vida e o bem-estar que irão motivá-los.

Portanto, é importante ressaltar que a proposta desta pesquisa não é de estabelecer ou aplicar qualquer princípio espiritual em particular que seja comum a todo as organizações. Mas sim estimular o desenvolvimento espiritual dos líderes – e não somente dentro das organizações – apoiado pela livre expressão da intuição, criatividade, honestidade, autenticidade, confiança e satisfação pessoal, em uma atmosfera positiva nas organizações. (VENZKE, 2015).

Venzke (2015) diz que é importante reconhecer as necessidades espirituais, emocionais e intelectuais dos líderes, e seus valores, prioridades e preferências. É importante, também, reconhecer o líder como um ser espiritual, levando em conta a sua vida espiritual, o valor e a riqueza do impacto de seu potencial individual no

coletivo. Conforme o Entrevistado 11 afirma que o líder busca desenvolver o melhor de cada pessoa da equipe interagindo de forma tranquila e harmoniosa. O líder faz toda a diferença no processo de aprendizagem das novas gerações. E são eles que poderão ser os conectores da integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações.

Figura 1 - Mapa Conceitual Elementos Da Espiritualidade



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONTRIBUIÇÕES, PRÁTICAS, IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Esta pesquisa buscou verificar quais e como os elementos da espiritualidade podem contribuir para a integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações. Foram abordadas as relações entre a cultura organizacional, engajamento no trabalho, bem-estar e qualidade de vida a partir da percepção das novas gerações e de líderes de organizações de pequeno, médio e grande porte, localizadas na cidade de Porto Alegre e Grande Porto Alegre.

Afirma-se que este objetivo foi alcançado, encontrando, inclusive, relação entre as variáveis do estudo, pois funcionários alinhados com os valores da empresa são engajados e desenvolvem um trabalho motivado e feliz. Dessa forma, as entrevistas demonstraram que, quando a organização adota como prática a qualidade de vida no trabalho na valorização do funcionário, os indivíduos tendem a experimentar a sensação de bem-estar em seus ambientes laborais.

Em todas as organizações pesquisadas, a cultura organizacional é forte e muito sólida e a preocupação com o funcionário foi um fator muito ressaltado e importante para a retenção do funcionário na organização. O bem-estar e a qualidade de vida são elementos marcantes e de extrema importância abordados em quase 100% das respostas como fundamentais para o desenvolvimento de um trabalho com significado e propósito. Em todas as organizações, os entrevistados não tinham conhecimento do significado e conceito da espiritualidade na organização, mas, em contrapartida, há práticas de espiritualidade nessas organizações, em algumas mais do que outras.

As percepções dos líderes e das novas gerações nas três organizações são de funcionários que desenvolvem o trabalho alinhando propósito de vida com os valores da organização. Estão engajados e motivados. Não pretendem buscar novas posições no mercado de trabalho, pois as organizações estão valorizando e reconhecendo seus potenciais e habilidades.

Nas organizações, em algumas mais que as outras, as percepções dos entrevistados é de que há um trabalho de incentivo e alinhamento de propósitos com as pessoas, mas que ainda tem muito a melhorar em geral. É desenvolvido nessas empresas o bem-estar, juntamente ao estímulo à criatividade e inovação para os funcionários, adotando práticas concernentes ao exercício da espiritualidade por

intermédio de palestras, bate papos e cursos voltados para: a) trabalho em equipe; b) alinhamento dos valores organizacionais e individuais; c) alegria no trabalho; d) desenvolvimento da pessoa como ser humano; e e) ações comunitárias, além de proporcionar ao trabalhador qualidade de vida e promoção dos valores universais.

Por fim, foi percebido que as organizações, ao praticarem ações no sentido de valorizarem o funcionário com tratamento digno e respeitoso, reconhecimento de suas ações e emoções, investimento na sua motivação e redução das pressões para o alcance das metas, faz com que o funcionário tenda a experimentar a sensação de promoção do bem-estar.

