



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA FLÁVIA RODRIGUES

**AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA ESPIRITUAL NA RELAÇÃO LÍDER E
LIDERADO – UM ESTUDO DE CASO ENTRE OS SERVIDORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

CHAPECÓ

2016

ANA FLÁVIA RODRIGUES

**AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA ESPIRITUAL NA RELAÇÃO LÍDER E
LIDERADO – UM ESTUDO DE CASO ENTRE OS SERVIDORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Rodrigues, Ana Flávia

As influências da liderança espiritual na relação líder e liderado: Um estudo de caso entre os servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul/ Ana Flávia Rodrigues. -- 2016.

86 f.:il.

Orientador: Humberto Tonani Tosta .

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de , Chapecó, SC, 2016.

1. Liderança . 2. Espiritualidade . 3. Liderança Espiritual . 4. Gestão Universitária . I. , Humberto Tonani Tosta, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANA FLÁVIA RODRIGUES

**AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA ESPIRITUAL NA RELAÇÃO LÍDER E
LIDERADO – UM ESTUDO DE CASO ENTRE OS SERVIDORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:
16/06/2016

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Humberto Tonani Tosta



Prof.ª Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta



Prof. Dr. Edívandro Luiz Tecchio

Aos meus pais, Ana Claudia e Agnaldo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que em sua infinita bondade me guiou até aqui, permitindo a realização de mais um sonho, representado na conclusão dessa etapa. E principalmente por me proporcionar momentos felizes e com pessoas muito especiais ao longo dessa jornada.

À minha família, que mesmo diante das dificuldades da vida e especialmente da distância se mantiveram sempre presentes. Obrigada pela educação que me deram, pelo apoio que me prestaram, pela compreensão e pela confiança em mim depositada, o motivo de eu estar aqui hoje, sem dúvidas vai além de uma realização pessoal ou profissional, foi por vocês!

À minha amiga Mayra, que me apresentou Chapecó, que me tirou da zona de conforto e me abriu os olhos diante das oportunidades, que me incentivou durante essa caminhada, que se fez presente na minha vida de uma forma mágica, saiba que eu te tenho como exemplo de fé e determinação e torço infinitamente por você.

À Priscila, minha amiga e minha irmã de coração, por ter estado comigo nessa jornada desde o começo, por se fazer presente nos momentos felizes e nos não tão felizes assim, por ser a minha parceira de todas as horas, todas as horas! Obrigada por me permitir experimentar um pouco dessa sua alegria e espontaneidade, por ouvir meus lamentos e aflições, principalmente nesses últimos meses, e por compartilhar comigo de reflexões malucas sobre a vida e sobre o nosso futuro, Deus está cuidando dele pra nós.

À Gracieli, amiga, companheira e mãezona, por estar junto comigo nesse barco, me apoiando, me ajudando, me incentivando e me fazendo acreditar que Deus coloca as pessoas certas, na hora certa para os motivos certos! Faltam-me palavras para descrever o quanto você foi importante pra mim, tanto na minha vida acadêmica quanto fora dela.

Às minhas amigas Daiane e Laís, que também contribuíram mesmo que indiretamente para a realização desse trabalho e concretização de um sonho.

Ao professor Dr. Humberto, meu orientador, por me apresentar o tema e por estimular na exploração deste, pelas orientações, dicas e contribuições, de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos demais professores do curso de Administração da UFFS, pelo empenho e dedicação no repasse de conhecimento, pelas dicas e trocas de experiências, pelo apoio durante o período que estivemos juntos. Desejo que vocês continuem na missão de ensinar e

que o façam com amor.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho e para a conclusão desse curso.

Obrigada!

RESUMO

A busca por resultados satisfatórios por parte das organizações tem tornado o ambiente organizacional espaço para constantes mudanças, e hoje em dia a espiritualidade está entre as variáveis que estimulam as transformações nesses ambientes. A espiritualidade nas organizações está associada ao fato dos trabalhadores possuírem vida interior e necessidades espirituais e de poder manifestar isso através do trabalho, ou seja, realizar trabalho com significado, em um ambiente de comunidade de maneira alinhar os valores pessoais aos organizacionais. À vista disso, pressupõe-se o surgimento de um novo tipo de liderança, a liderança espiritual, capaz de dirigir os trabalhadores e a organização para um processo de transformação espiritual. A fim de estudar o fenômeno da liderança espiritual no ambiente de trabalho, optou-se por uma instituição de ensino superior pública, pelo fato de apresentar uma estrutura um tanto quanto complexa, principalmente em relação à gestão de pessoas. Para tanto, esse estudo tem como objetivo identificar as influências da liderança espiritual na relação líder e liderado entre os servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, lotados nas Pró-Reitorias de áreas meio PROAD, PROGESP e PROPLAN. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, norteadas por paradigmas interpretativos. Quanto aos fins, a pesquisa constitui-se como descritiva, pois se trata da simples descrição de um acontecimento ou fenômeno. Quanto aos meios é uma pesquisa de campo, bibliográfica e um estudo de caso. A estruturação do instrumento de coleta de dados se deu em dimensões e categorias de análise, estruturadas visando identificar o comportamento dos sujeitos da pesquisa diante da manifestação do fenômeno estudado. Os resultados identificados evidenciam a relação entre as dimensões da espiritualidade e a existência da liderança espiritual, no entanto, o índice de servidores que se consideram espiritualizados é maior do que os que percebem a ação de uma liderança espiritualizada. Apesar das limitações encontradas, este estudo ajuda a compreender o quão sensível o indivíduo é perante espiritualidade nos locais de trabalho. E, por fim, permite entender como se dão efeitos organizacionalmente relevantes.

Palavras-chave: Liderança Espiritual. Espiritualidade. Influência. Instituição de Ensino Superior Pública.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PROCESSO DA REVISÃO SISTEMÁTICA.....	20
FIGURA 2 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA, ESTUDO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE OHIO..	34
FIGURA 3 - OS EFEITOS DA INTEGRAÇÃO DAS LIDERANÇAS TRANSACIONAIS E TRANSFORMACIONAIS.	37
FIGURA 4 - QUALIDADES DA LIDERANÇA ESPIRITUAL.	46

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - GRAU DE INSTRUÇÃO DOS RESPONDENTES	58
GRÁFICO 2 - ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO.	60
GRÁFICO 3 - PRESENÇA DA LIDERANÇA ESPIRITUAL.	62
GRÁFICO 4 - SERVIDORES QUE SE CONSIDERAM ESPIRITUALIZADOS, REPRESENTADOS POR GÊNERO.	67
GRÁFICO 5 - VALORES E PRÁTICAS ESPIRITUAIS DOS SERVIDORES, REPRESENTADOS POR GÊNERO.....	67
GRÁFICO 6 - REPRESENTATIVIDADE DA SATISFAÇÃO COM A VIDA. FONTE: ELABORADO PELA AUTORA, 2016.	68
GRÁFICO 7 - ATITUDE DOS LÍDERES X O QUE ELES PREGAM.....	69
GRÁFICO 8 - CONFLUÊNCIA ENTRE AS AFIRMAÇÕES.....	69
GRÁFICO 9 - LÍDERES AUTÊNTICOS E HONESTOS	70
GRÁFICO 10 - CORRELAÇÃO ENTRE AS AFIRMAÇÕES	70
GRÁFICO 11 - CONFIANÇA, LEALDADE E VALORIZAÇÃO.	71
GRÁFICO 12 - AÇÃO DE GENTILEZA E VALORIZAÇÃO DOS TRABALHADORES POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO.	71
GRÁFICO 13 - CORRELAÇÃO ENTRE AS AFIRMAÇÕES	72

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ETAPAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA REALIZADA NO PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES	21
QUADRO 2 - CATEGORIZAÇÃO DOS ARTIGOS.....	21
QUADRO 3 - LISTA DE CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES NA TEORIA DOS TRAÇOS.....	31
QUADRO 4 - RELAÇÃO ENTRE AS TEORIAS COMPORTAMENTAIS	33
QUADRO 5 - CATEGORIAS DE ANÁLISE	54
QUADRO 6 - FAIXA ETÁRIA DOS SERVIDORES.	58
QUADRO 7 - CONJUNTO DE AFIRMAÇÕES - ESPIRITUALIDADE	59
QUADRO 8 - CONJUNTO DE AFIRMAÇÕES - LIDERANÇA ESPIRITUAL	61
QUADRO 9 - CONJUNTO DE AFIRMAÇÕES - TRABALHO COM SIGNIFICADO	63
QUADRO 10 - CONJUNTO DE AFIRMAÇÕES - SENTIDO DE COMUNIDADE.	64
QUADRO 11 - CONJUNTO DE AFIRMAÇÕES - ALINHAMENTO COM OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO	65
QUADRO 12 - FREQUÊNCIAS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	66

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONSUNI	Conselho Universitário
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVO	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA	15
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	REVISÃO SISTEMÁTICA	19
2.2	LIDERANÇA	30
2.3	ESPIRITUALIDADE	38
2.4	LIDERANÇA ESPIRITUAL	44
2.5	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	47
3	METODOLOGIA	49
3.1	ABORDAGEM	49
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	50
3.3	COLETA DE DADOS	51
3.4	MÉTODO DE ANÁLISE	53
4	ANÁLISES E DISCUSSÕES	55
4.1	PERFIL DOS SERVIDORES	57
4.2	IDENTIFICAÇÃO DA PRESENÇA DA ESPIRITUALIDADE	58
4.3	IDENTIFICAÇÃO DA PRESENÇA DA LIDERANÇA ESPIRITUAL	60
4.4	ANÁLISE DAS CATEGORIAS	62
4.5	CRUZAMENTOS DOS DADOS	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	81
	ANEXO A – Questionário	83

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente de constantes transformações, onde pequenos detalhes da gestão podem ser considerados grandes diferenciais quando se trata de competitividade. Dessa forma o ambiente interno torna-se fator determinante para o desenvolvimento da organização e até mesmo da sua permanência no mercado.

Quando se trata de uma universidade pública, onde os propósitos ultrapassam o retorno ao capital investido, e os resultados são refletidos em serviços a sociedade de maneira geral, as relações de trabalho passam a ter maior complexidade, tendo em vista que a missão de uma organização pública foge da tradicional busca pelo lucro (PESSOA, 2000). Para Rizzatti e Rizzatti Jr.(2004) a administração universitária é uma área de conhecimento à parte da administração de empresas e da administração pública, com processos administrativos muito específicos e distintos. Sendo assim, da mesma forma como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também possui suas especificidades, tornando-a mais complexa.

Em universidades públicas a estrutura administrativa é rígida, “A autonomia administrativa de seus gestores é restrita. A demissão de servidores é difícil, não se pode contratar ou promover servidores sem autorização (...)” (TOSTA, 2011, p.20), ou seja, a administração de pessoas no ambiente público apresenta maior grau de engessamento quando comparada a uma empresa privada. Outro fator que confirma a complexidade presente na administração universitária principalmente em relação ao seu capital humano, é a hierarquização presente na estrutura, pois apresenta diferentes níveis hierárquicos e delinea os limites de cada unidade administrativa.

Entre os servidores de uma universidade federal, docentes ou técnicos administrativos em educação - TAE, onde seus cargos e salários são assegurados pelo governo, a relação líder e liderado tem papel fundamental para a realização satisfatória das atividades, e tendo como base que o uso da influência é imprescindível para qualquer tipo de liderança (BERGAMINI, 1994; WAGNER; HOLLENBECK, 2011), visto que o líder tem capacidade de influenciar toda uma equipe ao adotar um comportamento favorável para que haja harmonia entre os níveis hierárquicos, ou seja, o tipo de liderança pode afetar direta e indiretamente o local de trabalho.

Dentro desse contexto, é importante destacar as diferentes abordagens da liderança e seu processo de evolução ao longo do tempo, tendo em vista a necessidade de pesquisas a partir das novas realidades organizacionais. Além das abordagens tradicionais como a teoria dos traços e a dos estilos gerenciais, outras abordagens tornaram-se fonte para os pesquisadores, são elas, a abordagem transformacional, a abordagem da liderança autêntica e a abordagem espiritual que fazem parte de uma visão contemporânea da liderança (BATEMAN; SNELL, 2007).

A partir das mudanças que acompanham a Era do Conhecimento, e de como as relações humanas impactam nos resultados e metas esperados, passou a se buscar por um novo tipo de liderança, com uma visão mais abrangente, atingindo em sua totalidade as necessidades de seus liderados.

Para tanto, é preciso entender que as pessoas têm necessidades espirituais tanto quanto possuem necessidades físicas e emocionais e que essas necessidades acompanham o indivíduo, inclusive no ambiente de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005 apud TECCHIO, 2015).

Neste sentido, é possível perceber uma nova maneira de tratar os valores pessoais, as necessidades espirituais e a busca pela reunificação das diversas áreas da vida dentro das organizações. Essa maneira se dá inicialmente a partir de líderes espiritualizados, diante dessa realidade, a temática da espiritualidade no trabalho passou a ser recorrente nos dias de hoje (MARTINS; PEREIRA, 2009). No entanto, ainda há certa resistência quanto a esse assunto por partes das organizações. Isso se deve principalmente, ao fato de espiritualidade ser facilmente confundida com religiosidade ou religião (TECCHIO, 2015), fator esse que algumas organizações se esquivam a fim de evitar conflitos, desentendimentos ou interpretações equivocadas.

Tendo conhecimento sobre a importância da relação líder e liderado em uma organização, da complexidade da gestão de pessoas em uma universidade pública e da adição de espiritualidade no processo de liderança, optou-se pela Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS como foco deste estudo. Sendo, como sujeitos da pesquisa, os servidores lotados nas Pró-Reitorias de áreas meio da Universidade. A UFFS é uma instituição de ensino superior pública e popular. Criada pela Lei Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, localizada entre os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (UFFS, 2015). Deve-se essa escolha pelo fato de apresentar uma estrutura hierárquica conveniente aos objetivos desta pesquisa, por se tratar de uma instituição ainda nova, tendo muito a ser explorada e também pela acessibilidade encontrada pela pesquisadora.

Diante do exposto, espera-se saber como os líderes influenciam os liderados e como a liderança espiritual pode contribuir para melhorar essa relação, tornando-a uma estratégia que objetiva transformar o ambiente de trabalho num local produtivo e harmonioso. Logo, pretende-se averiguar a seguinte problemática: Quais as influências da liderança espiritual na relação líder-liderado entre os servidores das Pró-Reitorias PROAD, PROGESP e PROPLAN da UFFS?

1.1 OBJETIVO

Para o problema de pesquisa é necessário definir os objetivos do trabalho, classificados como geral e específicos, de maneira a encaminhar o roteiro relevante para suprir a demanda gerada por ele.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as influências da liderança espiritual na relação líder-liderado entre os servidores lotados nas Pró-Reitorias PROAD, PROGESP e PROPLAN da Universidade Federal da Fronteira Sul.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Traçar o perfil dos servidores que atuam nas Pró-Reitorias meio da UFFS;
- b) Descrever o conjunto de atividades desenvolvidas nesses setores;
- c) Identificar se há a presença da espiritualidade e da liderança espiritual entre a equipe;
- d) Compreender as possíveis influências no ambiente de trabalho dos setores a partir da identificação da liderança espiritual.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nesta seção apresentam-se as justificativas para realização deste trabalho, buscando explicar os fatores que motivaram a escolha do tema, são abordados também pontos importantes para evidenciar a relevância deste estudo. Alguns critérios são pertinentes e precisam constar na justificativa de um projeto. Marconi e Lakatos (2010) destacam os seguintes critérios para a construção de uma justificativa: a importância do tema, em que

estágio estão as pesquisas referentes ao assunto a fim de destacar a originalidade e a contribuição, podendo-se aprofundar no âmbito da pesquisa.

O capital humano em uma organização tem papel fundamental para seu desenvolvimento, ou seja, é essencial que seus colaboradores estejam engajados no processo de crescimento da organização ou para seu reconhecimento. Portanto, é função do líder motivar a equipe e mantê-la alinhada aos objetivos da organização. Para ocupar um papel de liderança é preciso estar ciente da sua importância, e torna-se necessário adequar suas competências humanas às necessidades organizacionais.

A partir do processo de industrialização, o homem passou a despende maior parte do seu tempo para o trabalho, nesse processo de desenvolvimento do capitalismo a cultura organizacional e as relações de trabalho tornaram-se limitadas e frias. Os valores pessoais, a vida interior e espiritual dos indivíduos não eram levadas em consideração pelos líderes ou pelas organizações de maneira geral. Matos et al (2011) exprimem essa realidade na seguinte afirmação,

O modelo seguido pelo mundo corporativo, baseado no lucro imediato, gerou uma cultura corporativa desconectada de valores mais profundos. O impacto negativo desse modelo reflete-se tanto na devastação ambiental, quanto em desequilíbrios físicos e psicológicos nos indivíduos.

Porém, com o passar do tempo, a partir de um olhar mais humano sobre as relações do trabalho, alguns valores foram se transformando e ocupando espaço nos ambientes organizacionais. Martins e Pereira (2009) afirmam que “a liderança é um destes valores que estão sendo transformados e novos olhares são lançados sobre o tema a partir de um novo modo de pensar as relações entre líder e liderados”. Desta forma, foi possível observar que a espiritualidade poderia ser usada como uma estratégia de desenvolvimento humano dentro das organizações. Giacalone e Jurkiewicz (2003 apud Rego et al, 2007) por exemplo, sugerem que,

(...) a espiritualidade nas organizações é um quadro de valores organizacionais, evidenciados na cultura da organização, 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.

Nesse contexto, este estudo se justifica pela importância em identificar e buscar compreender como uma liderança espiritualizada influencia na relação líder e liderado, uma vez que esses aspectos podem caracterizar um ambiente favorável para o bom desempenho de uma equipe.

Para tanto, foram escolhidos os servidores lotados nas pró-reitorias de áreas meio da

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Baseados no pressuposto que os ocupantes de postos nessas áreas normalmente possuem mais internalizada a missão, visão e princípios da Universidade por estarem mais próximos da gestão, bem como conhecem, normalmente, com maior detalhamento as ações da Universidade para com o seu servidor. E ainda, servidores de instituições federais têm seus cargos e salários assegurados pelo governo, entende-se então, que estratégias voltadas para o bem estar dos servidores servem como motivação para um bom desempenho da equipe e o alcance de resultados e metas. Além disso, a complexidade e sistematização das atividades em uma universidade federal têm características únicas. Dessa maneira, Rizzatti e Rizzatti Jr. (2004, p.3) afirmam que,

Universidades apresentam muitas das características da burocracia, haja vista que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos.

A divisão sistemática das atividades e a formatação técnica exigida para sua execução se tornam muita vezes uma barreira para relações humanas no trabalho, portanto o estudo da relação líder e liderado, com o fator adicional da espiritualidade, torna-se relevante, pois aborda uma estratégia motivacional pouco aprofundada e relativamente nova, incorporam conhecimento a qualquer acadêmico de administração, em especial para a autora, pelo interesse na área de gestão de pessoas.

Este estudo procura avançar no conhecimento sobre a liderança espiritual e suas possíveis contribuições nas relações de trabalho, mais especificamente entre líder e liderado. Tem também o intuito de contribuir com os estudos a cerca desta temática, uma vez que esta apresenta pouca evidência empírica disponível.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Com o objetivo de proporcionar melhor entendimento do trabalho e maior clareza quanto ao seu desenvolvimento, este, foi dividido em cinco capítulos. O primeiro apresenta a contextualização do tema e a problemática a ser respondida, os objetivos, geral e específicos e a justificativa quanto a importância da realização do estudo.

No segundo, apresenta-se a fundamentação teórica, a fim de fundamentar o tema do estudo, bem como a análise dos dados. Inicialmente, foi realizada uma revisão sistemática a cerca do tema, com o objetivo de identificar e analisar o estado da arte considerando a

produção científica relacionada à temática. Posteriormente, são apresentados conceitos e considerações sobre liderança e suas diferentes abordagens. Além disso, são apresentados conceitos de espiritualidade e sua relação no ambiente organizacional. Foram abordados também conceitos da liderança espiritual bem como suas contribuições no ambiente de trabalho. E por último, são apresentados conceitos em torno da gestão universitária, e como se caracteriza diante da realidade atual a fim de conhecer e compreender com mais clareza o ambiente estudado.

O capítulo seguinte apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, sua abordagem, universo e sujeito da pesquisa, instrumento de coleta de dados e as técnicas para coleta, análise e interpretação dos dados. A apresentação dos resultados da pesquisa, esta, contemplada no capítulo quatro deste trabalho, no qual se apresentam as dimensões investigadas e as categorias analisadas.

Os resultados obtidos são descritos de maneira sistêmica, a fim de melhor organizar os dados e conseqüentemente o entendimento do leitor. Por fim, no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o tema pesquisado, o nível de atendimento aos objetivos e as respostas referente à problemática deste estudo. Ademais, são apresentadas as limitações do estudo e também as recomendações para estudos futuros, que podem ampliar ou aprofundar os conhecimentos acerca do tema aqui proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para desenvolvimento desta pesquisa, fez-se necessário realizar um resgate bibliográfico dos principais assuntos abordados: Liderança, Espiritualidade e Gestão Universitária. A seguir apresentam-se conteúdos que serviram como base para o estudo e inferências realizadas.