A prática de espiritualidade, “diminuição da competição interna”, representada por ações que envolvem a promoção do companheirismo entre os colegas e o desestímulo à competição, apresentou relação com menor intensidade que as demais práticas com os valores organizacionais relativos ao bem-estar e estímulo à inovação e criatividade (autonomia).

Entende-se que as contribuições na área que abordam a temática da espiritualidade, a partir da adoção de ações práticas, possam contribuir para um despertar das empresas quando falamos na absorção e no envolvimento da missão, visão e valores. Estas necessidades são reais e demandam atenção dos membros das organizações, especialmente dos tomadores de decisão. É comum encontrar líderes que não reconhecem o poder que possuem de influenciar a vida de seus companheiros de trabalho ou de outras instituições sociais por meio de suas ações ou omissões. Alguns desconsideram até mesmo a influência negativa que as organizações que lideram podem estar causando à sobrevivência da raça humana, por meio de atos que agridem o meio ambiente.

O incentivo à espiritualidade no ambiente profissional vem sendo praticado por grandes empresas, objetivando um convívio melhor entre os colaboradores, a cooperação no desempenho das atividades e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos determinados, como nos apresenta Sheikhyet (2015) que refere-se à espiritualidade no local de trabalho como uma força inspiradora e motivadora que incentiva um indivíduo a buscar constantemente por significado e propósito em sua carreira, compreender o verdadeiro valor do trabalho e perceber a diversidade da criação, da natureza e de sistemas de crenças pessoais.

A estrutura baseada em valores de espiritualidade organizacional envolve a benevolência, o humanismo, a integridade, a justiça, a reciprocidade, a receptividade,

respeito, responsabilidade e confiança. (BEKKER, 2013). A partir de uma outra perspectiva, espiritualidade organizacional pode abranger sete dimensões: criatividade, comunicação, respeito, de visão, de parceria, força de energia positiva e de flexibilidade. (GUPTA; SINGH, 2016).

As organizações que incentivam a espiritualidade normalmente têm melhorado o desempenho. Observações mostram que, em tais circunstâncias, as organizações poderiam atingir o aumento da rentabilidade e realizações. (SHAHABINASAB *et al.*, 2016). A mensuração desse aumento de rentabilidade pode servir como ponto de partida para pesquisas futuras, procurando comprovar no mercado brasileiro o que o autor está concluindo no seu artigo.

A importância da tratativa desta temática, a espiritualidade no cenário organizacional, leva as empresas, inclusive as brasileiras, como o Banco do Brasil, a discutirem o tema com seus colaboradores. Documentos oficiais da entidade apresentam a preocupação de criar uma relação entre o homem como um ser total nas suas dimensões: material, intelectual, emocional e espiritual e a economia nos limites de uma organização. (BANCO DO BRASIL, 2006).

A contribuição deste trabalho para o mundo acadêmico e profissional será observar a associação dos princípios da espiritualidade e suas influências nas práticas profissionais e da gestão da organização. Objetiva, ainda, motivar as empresas a estabelecerem ambiente de comunidade, no qual exclui-se a competitividade agressiva entre as pessoas, sobressaindo a busca pela vantagem coletiva, transformando os ambientes organizacionais em locais com práticas profissionais mais humanas e que resultem em maiores resultados, produtivos e profissionais.

5.2 LIMITAÇÃO DE PESQUISA E PESQUISAS FUTURAS

Quanto à limitação deste estudo, pode-se apontar o fato de abranger um pequeno número de entrevistados das organizações – tanto líderes quanto novas gerações –, que fez com que a análise de resultados ficasse restrita. Outra limitação é a carência de trabalhos acadêmicos e artigos mais recentes sobre novas gerações e espiritualidade conectados. Nas contribuições, destacam-se os achados empíricos em diálogo com as referências teóricas, que apontam importantes aspectos para melhorias na eficácia da gestão e tratamento nas relações entre as novas gerações e as organizações. Estas contribuições oferecem recursos para as empresas

desenvolverem formas contemporâneas de liderança, alinhadas às demandas das novas gerações de colaboradores, aperfeiçoando a eficiência na gestão de gerações.

Como sugestão de pesquisas futuras, verifica-se a possibilidade de construção de um instrumento de pesquisa quantitativo, aproveitando as questões já abordadas nesta pesquisa qualitativa. Além disso, podem ser realizadas entrevistas com outros setores organizacionais, como comerciários, supermercados, hospitais, entre outros, com o objetivo de obter um maior panorama. E no setor bancário, onde a exigência por resultados financeiros é muito grande. Outra possibilidade é explorar a abordagem com alunos cursando a universidade, permitindo comparações com profissionais que já estão no mercado.

Para finalizar, a pesquisa proporcionou ao pesquisador um aprendizado muito rico tanto para a vida acadêmica como para a função profissional. Com o intuito de construir uma percepção que evidencie aproximação com a nova geração e na aplicação para a prática de liderança, ajudando na formação e no desenvolvimento de novas lideranças organizacionais.

A pesquisa apontou diferentes caminhos para promover mudanças nas relações comportamentais das organizações, além de inúmeras definições sobre a percepção da nova geração de trabalho, com pontos concretos de necessidade de mudanças nas estruturas da concepção nas quais as organizações se apresentam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BARRETO, L.M. *et al.* **Gestão de pessoas:** projetando desafios e tendências para 2015. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2010. BARRETO, T.F. ; THOMPSON, A. C. R. T. F.; FEITOSA, M. G. G. Mapeamento da Produção Acadêmica Nacional em Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: o Brasil em desenvolvimento tardio?. In: XIII SemeAd, 2010, São Paulo. Sustentabilidade Ambiental nas Organizações, 2010.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BEAVER, G.; KATE, H. Treinar e desenvolver uma força de trabalho diversificada idade nas PME: a necessidade de uma abordagem estratégica. **Educação + Training**, v. 47, n. 8/9, p. 592-604, 2005.

BECKER, C. Rumo a um Modelo Conceitual Integrativo de Espiritualidade Organizacional. **International Journal em Espiritualidade Liderança e Organização**, 1 (1), 80-93. 2013.

BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.2, p. 64-78, 2004.

BELASCO, J. A.; STAYER, R. C. **O vôo do búfalo:** decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter- **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, 1994.

BROSDAHL, D. J. C.; CARPENTER, J. M. Shopping orientations of US males: a generational cohort comparison. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.18, n. 6, p. 548-554, 2011.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis.** London: Heinemann, 1979. 432 p

CASADO, T. **Comportamento Organizacional: Fundamentos para gestão de pessoas**. In: SANTOS, Rubens da Costa (org.). Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**. v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, Lurdes Marlene. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP**, v. 3, n. 2, p. 15-24, 2011.

CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: TÔRRRES, Ofélia de Lanna Sette (org.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, 2010.

CLARO, J. A. C. et al. **Estilo de vida do jovem da "Geração Y" e suas perspectivas de carreira, renda e consumo**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2010.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. **A Geração Net**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas,: ANPAD, 2001.

COMTE, A. **Cours de philosophie positive**. V. 1-2. Paris: Hermann, 1987.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa**: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CORDEIRO, H. T. D. et al. Questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 2-18, 2013.

COUTINHO, M. O público convergente: o uso da Internet entre os jovens brasileiros. **Cadernos de Pesquisa**. v. 1, v. 3, ESPM, 2005.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. The supervisor and generational differences. In: **Allied Academies International Conference**. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings. Jordan Whitney Enterprises, Inc, 2006. p.19.

DILTNEY, W. **Introduction to the Human Sciences**. An Attempt to Lay a Foundation for the Study of Society and History. Detroit: Wayne State University Press, 1989.