2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA

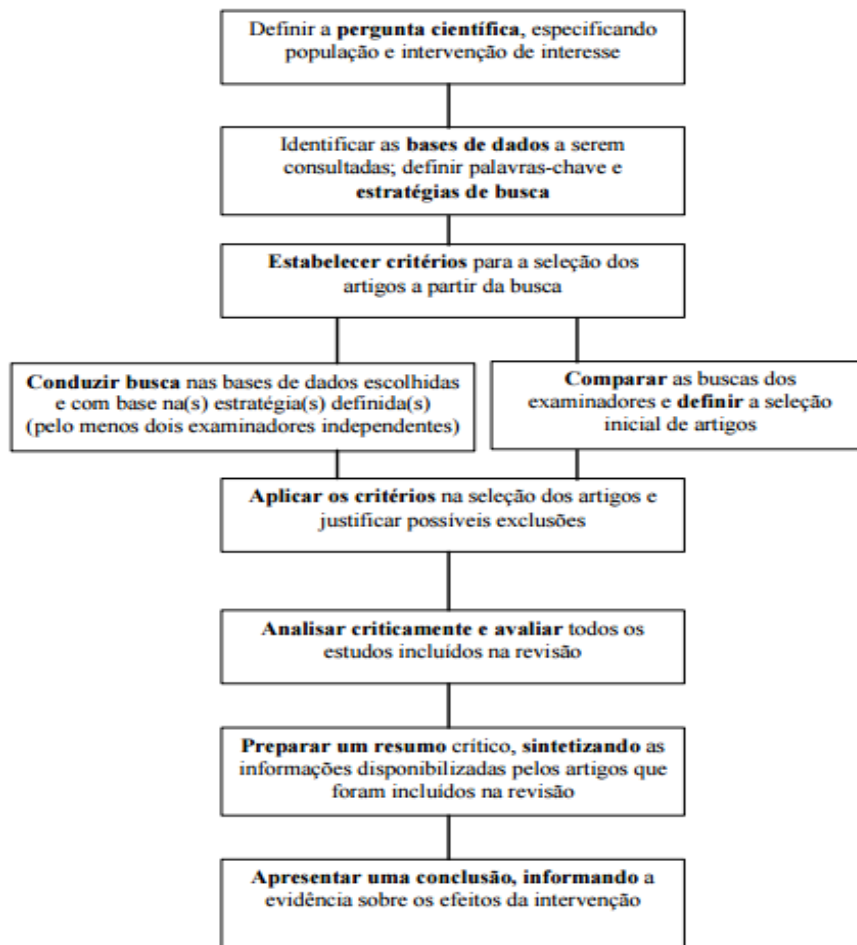
Para evidenciar o ineditismo de um tema a ser pesquisado, um dos métodos utilizados é a Revisão Sistemática, de maneira a reunir estudos semelhantes a partir de um estudo secundário. A Revisão Sistemática é considerada o método mais adequado para autores que tem a intenção de conhecer as publicações já realizadas de seu tema de estudo, bem como agrupá-los de acordo com a semelhança (COCHRANE, 2014).

Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, crítica e síntese da informação selecionada (SAMPAIO, MANCINI, 2007).

Ainda de acordo com a organização supracitada, a fim de garantir essa qualidade e evitar um viés de pesquisa o método de seleção e análise dos dados são definidos com rigor antes de iniciar-se a revisão. Assim, ao definir o problema e objetivos de pesquisa determina-se o método (COCHRANE, 2014).

Para esta pesquisa foi utilizado o modelo de Revisão Sistemática apresentado por Sampaio e Mancini (2007) a partir de estudos desenvolvidos por Domholdt, Law e Philp e Magee. A Figura 1 descreve as etapas e a ordem seguida para a elaboração desta revisão.

Figura 1: Processo da Revisão Sistemática



Fonte: Domholdt (2005), Law e Philp (2002) e Magee (1998) apud Sampaio, Mancini (2007).

A fim de analisar as publicações sobre a temática liderança espiritual, realizou-se uma Revisão Sistemática, a qual permite identificar e analisar o estado da arte considerando a produção científica relacionada ao tema. Buscou-se então, as produções de artigos no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O Portal da Capes foi o portal escolhido tendo em vista que centraliza a produção mundial de mais de 37 mil publicações periódicas de diversas bases científicas e representa uma das maiores bibliotecas virtuais do mundo, sendo que reúne conteúdo científico de alto nível (CAPES, 2015).

A pesquisa foi realizada através das seguintes etapas: seleção do tema, definição dos descritores ou palavras-chave, estabelecimento dos critérios para seleção da amostra e registro dos estudos selecionados em formulário previamente construído. Para tanto, foram selecionados os seguintes descritores: liderança e espiritualidade, liderança espiritual e espiritualidade nas organizações.

Como critérios de inclusão foram considerados: publicações exclusivamente no formato de artigos, em língua portuguesa e disponível eletronicamente. Foram considerados também critérios de exclusão: trabalhos em duplicidade e que não apresentaram relação com o tema. Após a leitura dos artigos, foram selecionados 5 artigos, que apresentaram aderência com a temática de interesse desse estudo, conforme dados do Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas da revisão sistemática realizada no Portal de Periódicos da Capes

DESCRITOR	Total de artigos no portal – sem a inclusão de filtros	Total de artigos no portal – atendendo os seguintes critérios 1- Artigos em português; 2- Disponível eletronicamente	Total de artigos após a leitura dos resumos, segundo o seguinte critério de inclusão: 1- Artigos que abordaram claramente o tema pesquisado
“Liderança” e “Espiritualidade”	6	3	2
Liderança espiritual	8	3	1
Espiritualidade nas organizações	10	8	2
TOTAL	24	14	5

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Através da leitura integral dos artigos selecionados, examinando-os com registro em formulário próprio, foi possível classificá-los em 3 categorias: a espiritualidade na formação do administrador, espiritualidade nas organizações e a relação entre liderança e espiritualidade (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Categorização dos artigos

Categoria	Autores/Ano	Conteúdo/Ideia Principal	Título
Formação do administrador	Matos et al/2011	Entendimento dos alunos de administração sobre espiritualidade.	Do Relho a Reza: a espiritualidade como estratégia de controle nas organizações
Formação do administrador	Santos; Souza-Silva/2013	Como tem acontecido a formação do administrador no que tange os princípios da espiritualidade sob a ótica dos professores.	Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na Faculdade Gamma
Espiritualidade nas organizações	Bonilla/2004	Uma discussão a cerca da espiritualidade na agenda organizacional, trazendo conceito de princípio integrativo e auto-afirmativo.	Novo enfoque sobre a liderança focada na vida
Liderança e espiritualidade	Martins; Pereira/2009	Identificar as contribuições da liderança espiritual para a sustentabilidade organizacional.	Contribuições da liderança espiritual para o desempenho organizacional sustentável
Espiritualidade nas organizações	Rego; Cunha; Souto/2007	Como a espiritualidade pode através das suas dimensões explicar o comprometimento dos trabalhadores para com as organizações em que trabalham.	Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Na primeira categoria, a espiritualidade na formação do administrador, foram encontrados dois artigos relacionados ao tema: “ Do Relho a Reza: a espiritualidade como estratégia de controle nas organizações” e “Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na Faculdade Gamma”. O primeiro artigo foi escrito por Matos et al e publicado em 2011 na Revista Eletrônica da Ciência Administrativa (RECADM), nesse estudo, os autores tiveram como objetivo identificar o entendimento dos alunos de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública sobre a espiritualidade.

Inicialmente, os autores citam as mudanças que ocorreram nas organizações do trabalho a partir da segunda guerra mundial, os conflitos gerados e a necessidade de se “organizar, dividir, disciplinar e supervisionar o trabalho de dezenas de pessoas sem qualificações específicas” (MATOS et al, 2011, p. 50). Abordam sinteticamente estratégias de controle e de como elas se modificaram ao longo tempo. A primeira modificou-se de um controle simples e direto, baseado na vigilância e em práticas disciplinares, para um controle técnico baseado na dominação do empregado pela máquina. Este processo passa pelo controle burocrático, modelo classificado como weberiano, onde existe dominação pelas regras, deste ponto, com as inovações tecnológicas facilitando a centralização do processo de produção e aumentando o controle sobre os empregados chega-se a atualidade, onde o objetivo é o acúmulo de capital, e as estratégias de controle adotadas ignoram qualquer tipo de conhecimento, experiência ou entendimento por parte do trabalhador.

A partir desse pressuposto Matos et al (2011) afirmam que uma nova estratégia para o controle no trabalho é a espiritualidade nas organizações. Procuram relacionar espiritualidade com o ambiente organizacional, a fim de esclarecer como essa estratégia de controle pode ser aplicada e quais seus resultados.

Diante das diversas definições apresentadas por Matos et al (2011, p. 51), em resumo, é possível afirmar que organizações espiritualizadas buscam equilíbrio entre interesses econômico-financeiro e humanos, onde valores, crenças e ideologias também são levados em consideração, deixando claro que a espiritualidade pode ser grande aliada na busca de crescimento de uma empresa, pois nesses casos o conceito de lucro não se sustenta apenas em valores materiais.

Em um segundo momento os autores levantam discussão sobre poder e controle nas organizações fazendo um breve resgate histórico sobre o assunto. Citando Foucault (1987 apud Matos et al 2011, p. 53) desenham essa relação de forma clara onde “o objetivo do poder

sobre os indivíduos é controlá-los para que possam alcançar o máximo desenvolvimento de suas potencialidades, para que assim aumentem sua utilidade econômica (...).”

Quanto às representações sociais sobre o conceito de espiritualidade, os autores, para ligar os pontos da pesquisa, trazem conceitos bastante simples e esclarecedores onde “a representação social é uma forma de conhecimento específico ou saber do senso comum, cujos conteúdos se constroem a partir de processos socialmente marcados” (JODELET, 1992, p. 123 apud MATOS et al, 2011).

Diante do exposto, o estudo procurou identificar entre os alunos de Administração de uma Instituição de Ensino Superior pública (IES), os significados da expressão espiritualidade nas organizações mostrando as representações sociais que dela decorrem.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, e por estar baseado na teoria das representações sociais, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o teste de evocação de palavra, onde a expressão utilizada foi “espiritualidade nas organizações”. Como informado anteriormente, alunos do curso de Administração formam o universo da pesquisa, e 132 alunos responderam o instrumento. Foi solicitado a cada respondente que escrevessem em um formulário as quatro primeiras palavras ou expressões que viessem espontaneamente à cabeça a partir da expressão “espiritualidade nas organizações”. Para o tratamento dos dados foram consideradas a frequência e a ordem de evocação das palavras e para isso foram utilizados *softwares* específicos.