DULYE, L. et al. **Essential techniques for employee engagement: tips, tools and practical advice for building a committed workforce**. London: Melcrum Publishing, 2007. Disponível em: <<http://www.ashridge.org.uk>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

DRUCKER, P. F. **As Novas Realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 2a edição, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1991.

DWYER, R. **Prepare for the impact of the multi-generational workforce!** Transforming Government: People,

EXAME. São Paulo: Editora Abril, v. 40, n. 17, abr. 2006. and Policy. Vol.3, n.2, 2009.

FAGUNDES, M. M. **Competência Informacional e Geração Z**: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 105 p. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2011.

FELDMANN, H. **O comportamento de consumo do adolescente e a teoria do consumidor**. 2008. 86 f. Dissertação (Pós-Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FILHO, J. F.; LEMOS, J. F. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. Imperativos de Conduta Juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008.

FRONTEIRAS DO PENSAMENTO. **Geração Z**. 2012. Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/ativemanager/uploads/arquivos/impressa/9522e7f0bf2801897052de12ba1c0dc3.pdf>> Acesso em: 4 jul. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GYATSO, T. **Uma ética para o novo milênio**. Rio de Janeiro: 7a ed. Sextante, 2000.

GOLEMAN, D. **Foco**: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Tradução: Cassia Zanon. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GORZ, A. **Adeus ao Proletariado**: Para Além do Socialismo. Rio de Janeiro: Editora Forense-Universitária, 1982.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.

GUPTA, V.K.; SINGH, A. P. (2016). Conceituação e resultado organizacional correlaciona da espiritualidade no ambiente de trabalho. **Indian Journal of Psychology Comunidade**, 12 (2), 391-403.

HALL, D. T. **Carrers in and out of organizations**. London, Sage Publications, 2002.

HITT, M. A., MILLER, C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOLANDA, A. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Inquiry**, v.3, p.363-372, 2006.

HOUAISS, A. **Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa Beta**. Disponível em:<<https://acesso.uol.com.br/login.htmlskin=houaiss&dest=REDIR|http://houaiss.uol.com.br/b>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HURST, J.; GOOD, L. Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. **Career Development International**. Vol. 14, n. 6, 2009.

IGLESIAS, F.; ALFINITO, S. A abordagem multi-metodológica em comportamento do consumidor: Dois programas de pesquisa na oferta de serviços. **Psicologia: Organizações e Trabalho**,6(1), 138-165.

ISTO É. São Paulo: Editora Três, n. 1659, jul. 2001.

KARAKAS, F. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. **Journal of Business Ethics** 94:89–106, 2010.

KAROLCZAK, M. E.; KAROLCZAK, M. M. **Andragogia, liderança, administração e educação**: uma nova teoria. Curitiba: Juruá, 2009.

KARSAN, R. Beyond employee engagement. **Training Journal**, London, p. 46- 49, Aug. 2011. Disponível em: <<http://www.elsevier.com>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

KRUEGGER, B. J. et al. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. **Revista Global Manager**, v. 14, n. 2, p. 91-110, 2014.

LAKATOS, E.; MARCONI, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUER, C. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho**. Portal Carreira e Sucesso. Disponível em: <www.Catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho> . Acesso em: 07 abr. 2017.

LEVENFUS, R. S. Geração Zapping e o sujeito da orientação vocacional. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação vocacional/ocupacional, novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M, T. L (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-270.

LIPKIN, N.. PERRYMORE, A. **A geração Y no trabalho**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** - motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación.

MACHADO, V. B. **Diferentes porém iguais**. 2010. Disponível em: <<http://www.contee.org.br/noticias/artigos/art508.asp>>. Acesso em: 30 Jun 2015.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho**: um desafio para os gestores. 2005. Disponível em: <www.rh.com.br/cod=4142>. Acesso em: 11 mai. 2017.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. In: **Revista Española de Investigaciones Sociológicas** (REIS), n. 62, p. 145-168, 1993[1928].