A partir das respostas encontradas, Matos et al (2011) elaboraram diagramas com as ordens médias de evocação, realizando algumas comparações, como por exemplo as palavras mais citadas por respondentes femininos e masculinos, por acadêmicos ingressantes e concluintes e também por aqueles que mantinham atividade profissional e por aqueles que não exerciam nenhuma atividade profissional. Com base nas comparações realizadas os autores puderam concluir que existe um entendimento sobre espiritualidade nas organizações entre os alunos, pois as palavras evocadas podem ser relacionadas ao tema. Dessa forma, pode-se considerar a espiritualidade como uma estratégia de controle, porém o tema ainda necessita de um maior aprofundamento na formação do administrador para que se torne mais eficiente.

O segundo artigo dessa categoria, “Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na Faculdade Gamma” trata de forma mais direta sobre a espiritualidade na formação do administrador. O artigo foi escrito por Santos e Souza-Silva publicado em 2013 na Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP). Nesse estudo, o objetivo foi entender como tem acontecido à formação do administrador no que tange os princípios da espiritualidade sob a ótica dos professores.

Os autores iniciam abordando as teorias administrativas e seu caráter instrumental, as críticas aos modelos tecnicistas e seus impactos no campo individual do ser humano, no campo social e ambiental, onde mudanças ocorrem constantemente devido a busca incansável pelo lucro. Nesse contexto, Santos e Souza-Silva (2013) levantam a temática da espiritualidade nas organizações, e de como esse tema ainda é pouco discutido no Brasil e algumas barreiras existentes no meio corporativo.

Para fundamentar teoricamente o estudo, Santos e Souza-Silva (2013) utilizaram de três tópicos: “Críticas e desafios na formação do administrador”, onde sinteticamente apresentam propostas que serviriam como alternativas para substituição ao modelo convencional de formação do administrador, citado como excessivamente instrumental. Essas propostas são baseadas em outros estudos, são elas: uma formação baseada também no uso de uma razão substantiva; uma formação baseada no desenvolvimento de um pensamento crítico; uma formação pautada em princípios humanistas; uma formação baseada em valores humanos para o despertar da consciência nas organizações; uma formação que contemple a questão espiritual.

Após o breve comentário crítico sobre cada proposta de formação, os autores em um segundo tópico apresentam os conceitos de espiritualidade, e dentre as várias definições apresentadas, destaca-se “(...) que a espiritualidade pode ser descrita por uma perspectiva tanto religiosa como metafísica ou, ainda, humanística; na perspectiva religiosa, o foco está na conexão com Deus; na metafísica, a espiritualidade é vista como uma crença numa força maior que si mesmo e, na perspectiva humanística, o interesse está na busca pelo significado de experiências fora do ponto de vista religioso e mais no campo das interações humanas”. (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2004 apud SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013).

Em seu terceiro tópico os autores discutem as dimensões da espiritualidade na formação do administrador e dessa forma classificam três como essenciais: Vida Interior; Trabalho Significativo e Senso de Comunidade. Santos e Souza-Silva (2013) destacam a importância de cada dimensão, de maneira a esclarecer como cada uma influencia na formação do administrador.

Após fundamentar teoricamente o estudo, os autores apresentam a metodologia utilizada e os critérios definidos para delimitação do estudo. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, os sujeitos da pesquisa foram definidos a partir de critérios pré-estabelecidos, onde foram selecionados professores de uma Instituição de Ensino Superior. Foram levados em consideração a disciplina ministrada e sua relação com a temática

espiritualidade, então, foram selecionados 7 professores e o coordenador do curso para serem entrevistados.

A partir das dimensões estudadas e das entrevistas realizadas, Santos e Souza-Silva (2013) apresentam os resultados obtidos, relacionando-os partindo do pressuposto de que para a formação espiritual do administrador é indispensável à presença das três dimensões consideradas anteriormente como essenciais. Foi possível concluir que professores, alunos e IES de maneira geral, mantêm aspectos diretamente ligados ao senso de comunidade, porém, quando levadas em consideração, as outras duas dimensões, vida interior e trabalho significativo, as análises revelaram a presença de inibidores que dificultam o tratamento do tema espiritualidade nas IES, mais especificamente no curso de Administração.

Santos e Souza-Silva (2013) descrevem esses inibidores como: perfil tecnicista do curso de Administração; postura do aluno de resistência à questão da espiritualidade; atitude do docente de receio em tratar da questão da espiritualidade e sua crença no trabalho apenas como fonte de renda; estrutura e concepção pedagógica da IES. Dos inibidores citados quatro são comuns entre as duas dimensões, e um, o trabalho apenas como fonte de renda, refere-se somente a dimensão do trabalho significativo.

Considerando novamente, que para se ter uma formação espiritual de administradores, o curso deveria contemplar pelo menos as três dimensões essenciais, é possível considerar que nesse caso apenas uma é contemplada, ou seja, os inibidores citados pelos autores são fatores determinantes para não existência da espiritualidade na formação dos administradores da IES pesquisada.

Na segunda categoria, espiritualidade nas organizações, foram encontrados dois artigos, “Novo enfoque sobre a liderança focada na vida” e “Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional”. O primeiro foi escrito por Bonilla, publicado em 2004 na Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM). O artigo se trata de uma discussão a cerca da espiritualidade na agenda organizacional, trazendo conceito de princípio integrativo e autoafirmativo.

A principal inspiração de Bonilla nesse artigo é o estudo desenvolvido por Hawley em 1995. O autor inicia envolvendo historicamente o tema, explica como alguns pensadores inseriram uma visão espiritual no ambiente onde os principais objetivos eram materiais. Em um segundo momento, Bonilla (2004) conceitua espiritualidade e faz uso de variáveis relacionadas para se posicionar: espírito, religiosidade cósmica, inteligência superior, dimensão espiritual, entre outros.

Bonilla (2004), a partir dos conceitos apresentados procura diferenciar espiritualidade de religiosidade, que apesar de serem facilmente confundidas são coisas diferentes, ele faz essa afirmação com base na pesquisa realizada por Hawley com alunos de mestrado de uma Universidade Indiana, onde elencaram as principais características de ambas, explicitando suas diferenças.

Quando o autor desenvolve o texto sobre nova agenda organizacional, ele fala sobre a inserção da espiritualidade no ambiente de trabalho e de como as dimensões espirituais podem contribuir para a transformação de uma realidade mecanicista, que busca incansavelmente o acúmulo de capital para uma que, além disso, tenha como objetivo o bem-estar do trabalhador.

Partindo desse pressuposto, Bonilla (2004) aborda o conceito de princípio integrativo, que no contexto em que foi empregado, trata-se de uma nova definição para o amor, pois se refere à gentileza, cuidado e respeito para com as pessoas, e nesse caso com colegas de trabalho. No entanto, o autor deixa clara a necessidade de um equilíbrio entre o princípio integrativo e o princípio autoafirmativo, que busca desenvolver o homem, expandindo suas biodiversidades mais específicas, em resumo, a busca por precisão e resultados concretos.

O autor conclui enfatizando a necessidade de conduzir as pessoas e as organizações para um caminho equilibrado entre os princípios integrativo e autoafirmativo, proporcionando-lhes significado em suas ações e sentido à vida.

O segundo artigo dessa categoria, “Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional”, foi um estudo desenvolvido por Rego, Cunha e Souto (2007) publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE – FGV). O objetivo desse trabalho é apresentar como a espiritualidade pode através das suas dimensões, explicar o comprometimento dos trabalhadores para com as organizações em que trabalham.

Inicialmente os autores comentam sobre como foi identificada a necessidade da pesquisa e quais os meios utilizados para sua realização. Citam trabalhos em torno do tema, de maneira a enriquecer teoricamente a pesquisa, com esse objetivo apresentam as cinco dimensões da espiritualidade abordadas ao longo do trabalho e conceituam a espiritualidade com o cuidado de diferenciá-la de religiosidade.

Rego, Cunha e Souto (2007) utilizaram de dois tópicos a fim de desenvolver os caminhos dessa pesquisa, no primeiro “A presença do tópico nos estudos e nas práticas organizacionais”, levantam uma discussão sobre como a espiritualidade pode influenciar a vida das pessoas contribuindo para a qualidade de vida, aumento da autoestima, além dos benefícios na saúde e no trabalho. Os autores procuram ainda relacionar espiritualidade e

liderança e seus benefícios para com as organizações, além disso, descrevem detalhadamente as influências diretas das dimensões espirituais no trabalho e de como são desempenhadas.

No segundo tópico que fundamenta esse estudo, Rego, Cunha e Souto (2007) abordam o comportamento organizacional que se trata do “estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar” (REGO, CUNHA E SOUTO, 2007). A partir de outros estudos sobre o tema, os autores classificaram três componentes associados ao comportamento das pessoas em relação ao seu trabalho: ligação afetiva; ligação instrumental e laço normativo.

Dentro de uma contextualização feita pelos autores, no que diz respeito à ligação afetiva “baseia-se em um vínculo emocional com a organização, é provável que as pessoas mais afetivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização”, nesses casos, há a redução do absenteísmo e maior respeito com os princípios organizacionais. Quanto à ligação instrumental é provável que os colaboradores não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigados, e se tornam mais propensas a adotarem atitudes negativas em relação à organização. No que tange ao laço normativo é provável que as pessoas sintam obrigações e deveres de lealdade com a organização, o que faz com que mantenham comportamento positivo, porém não tão conectados como quando existe ligação afetiva.

A fim de responder o objetivo da pesquisa, os autores procuraram estudar como as experiências de espiritualidade no trabalho levam as pessoas a desenvolver as ligações descritas anteriormente, medindo seu nível de comprometimento com as organizações. Para tanto foram selecionados 361 colaboradores de 154 organizações, atuando em diferentes funções. Para medir o comprometimento organizacional foi utilizado um instrumento com 14 itens, considerando as ligações afetivas, instrumental ou normativa. A espiritualidade, no entanto, foi medida através de um instrumento de 19 itens fazendo referência a quatro dimensões: trabalho com significado, sentido de comunidade, alinhamento entre os valores organizacionais e individuais, e vida interior.

Na apresentação dos resultados, Rego, Cunha e Souto (2007) mostram através de tabelas as médias, desvios-padrões, correlações e regressões encontradas, esclarecendo assim como as dimensões da espiritualidade explicam o comprometimento dos empregados para com as organizações. Por conseguinte, o estudo desenvolvido sugere que quando os sujeitos experimentam o sentido de comunidade na equipe, sentem que há o alinhamento com os valores organizacionais e conseqüentemente “consideram que realizam trabalho com significado e útil à sociedade, experimentam alegria no trabalho e entendem que a

organização lhes faculta oportunidades para a vida interior”, isso se dá através dos indivíduos que demonstram maior comprometimento afetivo e normativo, ao passo que um menor comprometimento instrumental.

Na terceira e última categoria, liderança e espiritualidade, foi encontrado apenas um artigo, “Contribuições da liderança espiritual para o desempenho organizacional sustentável”, foi escrito por Martins e Pereira, publicado em 2009 na Revista de Administração FACES Journal, o estudo tem como objetivo identificar as contribuições da liderança espiritual para a sustentabilidade organizacional.

Os autores introduzem fazendo um breve resgate das condições de trabalho encontradas nas organizações atualmente, e de como elas afetam o andamento da sociedade como um todo. Dentro de um contexto atual e numa perspectiva humanista, Martins e Pereira (2009) consideram que há uma massa trabalhadora pouco produtiva, ou seja, muito aquém de seu potencial (GERREIRO RAMOS, 1992 apud MARTINS; PEREIRA, 2009). Ainda dentro desse ambiente, os autores contextualizam as transformações que estão ocorrendo nesse meio, apontando elementos essenciais para efetivação da liderança espiritual.

Este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde os principais conceitos são abordados e relacionados a fim de responder o objetivo com clareza e embasamento teórico. Para tanto, foi dividido nos seis tópicos seguintes: O trabalhador alienado; Espiritualidade no ambiente de trabalho; A liderança espiritual nas organizações; Contribuições da liderança espiritual para o desempenho organizacional sustentável; O capital espiritual e Contabilizando o capital espiritual.

No primeiro tópico, o trabalhador alienado, os autores discutem como o trabalhador é visto ainda apenas como recurso e não como fonte de conhecimento, de maneira a ter sua individualidade e sua vida interior e espiritual desrespeitada ou não valorizada. Levantam ainda a discussão sobre a inclusão da espiritualidade no ambiente organizacional garantindo não apenas o desenvolvimento espiritual dos colaboradores, mas também fortalecer o crescimento organizacional.

Ao que se refere à espiritualidade nas organizações, discussão do segundo tópico, Martins e Pereira (2009) trazem diferentes definições para espiritualidade, considerando diferentes pontos de vista, logo, direcionam para uma visão mais organizacional. Os autores referem-se as três dimensões da espiritualidade diretamente ligada ao ambiente organizacional: vida interior, trabalho com significado e senso de comunidade como caminho para um novo ambiente de trabalho.

De modo a compreender como se dá e quais as implicações de relacionar a liderança com a espiritualidade no ambiente de trabalho, os autores, no terceiro tópico procuram trazer contextos aliados a interpretações de liderança espiritual, os desafios de quebrar paradigmas e conciliar o papel do líder com o crescimento espiritual dos trabalhadores.

Num quarto tópico, Martins e Pereira (2009) abordam as contribuições da liderança espiritual para o desempenho sustentável das organizações. Primeiramente tratam de aprofundar questões a cerca do desenvolvimento sustentável considerando três vertentes atribuídas por Almeida (2007) “eficiência econômica, eficácia social e ambiental”. Deste modo, pressupõe-se que as empresas modernas e sustentáveis tenham capacidade de gerar desenvolvimento social e econômico em suas comunidades, além de preservar meio ambiente e obter sucesso financeiro. Diante dessa realidade, é possível vislumbrar as contribuições da liderança espiritual considerando o impacto de suas dimensões nas pessoas e em suas ações.

Nos dois últimos tópicos, os autores abordam o termo capital espiritual e como contabilizá-lo, esclarecem primeiramente que este não está relacionado ao capital material, intelectual ou mesmo social, pois possui elementos que o diferem destes. E de acordo com Zohar e Marshall, o “capital espiritual poderia ser expresso através da identificação da presença de valores espirituais, tais como, integridade, honestidade, humildade, amor, caridade, altruísmo, entre outros” (ZOHAR; MARSHALL apud MARTINS; PEREIRA, 2009). A contabilização do capital espiritual, nesse caso, se dá através de resultados alcançados a partir da prática da espiritualidade. Desta forma, a medição do desempenho pode ser realizada partindo da aplicação de indicadores financeiros e não financeiros, ou seja, traduzi-los em valores monetários e também subjetivos, como eficiência no atendimento aos clientes, bem estar dos colaboradores e ainda níveis de sustentabilidade alcançados.

Como conclusão, os autores afirmam que há relatividade entre a espiritualidade e a liderança, e que a liderança espiritual pode ser um novo meio de alavancar as organizações ao sucesso, portanto, além de adotar práticas espirituais, é importante adotar também medidores de performances, ou indicadores, a fim de medir o acúmulo e crescimento do capital espiritual e seu impacto no desempenho da organização.

É possível perceber após a leitura dos artigos, a relação existente entre eles, ambos incitam uma discussão sobre a temática espiritualidade de diferentes formas. Considerando as contribuições para a presente pesquisa, é possível constatar que os artigos selecionados estão envoltos do tema espiritualidade nas organizações e na formação dos administradores, uma vez que o foco do estudo é a liderança espiritual e suas influências nas relações organizacionais. Ainda, em todos os artigos selecionados foram citadas, com mais ou menos

intensidade, as dimensões da espiritualidade que estão relacionadas às categorias de análise desta pesquisa, ou seja, são de grande valia, levando em consideração a escassez de publicações acerca do tema.

2.2 LIDERANÇA

Esse tópico do referencial teórico abordará a evolução sobre o tema liderança, considerando suas diversas abordagens. A temática da liderança tem um forte apelo tanto para os que exercem cargos de líderes quanto para os que são liderados. A partir dessa realidade, pode-se afirmar que os estudos sobre liderança são abordados em diferentes dimensões, alguns enfatizando os papéis do líder outros, porém, o processo da relação entre líderes e liderados (BENEDETTI; HANASHIRO; POPADIUK, 2004). É comum, portanto, que o conceito de liderança seja diferente para diferentes pessoas, partindo então de uma perspectiva individual (BERGAMINI, 1994). Segundo Bennis e Nanus (1988, p. 4) em décadas de estudos e análises acadêmicas foi possível classificar mais de 350 definições de liderança. E afirmam ainda que “não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes e não líderes e, talvez da maior importância, o que distingue líderes efetivos de não efetivos (...)”.

Para Bergamini (1994) existem dois aspectos comuns nas definições de liderança que se mantêm entre as várias definições, o primeiro que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. O segundo que se trata claramente de um processo de influência exercido de forma intencional do líder para com seus liderados, ou seja, a capacidade de influenciar pessoas, aspecto esse, levantado também por Hitt, Miller e Colella (2013) quando afirmam que apesar das inúmeras definições de liderança, a influência é ponto em comum entre todas elas. Tanto que a definem “como o processo de prover direcionamento geral e influenciar indivíduos ou grupos para que alcancem seus objetivos” (HITT; MILLER; COLELLA, 2013, p. 240).

O conceito de liderança está relacionado às teorias da liderança (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012) que de acordo com Cavalcanti (2004) procuram direcionar os estudos na área, a fazer-se entender qual o papel do líder e quais suas competências. De maneira a completar essa visão, Bergamini (1994, p. 103) diz que os estudos acerca da liderança são múltiplos, e que um grupo de teóricos buscou principalmente retratar características e traços do líder, a fim de responder como o líder é. Outros procuraram delinear os diferentes estilos de liderança, sabendo-se dessa forma o que um líder faz. E em estudos mais recentes, outro

grupo de pesquisadores busca conhecer as influências do ambiente na função e nas atividades do líder, determinando sua eficácia.

A partir desse contexto, em uma sequência cronológica é possível analisar a evolução a cerca do tema. Bateman e Snell (2007) dividem essa sequência em: Abordagens Tradicionais de Liderança e Abordagens Contemporâneas de Liderança. A teoria dos traços foi um dos primeiros estudos em busca do entendimento sobre o que é liderança, e quais são as características do líder (BATEMAN; SNELL, 2007; BERGAMINI, 1994; GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012; CARVALHO NETO et al, 2012; HITT; MILLER; COLELLA, 2013) fazendo parte das abordagens tradicionais.

A teoria dos traços parte do princípio de uma personalidade de liderança, ou seja, líderes nascem com características próprias, traços de personalidade que favorecem seu desempenho no papel de líder, consideravam o poder como investido em um número muito limitado de pessoas, cuja herança ou destino os tinham tornado líderes (BENNIS; NANUS, 1988). Em uma adaptação ao texto de Hitt; Miller e Colella (2013) foi elaborada uma lista com algumas dessas características, divididas de acordo com as três fases da pesquisa descritas no texto, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Lista de características de líderes na teoria dos traços

Fases da pesquisa	Características dos líderes
1º fase	Incluía principalmente características físicas: - Altura; - Aparência física; - Força; - Voz agradável; etc.
2º fase	Incluía principalmente características de personalidade: - Autoestima; - Extroversão; - Boa comunicação; - Integridade; etc.
3º fase	Incluía principalmente competências: - Dinamismo; - Fluência Verbal; - Adaptabilidade; - Habilidade interpessoal; etc.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Nota: Adaptado de Hitt, Miller e Colella, 2013.

A primeira ideia que se tinha, era de que o líder era um ser nato, dessa forma, homens nasciam líderes e não se tornavam líderes. Hitt, Miller e Colella (2013) descrevem três críticas atribuídas a essa teoria, a primeira é que a metodologia utilizada para identificar esses traços é precária, a segunda diz respeito à lista de traços, que foi ficando tão grande que perdeu o

significado. A terceira crítica trata dos resultados da pesquisa como inconsistente, pois diferentes líderes apresentavam diferentes traços.

De 1904 a 1948, foram realizados estudos a respeito dos traços de liderança, e estudiosos chegaram à conclusão de que não há um conjunto de traços e/ou características necessárias que garantam o sucesso de um líder (BATEMAN; SNELL, 2007), onde o principal questionamento refere-se à pequena correlação entre as variáveis que mediriam traços e aptidões para o exercício da liderança (CARVALHO NETO et al, 2012).