MANNHEIM, K. The problem of generations. **Essays on the sociology of knowledge**. London: Routledge, 1952.

MARTIN, C. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 37; n.1, 2005.

MARQUES, L. F. O conceito de espiritualidade e sua interface com a religiosidade e a Psicologia Positiva. Buenos Aires. **Psicodebate** v. 10, p. 135-151, 2010.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed,2004.

McCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ**: Understanding global Generations. Sydney: UNSW Press, 2011.

McDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

MINAYO, M. C. de S. (organizadora); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MITROFF, I. I.; DENTON, E. A. A Study of Spirituality in the Workplace, **Sloan Management Review** 40, 83–92. 1999.

MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. **RBA – Revista Brasileira de Administração**. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

MESSIAS, M. **Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros: subsídios para a construção do percurso profissional.** 137 p. Dissertação apresentada ao curso de Pós- Graduação em Fundamentos e Práticas do Gerenciamento de Enfermagem (Mestrado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

MORIN, E. (2001). Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas–RAE.** v. 41, n. 3, p. 8-19, jul/set.

MYERS, K. K.; KAMYAB, S. Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 2, p. 225-238, 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, P. C.; GOMES, M. Z.; VALENTE, P. Venderam meu futuro: crise e a nova geração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.** v.3, n.2, p. 20-34. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/85/69>>. Acesso em: 12 abr. 2011. [[Links](#)]

NAIDITCH, S. Deus e Negócios. **Revista Exame.** São Paulo, SP. Editora Abril. Atualizado em 18/02/2011. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/revista-exame/deus-e-negocios-m0052782/>>

NONATO, M. N.; PIMENTA, T. A. F.; PEREIRA, F. J. **Geração Z: os desafios da mídia tradicional.** In: XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, v.14, 2012. Intercom, 2012. p.1-10. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2012/resumos/R32-1349-1.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integreare, 2010.

ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, March 1991.

PALFREY, J.; GASSER, U. **Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração de nativos digitais.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: A review of Theory and Evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 79-96, 2010.

PERRONE, C. M.; ENGELMAN, S.; SANTOS, A. S. dos.; SOBROSA, G. M. R. (2013). A percepção das organizações pela geração Y. **Revista de Administração UFSM**, 6(3), 546-560.

POUGET, P. **Intégrer et manager la Génération Y**. Paris: Editions Vuibert, 2010. [[Links](#)]

RAICH, M. Dolan S. L. (2008). **Beyond: Business and Society in transformation**. Palgrave-Macmillan.

RUCK, K.; WELCH, M. Valuing internal communication; management and employee perspectives. **Public Relations Review**, College Park, v. 38, p. 294-302, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002116>>.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria** [en línea] 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420378007>>

SANTOS, W. P.; LISBOA, W. T. Tendências psicossociais e de consumo da geração z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional. **Congresso Internacional de Consumo e Comunicação**. São Paulo, 2013.

SATO, L. (1991). **Abordagem Psicossocial do Trabalho Penoso**: Estudo de Caso de Motoristas de Ônibus Urbano. Dissertação de mestrado. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social, PUC, São Paulo. 115 pp..

SCHAFF, A. **A Sociedade Informática**: As consequências sociais da segunda revolução industrial. 3.ed. São Paulo: Editora UNESP e Brasiliense, 1992.

SENSE, A. and M. FERNANDO. The spiritual identity of projects, **International Journal of Project Management**, Volume 29, Issue 5. 2011.

SHAHABINASAB, A.; NOORIYANTOLZALI, Gh.; HEKMATEIN ASL, Gh.; BAHMANY, Hesin. (2016). Investigar o efeito da Espiritualidade no Trabalho no comportamento de cidadania organizacional com o papel moderador do comprometimento organizacional (Estudo de Caso: Staff Universidade Yasouj), **International Journal of Review em Ciências da Vida**, 5 (2), 641- 649.