A pouca credibilidade da teoria dos traços, fez com que o progresso das pesquisas na área tomasse outro rumo, o enfoque passou a ser o comportamento do líder e não mais suas características, ou seja, o que um líder faz e como. Isso deu espaço para o surgimento de uma nova abordagem. No início da década de 1950 teve origem a abordagem comportamental ou teoria dos estilos de liderança (BERGAMINI, 1994; CARVALHO NETO et al, 2012; HITT; MILLER; COLELLA, 2013), que tem foco no comportamento do líder e na sua relação com os liderados.

Para Carvalho Neto et al, (2012, p.38)

De modo geral, os estudos direcionados sob a abordagem comportamental se incumbiram de examinar as diferenças em padrões de comportamento entre líderes eficazes e ineficazes, bem como de correlacionar o comportamento do líder e os critérios de efetividade da liderança.

Tal abordagem classifica alguns estilos de liderança, propondo que os líderes sejam preparados para exercer esse papel adotando determinados comportamentos (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012). Cavalcanti (2004, p. 36) exemplifica e classifica esses estilos, na concepção de que um líder pode ser autocrático ou democrático. A partir dessa classificação as principais características podem ser descritas da seguinte maneira:

- a) Liderança Autocrática – centralizador, nesse caso a tomada de decisão se concentra apenas no líder, sem participação do grupo. Um líder autocrático pode ser considerado dominador por deter em suas mãos a autoridade sob o grupo.
- b) Liderança Democrática – estimula à participação das pessoas, a tomada de decisão é realizada a partir de um debate em grupo, acompanhado pelo líder, seu papel torna-se participativo, como um membro qualquer da equipe, porém orientando e direcionando o andamento das discussões.

Lewin (2000 apud Maximiano 2012, p. 294) complementa com um terceiro estilo gerencial, o *laissez-faire*, ou liderança liberal, em que o líder basicamente não toma nenhuma decisão (BATEMAN; SNELL, 2007), ou seja, a participação do líder é mínima e o grupo tem total liberdade para tomar decisões e realização das tarefas.

A medida que o estudo sobre liderança evoluiu, surgiram na primeira metade do século XX novas maneiras de identificar o comportamento dos líderes referindo-se aos estilos de liderança (CAVALCANTTI, 2004), foram categorizadas de duas formas: comportamento voltado ao desempenho das tarefas, onde o líder supervisiona de perto as atividades desenvolvidas por seus subordinados e pode até adotar ações punitivas em relação a eles; comportamento voltado à manutenção do grupo e a participação da equipe na tomada de decisão, nesse caso o líder dá maior importância às necessidades pessoais dos subordinados e a seu desenvolvimento pessoal, além de enfatizar as relações interpessoais (BATEMAN; SNELL, 2007; CAVALCANTTI, 2004; GIL, 2012; GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012; HITT; MILLER; COLELLA, 2013; MAXIMIANO, 2012).

Ainda sobre os estilos de liderança, mais precisamente a teoria comportamental, Hitt, Miller e Colella (2013) resgatam estudos da Universidade do Estado de Ohio, também nos anos 1950 aproximadamente, esses estudos enfatizavam uma visão bidimensional do comportamento dos líderes, para tanto foram estabelecidas duas dimensões independentes: estruturas e consideração. Estabelecimento de estrutura: Líderes que estabelecem estrutura enfatizam seus objetivos e prazos e se certificam de que sejam atribuídas tarefas aos empregados e que eles saibam que tipo de desempenho se espera deles. Estabelecimento de consideração: Líderes que demonstram consideração incentivam seus empregados, fazem o uso de suas ideias e permitem que participem em decisões.

Comparado aos conceitos anteriores, é possível notar semelhanças entre eles, podendo fazer as seguintes relações:

Quadro 4 - Relação entre as teorias comportamentais

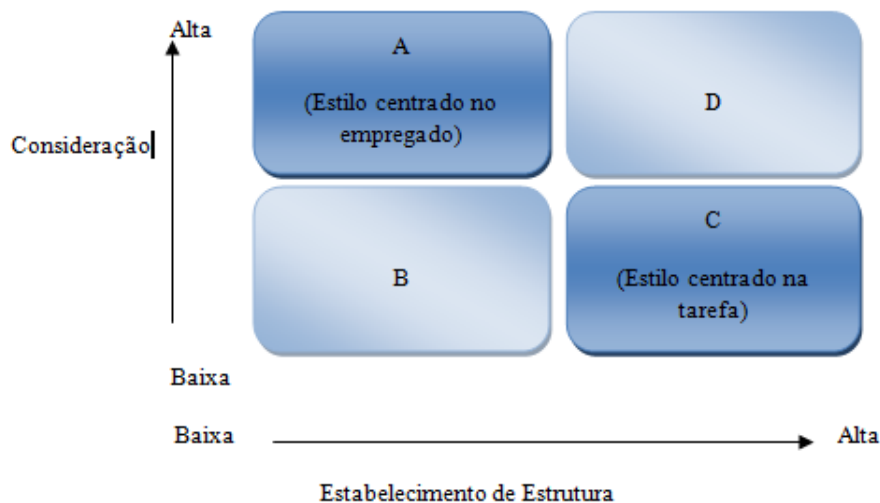
Comportamentos	Estilos de Liderança		
<ul style="list-style-type: none"> • Líder toma a decisão; • Supervisiona com rigor as atividades; • Toma ações punitivas. 	Líder autocrático	Líder centrado na tarefa	Líder que estabelece estrutura
<ul style="list-style-type: none"> • Líder estimula a participação dos empregados; • Estabelece relação afetiva e próxima com os empregados; • Incentivam o desenvolvimento de seus subordinados. 	Líder democrático	Líder centrado no empregado	Líder que demonstram consideração

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Nota: Adaptado de Hitt, Miller e Colella, 2013.

Uma diferença importante entre os estilos de liderança anteriormente apresentados e este estudado em Ohio e abordado por Hitt, Miller e Colella (2013) é que nele se destaca a possibilidade de que o líder pode exibir características de ambas as dimensões, não se limitando a uma definição engessada. A fim de ilustrar esse estudo apresenta-se a figura 1, onde é possível perceber os extremos das teorias comportamentais tradicionais e a flexibilização apresentada pelo estudo realizado em Ohio.

Figura 2 - Comparação entre os estilos de liderança, estudo da Universidade do Estado de Ohio.



Fonte: Hitt, Miller e Colella, (2013).

Nota: Adaptado.

Portanto, mesmo através de muitos estudos e pesquisas a cerca dos comportamentos, foi difícil afirmar qual o melhor estilo de liderança dentre os classificados. Vergara (2007) diz que muitos consideravam que o estilo democrático era o melhor, porém quando aplicado ao dia a dia, as coisas não eram exatamente como dizia a teoria, e dependendo da situação o líder deveria ser liberal ou até mesmo autocrático.

Em seu entendimento Vergara (2007, p. 62) apresenta que “introduzido na teoria dos estilos de liderança: não há o melhor estilo; tudo depende do líder, dos seguidores e da situação”. Essa ideia reforça as perspectivas da abordagem situacional da liderança, mais precisamente a teoria da contingência para eficácia da liderança, desenvolvida por Fred Fiedler, que vem expor uma nova concepção sobre o processo de liderar. Na abordagem situacional, traços e comportamentos universalmente importantes não existem (BATEMAN; SNELL, 2007), ou seja, acredita-se que o comportamento de um líder varia a partir da

interação entre o estilo adotado e a situação na qual se encontra. Para Carvalho Neto et al (2012, p. 38),

A liderança situacional preconiza a avaliação da eficácia da liderança em termos de produtividade do grupo, ou seja, foca num contexto micro. Parte-se do princípio que o interesse das organizações é encontrar líderes capazes de aumentar a eficácia dos grupos que lideram.

Nessa teoria, a ênfase já não é mais colocada unicamente sobre uma variável isolada, relacionada apenas à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado (BERGAMINI, 1994), isto é, passa a existir um conjunto de fatores que determinarão as atitudes e comportamentos do líder. Na teoria da contingência, de Fiedler por Hitt, Miller e Colella (2013) são definidas três características como fundamentais para determinar o nível de controle de um líder em determinadas situações, tanto para com seus liderados quanto para a situação em si, dessa forma podendo medir a eficácia da liderança.

Seguem tais características: Relações líder-membro, nesse caso mede-se o grau que um líder é respeitado, se é aceito ou não e se mantém relações interpessoais amigáveis. Estrutura da tarefa, nesta se mede o grau em que as tarefas podem ser desmembradas em etapas facilmente compreensíveis. Poder da posição, mede-se o grau em que o líder demonstra e exerce seu poder sobre seus empregados no ambiente organizacional, recompensando-os, punindo-os ou promovendo-os.

Bergamini (1994, p. 105) faz uma observação sobre o contexto em que se encontra a evolução das teorias da liderança a partir da realidade apresentada na teoria da contingência,

Se, para as colocações teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se, a partir desse novo enfoque, a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto.

Os conceitos de lideranças por contingências são os mais difíceis de aplicar do que o conceito sobre traços ou comportamentos, por serem mais complexos (HITT; MILLER; COLELLA, 2013). Porém, é importante ressaltar que se bem aplicados, os métodos contingenciais de liderança, podem alcançar níveis elevados de eficácia. E embora possuam contribuições significativas sobre a temática, a teoria da contingência para a liderança foi deixada um pouco de lado nos últimos anos.

Diante de uma realidade acelerada no ambiente organizacional, com mudanças drásticas e constantes, surge a necessidade de novas pesquisas em busca de aperfeiçoamento e de novas abordagens sobre a liderança. Atualmente, apresentam-se novas teorias, adaptadas a essa realidade, duas dessas, objeto de estudo de Burns influenciado por diversas abordagens desenvolvidas no final do século XX. Dentre elas a de Bennis e Nanus em 1998

(SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012): a liderança transacional, que sugere um processo de troca, onde o seguidor e o líder concordam a respeito daquilo que o seguidor necessita para ser recompensado ou evitar punição (OLIVEIRA; DELFINO, 2013). Essa troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação entre as partes.

Os líderes transacionais monitoram constantemente o desempenho de seus seguidores, Hitt, Miller e Colella (2013) numeram quatro características específicas desses líderes:

- 1) Compreendem o que seus seguidores desejam receber a partir de seu trabalho, e tentam proporcionar aos seguidores essas recompensas, se o desempenho dos seguidores for merecedor delas.
- 2) Deixam claros os vínculos entre desempenho e recompensas.
- 3) Trocam recompensas e promessas de recompensas por níveis de desempenho especificados.
- 4) Respondem aos interesses de seus seguidores se eles estiverem desempenhando suas atividades de maneira satisfatória.

A liderança transformacional, a segunda dos estudos de Burns em 1978, trata-se de um processo pelo qual há uma mudança no estado de ser, isto é, os liderados são transformados, a partir do estabelecimento de um clima de respeito mútuo que propõe que a influência ocorra em dupla direção (BENEDETTI; HANASHIRO; POPADIUK, 2004; BERGAMINI, 1994; SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012). A liderança transformacional envolve motivar seguidores a fazer mais do que o esperado, a se desenvolver e crescer continuamente, vê-se aí o verdadeiro modelo motivacional de relacionamento interpessoal (BERGAMINI, 1994; HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

A fim de complementar os conceitos abordados e caracterizar o líder transformacional Hitt, Miller e Colella (2013) destacam três características identificadas nesses líderes: Carisma, estímulo intelectual e consideração pelo indivíduo. Burns (1978, p.40 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 110) traz a seguinte definição à luz a teoria transformacional “Líderes reais, líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores – adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com os outros líderes e seguidores”.

Em uma breve comparação entre as teorias transacional e transformacional, é possível afirmar que ambas possuem suas bases fincadas nas teorias tradicionais, porém com a evolução que o tempo lhes exigiu, é importante destacar também suas influências no campo de estudo da administração. A teoria transacional é altamente instrumental, nela o líder se

limita a reagir aos problemas e agir a partir de objetivos pré-estabelecidos, ao contrário, líderes transformacionais que usam processos de influência para motivar e estimular suas equipes e questionam-se de modo a contribuir para a construção de objetivo coletivo (NOGUEIRA; KUBO, 2013, p. 119). No entanto, em geral, uma integração entre as abordagens parece proporcionar uma estratégia de liderança bastante eficaz (HITT; MILLER; COLELLA, 2013), como representado na Figura 2.

Figura 3 - Os efeitos da integração das lideranças transacionais e transformacionais.



Fonte: Hitt, Miller e Colella (2013).
Nota: Adaptado.

Dando continuidade, entre o final do século XX e início do século XXI, novas abordagens de liderança foram levantadas. Evoluindo nas pesquisas, a partir do cruzamento de vários aspectos da liderança e comportamento moral e ético, pesquisadores postulam a necessidade de concentrar atenção no desenvolvimento de líderes não apenas transformacionais, mas também autênticos (HITT; MILLER; COLELLA, 2013). Um líder autêntico é uma pessoa genuína, digna de confiança, e verdadeira (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012, p. 58). Em geral, autenticidade é estimulada pelos próprios líderes por meio da autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos (SANTOS; TECCHIO; FIALHO, 2014). Ou seja, líderes autênticos são donos de seus próprios pensamentos, de suas emoções e suas crenças e agem de acordo com seus princípios e valores (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Na visão de Santos, Tecchio e Fialho (2014, p. 586),

As características da liderança autêntica podem contribuir com a construção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos e morais, um clima organizacional positivo e um desempenho organizacional, pautado não somente em fatores financeiros, mas também em humanos e sociais.

Ainda sob o raciocínio de desempenhar funções para além do retorno financeiro, se apresentam também a liderança servidora e a liderança espiritual, ambas com características muito próximas da liderança autêntica, porém com traços muito particulares e ainda pouco estudados. A liderança servidora inclui elementos como valorizar os indivíduos, desenvolver as pessoas, construir comunidades e demonstrar sabedoria, porém seu principal diferencial é o ato de servir outras pessoas, dentro e fora das organizações (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

James Hunter (2006) aborda conceitos clássicos das teorias da liderança, e de como um líder tem o poder de influenciar seus seguidores, e principalmente, traz os princípios da liderança servidora onde apresenta argumentos que justificam suas aspirações por esse tipo de liderança e complementa expondo que “Quando servimos os outros, temos de perdoar, pedir desculpas e dar uma segunda chance, mesmo quando não sentimos vontade (...). Na verdade é fundamental abrir mão de qualquer coisa que interfira na maneira de fazer a coisa certa” (HUNTER, 2006, p. 44).

Entende-se que o ato de servir direcionado à liderança está mais ligado a ações de respeito e amor para com o outro, do que em manter uma relação de poder entre líder e liderado. Ainda são poucas as pesquisas sobre os efeitos da liderança servidora no ambiente organizacional, porém essas poucas sugerem efeitos positivos sobre a satisfação dos empregados e o comprometimento com a organização (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

A liderança espiritual, foco desse estudo, segue uma linha de pensamento próxima ao da liderança servidora, no entanto seu embasamento é o espírito, e como a espiritualidade no ambiente de trabalho pode produzir comportamento ético, satisfação com o trabalho, comprometimento dos trabalhadores para com a organização, contribuindo inclusive com a produtividade e vantagem competitiva (MARTINS; PEREIRA, 2009). A seguir serão apresentados tópicos que enriquecerão o conhecimento em torno dessa temática, a fim de atingir os objetivos desta pesquisa.

2.3 ESPIRITUALIDADE

O conceito de espiritualidade pode variar conforme o contexto em que é utilizado, por ter seus princípios fundamentados na psicologia, na filosofia e na religião (TECCHIO, 2015). Conceitos não são cópias idênticas da realidade, mas construções teóricas e linguísticas que tentam definir, de modo resumido, diferentes fenômenos que apresentam características semelhantes (CALVANI, 2014). A partir desse pressuposto o autor aponta as dificuldades na apresentação de uma definição para espiritualidade, exatamente por se observar que diferentes áreas do conhecimento apresentam conceitos totalmente distintos.

Adotou-se como ponto de partida a constatação de que o conceito de espiritualidade é historicamente recente, ainda em construção e ultrapassa as categorias religiosas, com as quais são naturalmente relacionadas (CALVANI, 2014). Os conceitos de espiritualidade e o de religiosidade são muito semelhantes, tanto que podem ser facilmente confundidos dependendo do contexto em que forem utilizados. Existem duas perspectivas díspares relacionadas à espiritualidade e religião, uma em que estão entrelaçadas, e são inseparáveis, e outra em que se considera a ligação definitiva entre as temáticas, no entanto considera que possuem conceitos distintos (DENT et al, 2005 apud TECCHIO, 2015).

Em um primeiro momento, a perspectiva de que religião/religiosidade e espiritualidade estão entrelaçadas, foi um conceito do âmbito da teologia cristã, dominado pelas ciências da religião (CALVANI, 2014), a partir disso, se parte do pressuposto de que uma pessoa espiritualizada tenha necessariamente que desenvolver práticas religiosas, para estar ligada com uma força superior (ESPERANDIO, 2014).

Com base na perspectiva de que religião/religiosidade e espiritualidade possuem conceitos distintos, é possível diferenciá-los da seguinte maneira: a religião está associada a um conjunto de práticas religiosas, que envolvem crenças, ritos, orações, cerimônias, etc. (ESPERANDIO, 2014, p. 808). A espiritualidade, em sua profundidade, tem seu foco na qualidade do espírito humano (TECCHIO, 2015). Assim o termo espiritualidade está sendo usado para se referir à dimensão do ser humano que envolve a busca de sentido e propósito na vida, a busca pela auto realização; busca de relações humanas satisfatórias e de senso de conexão consigo e com outros, com o universo e com a transcendência (ESPERANDIO, 2014). Reforçando ainda essa visão, onde a espiritualidade assume diferentes conceitos Kinjerski; Skrypnek (2004 apud SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013) afirmam,

(...) que a espiritualidade pode ser descrita por uma perspectiva tanto religiosa como metafísica ou, ainda, humanística; na perspectiva religiosa, o foco está na conexão com Deus; na metafísica, a espiritualidade é vista como uma crença numa força maior que si mesmo e, na perspectiva humanística, o interesse está na busca pelo significado de experiências fora do ponto de vista religioso e mais no campo das interações humanas.

Entre os diferentes conceitos de espiritualidade, Bonilla (2004, p. 4) acrescenta que “tudo o que precisamos está dentro de nós”, ou seja, descarta a busca pela perfeição através de bens materiais ou títulos, e a associa com o conhecimento interior. No entanto, o autor deixa clara a necessidade do equilíbrio entre a espiritualidade e as coisas concretas e tangíveis: trabalho, relações humanas, sobrevivência física, etc. A espiritualidade refere-se a essa experiência de contato com algo que transcende as realidades normais da vida. Significa experimentar uma força interior que supera as próprias capacidades (Boff, 2001). Outros autores associam ainda o conceito de espiritualidade a práticas que envolvem disciplinas corporais; artes marciais; yoga, práticas essas que exigem certo grau de concentração, meditação e autocompreensão (ESPERANDIO, 2014).

Solomon (2003 apud TECCHIO, 2015) diz que a espiritualidade pode ser encontrada nas paixões mais nobres, especialmente no amor, nas amizades, através do senso de humildade, camaradagem e família. E completa afirmando que o ser humano não está totalmente no controle de sua vida, e que há forças que determinam seu curso e que não são compreendidas, mas que mesmo assim parecem ter algum propósito.

Dessa forma, seu significado pode variar de pessoa para pessoa, considerando suas crenças e sua visão de mundo. A maioria dos autores define espiritualidade como uma busca por significado, reflexão, conexão interior, criatividade, transformação, sagrado e energia (DENT; HIGGING; WHARFF, 2005 apud MARTINS; PEREIRA, 2009). A partir da dificuldade de conceituação de espiritualidade Calvani (2014, p.668) resume da seguinte maneira,

Em linhas gerais, o conceito de “espiritualidade” no mundo ocidental foi uma construção primeiramente teológica, assumida por alguns setores das ciências da religião, com o risco de seu aprisionamento a uma cosmo visão cristã de corte platônico e dualista, de tal modo que muitas vezes se torna extremamente difícil utilizá-lo sem os pressupostos da teologia cristã. Essa atitude reforça um dualismo presente em vários textos sobre o assunto. A espiritualidade passou a ser pensada como categoria oposta à matéria, ao corpo ou ao mundo, um misto de emoções e atitudes associadas a crenças e a ideais de afastamento das preocupações materiais ou da esfera do “profano”. Os relatos de experiências “espirituais” são tão diversos, que não ajudam muito na delimitação do fenômeno, por apresentarem aspectos ambíguos e paradoxais - a experiência pode ser descrita como emocionalmente intensa e capaz de impulsionar forte ativismo político e social ou o extremo oposto, gerando uma acomodação quase letárgica e conformista às condições sociais e afastadas de qualquer preocupação política.

Em apreciação ao estado da arte, considerando estudos científicos a cerca do tema “espiritualidade”, é possível afirmar que o principal direcionamento desses estudos é voltado para a ciência da saúde, no processo de cura de doenças físicas ou psicológicas, como

explanado por Calvani (2014) ou como recurso no enfrentamento e aceitação diante de situações estressantes durante a descoberta e tratamento de alguma enfermidade (DUARTE; WANDERLEY, 2011).