SHEIKHY, A.; FARZAN, F.; GHEISARI, F. (2015). Explicando a relação entre espiritualidade organizacional, lealdade organizacional, acoplamento e comportamento organizacional cidadania. **Jornal UMP Ciências Sociais e Gestão de Tecnologia**, 3 (3), 150-162.

SHINYASHIKI, E. **A geração Z e o mercado de trabalho**. 2015.

SIMPSON, M. R. Engagement at work: a review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, Elmsford, v. 46, p. 1012-1024, 2009. Disponível em: <http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Engagement+at+work_review+of+literature.pdf>

SIQUEIRA, M. M. M.; AMARAL, D. J. Relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 5, n. 1, 2006.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 23 pp.363-82, 2002.

SOBROSA, G. M. R., CAMERIN, C., SANTOS, A. S. dos.; DIAS, A.C.G. Considerações acerca da inserção profissional de jovens do ensino médio, 2012. **Mudanças – Psicologia da Saúde**, 20(1-2), 41-49.

SROUR, R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Elsevier Brasil, 2012.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**. Editora Agir, 2010.

TORRES, F. V. C.; RIOS, G. A. C. Liderazgo, poder y movilización organizacional. **Estudios Gerenciales**, Colombia , v. 29, n. 126, p. 72-76, março, 2013.

TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: John Wiley Trade, 2009. [Links]

TULGAN, B. **Managing generation X: how to bring out best in young talent**. New York: Nolo Press, 1996.

VEJA. Edição Especial: Jovens, São Paulo, v. 34, n. 38, set. 2001.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. **REGE Revista De Gestão**, 23(2), 88-98. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001> >

VENZKE, C. S. **Educação para a sustentabilidade e o desenvolvimento docente na Administração**. 2015. 324 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. **Career Development International**. Vol. 12, No. 2, pp. 150-161, 2007.

ZOHAR, D. **Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence**. London: Bloomsbury Publishing Group, 2012.

_____ & MARSHALL, I. **Inteligência Espiritual**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

_____. (2001). Entrevista concedida à jornalista Susana Naiditch, **Revista Exame**.

ANEXO I

Questionário para coleta de dados:

1. Qual o significado que seu papel representa para a organização?
2. Qual o significado que seu papel representa para você?
3. Qual a relevância do bem estar, qualidade de vida, senso de propósito e significado do trabalho nas organizações para você?
4. Quais os sentimentos e reflexões surgem ao pensar sobre o tema bem estar, qualidade de vida e propósito nas organizações para você?
5. De que forma a sua compreensão sobre trabalho e papel que desempenha na organização influencia seu comportamento?
6. Qual a influência da organização sobre seu comportamento?
7. De que forma o seu entendimento sobre bem estar e qualidade de vida nas organizações influencia suas ações para promovê-la?
8. Como você contribui para promover o sentido do trabalho, bem estar e a qualidade de vida na organização?
9. Qual a influência da cultura organizacional sobre o ambiente de trabalho e como esta ocorre?
10. Há alinhamento de propósitos entre as pessoas e a organização? Explique.
11. Como a cultura organizacional influencia no bem estar e na qualidade de vida na organização?
12. Como, por meio de suas ações, você percebe que influencia sua organização para desenvolver a compaixão, aumentar a realização e a alegria dos colaboradores?
13. Qual a percepção que seu time de trabalho / colegas tem sobre suas iniciativas?
14. Qual a relevância da qualidade de vida, bem estar e alegria na organização?
15. Quando o tema qualidade de vida, bem estar e realização se torna assunto um assunto em pauta e para discussão no ambiente organizacional?

16. Você tem conhecimento sobre o conceito / significado da Espiritualidade na organização?

17. Qual a sua compreensão sobre o conceito da Espiritualidade nas organizações?