Atualmente setores das ciências da saúde valorizam muito a espiritualidade em processos de cura, enquanto setores do mundo da economia e da administração de empresas falam em “espiritualidade organizacional”, mas quando perguntamos exatamente o que isso significa ou sua importância, as respostas podem assumir um tom bastante beligerante. Perseguir a gênese conceitual do termo “espiritualidade” é uma tarefa árdua e desafiadora. (CALVANI, 2014, p. 662).

Alguns estudos também direcionaram a espiritualidade para a formação dos administradores, conduzindo o tema para a realidade organizacional, por subentender-se que os administradores estejam mais ligados a essa realidade. E a partir dos resultados desses estudos, é possível destacar que há certa resistência quanto ao tratamento do tema em sala de aula e no ambiente acadêmico, por parte dos alunos, dos professores e das instituições de ensino, isso se deve ao fato de que o tema ainda é recente para a área, pela própria relação que o tema espiritualidade estabelece com a religiosidade e até mesmo pelo caráter instrumental do curso, herdado das teorias da administração (SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013).

A espiritualidade organizacional ganhou força nas últimas duas décadas, com diversos pesquisadores desenvolvendo estudos com o objetivo de verificar se a espiritualidade afeta o desempenho dos trabalhadores nas organizações (TECCHIO, 2015). O início dos anos 90, e o surgimento da “Nova Era” trouxe ao mundo organizacional um aumento súbito de conferências, workshops e livros destinados a fortalecer a autoestima de executivos e o comprometimento afetivo de funcionários para com suas instituições de trabalho e sobrevivência, os gestores então perceberam que o déficit motivacional que não estava ligado tão somente à questão salarial e que ia muito além (CALVANI, 2014).

Matos et al (2011) abordam a ideia de que a espiritualidade pode ser usada como ferramenta de controle no ambiente organizacional. Sabe-se que as empresas passam cada vez mais a instituir filosofias e técnicas de produção, e assim procuram manter o controle sobre seus empregados e nesse caso, o controle passa a assumir novas configurações, afastando-se da forma tradicional caracterizada pela vigilância direta de supervisores e tornando-se crescentemente sofisticado, desenvolvendo uma dominação psicológica sobre seus trabalhadores, através de relações inconscientes (MATOS et al, 2011, p. 52), ou seja, a espiritualidade passa a exercer o papel controlador, onde poder e controle estabelecem uma relação afetuosa de utilidade, fazendo o uso de métodos que assegurem o controle minucioso do indivíduo e a sujeição constante de suas forças.

Nesse contexto, o objetivo do poder sobre os indivíduos é controlá-los para que possam alcançar o máximo desenvolvimento de suas potencialidades, para que assim, aumentem sua utilidade econômica; com o intuito de evitar os inconvenientes de uma insurreição (FOUCAULT, 1987 apud MATOS et al, 2011). Alguns autores, no entanto, criticam essa abordagem, pois vai contra os princípios espirituais, para os quais são estabelecidas relações de confiança entre empregado e empregador (MATOS et al, 2011).

Assim como os envolvidos no processo de formação dos administradores, as organizações de maneira geral apresentam certo grau de resistência quanto à introdução da espiritualidade em seus ambientes, isso por conta da relação estabelecida entre religiosidade e espiritualidade, porém é preciso que se tenha a compreensão de que são coisas diferentes, usadas, portanto, para a busca de resultados diferentes. Desta forma, tal como Gonçalves (2011) aborda em seu trabalho a espiritualidade organizacional não tem de ser um conceito cuja definição se aproxime de tradições religiosas, mas sim de valores pessoais e de filosofia de vida dos empregados.

Ainda na realidade organizacional, Rego, Cunha e Souto (2007), a partir dos estudos de Ashmos e Duchon, de Milliman et al. e de Duchon e Plowman, relacionaram as dimensões da espiritualidade à atitudes no ambiente de trabalho. Tornando possível a “oportunidade de se realizar o trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com sentido de alegria e respeito pela vida interior” (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p.3). Das dimensões elencadas por Rego, Cunha e Souto (2007) cada uma, dentro de suas particularidades representa a necessidade humana em busca de um sentido de vida e de paz interior através do trabalho, são elas: “sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de serviço à comunidade (trabalho com significado); alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior” (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p.3).

Sobre as dimensões que se associam mais facilmente ao ambiente de trabalho, a fim de lhes predizer comportamentos e atitudes no trabalho segundo Milliman et al. (2003 apud Rego, Cunha e Souto 2007), estão três: o trabalho com significado que trata-se do grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de significado e propósito na realização do seu trabalho (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Envolve fatores considerados importantes e essenciais nas relações de trabalho, tornando-se um aspecto fundamental da espiritualidade nesse ambiente. Esta dimensão representa como os trabalhadores interagem com seu trabalho no dia a dia em nível individual e organizacional (SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013). Dessa forma, sobre as variáveis que envolvem o trabalho com significado, Tecchio (2015, p.59) coloca da seguinte maneira, “a expressão da espiritualidade no trabalho pressupõe que cada

pessoa tem suas próprias motivações, verdades e desejos de estar envolvida em atividades que forneçam maior significado, tanto para sua vida quanto a dos outros”.

A segunda dimensão é o sentido de comunidade, significa o grau em que os membros organizacionais experimentam uma forte conexão ou relação com outras pessoas (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Esta dimensão, ao contrário do trabalho com significado, ocorre no nível de grupo, envolvendo o comportamento, as interações e as preocupações do indivíduo para com seus colegas de trabalho (TECCHIO, 2015). A comunidade no trabalho está amparada na crença que as pessoas veem a si mesmas como conectadas umas às outras e que há algum tipo de ligação entre elas. Visa o respeito e a aceitação da diversidade e da individualidade de cada um, bem como a igualdade e justiça nos relacionamentos (SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013). Essa dimensão representa a dimensão social do desenvolvimento espiritual e inclui itens que avaliam o grau em que elementos que fomentam essa dimensão estão presentes, representando assim uma ligação profunda com os outros (ASHMOS; DUCHON, 2000 apud TECCHIO, 2015).

A terceira dimensão, o alinhamento com os valores da organização, representa à medida que os indivíduos sentem que existe ligação entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Essa dimensão é caracterizada por envolver esforços que determinam o propósito final da vida, por meio das relações com colegas de trabalho e o alinhamento entre os valores individuais e os valores da organização. Esse alinhamento resulta em atitudes mais positivas por parte dos trabalhadores, pois esses abraçam os valores da organização se ligam a ela de maneira mais forte e tem melhores atitudes em relação ao trabalho (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Diante do exposto, pressupõe a existência de um novo tipo de liderança, a liderança espiritual (MARTINS; PEREIRA, 2009). Através da revisão teórica realizada sobre liderança para embasamento deste estudo, constatou-se que as pesquisas sobre o tema ainda lutam para se firmar no atual contexto social, e que sua definição ainda está sendo construída, agora baseada nos princípios da Era do Conhecimento (MARTINS; PEREIRA, 2009). Percebe-se também que os estudos sobre a espiritualidade nas organizações também estão em desenvolvimento e ambos os construtos, bases deste estudo, compartilham o fato de não possuir um consenso sobre sua definição (FRY; SMITH, 1987 *apud* MARTINS; PEREIRA, 2009) o que torna o desafio da realização deste ainda maior, porém muito importante, considerando que os estudos sobre uma liderança eficaz os aproximam cada vez mais. De modo a compreender como se dá e quais as implicações de se relacionar a liderança com a

espiritualidade no ambiente de trabalho, sendo que esse tema será melhor aprofundado no próximo item.

2.4 LIDERANÇA ESPIRITUAL

O mundo se tornou um ambiente muito competitivo. Organizações competem por espaço no mercado, por clientes, por profissionais competentes, e esses profissionais disputam as vagas do mercado. Lucro, números e metas fazem parte da realidade das empresas, no entanto, pensar estritamente na competitividade do mercado “lá fora” pode prejudicar o desempenho do profissional “aqui dentro”. Essa busca incessante por vantagens competitivas ignora muitas vezes que os trabalhadores possuem uma vida interior e necessidades espirituais (MARTINS; PEREIRA, 2009). No que se refere ao setor público, essa característica pode ser associada à burocratização das atividades, tirando a autonomia dos trabalhadores e apropriando-se de seus espaços (RIZZATTI; RIZZATTI. JR, 2004).

Até então, o homem vivia em uma realidade pré-fabricada onde suas perspectivas de futuro eram pré-concebidas frente à realidade de uma sociedade capitalista. No entanto, o trabalho ainda, muitas vezes é visto apenas como uma fonte de sobrevivência e não tem significado para o indivíduo, realidade em que o homem torna-se prisioneiro de seu próprio ego, submetendo-se as práticas de uma ideologia mercantil, que massacra diariamente seus instintos de liberdade com a promessa de futuro vindouro e detentor do direito de ir e vir. Reconhece-se então o fato de que as teorias de lideranças apresentadas até o momento possuem fortes ligações com o paradigma industrial, onde o foco eram elevados números de produção e esses eram os únicos objetivos organizacionais (MARTINS; PEREIRA, 2009).

A partir das mudanças que acompanham a Era do Conhecimento e um novo modelo de organização, passou a se buscar por um novo tipo de liderança, com uma visão mais abrangente, atingindo em sua totalidade as necessidades de seus liderados. Para tanto, é preciso entender que as pessoas têm necessidades espirituais tanto quanto possuem necessidades físicas e emocionais e que essas necessidades acompanham o indivíduo, inclusive no ambiente de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005 apud TECCHIO, 2015).

Partindo do pressuposto que os líderes são os principais influenciadores no ambiente organizacional (BERGAMINI, 1994), e que a espiritualidade pode trazer consequências benéficas para as organizações (BONILLA, 2004; MARTINS; PEREIRA, 2009; MATOS et al, 2011; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; TECCHIO, 2015), considera-os como

responsáveis por transmitir e sustentar a espiritualidade nesses ambientes. Dent, Higgins e Wharff (2005, p. 627 apud MARTINS; PEREIRA, 2009) argumentam que “os líderes têm um papel central na evolução da integração da espiritualidade no trabalho e em incluir um sentido espiritual no indivíduo, na equipe e no nível organizacional”.

Em suma, a partir de seus estudos, Fry concebeu a Teoria da Liderança Espiritual, que se trata de uma teoria causal, baseada em um modelo de motivação intrínseca, que integra visão compartilhada do futuro, esperança, fé, amor altruísta, teorias sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho, sobrevivência e bem-estar espiritual (MARTINS; PEREIRA, 2009; SANTOS; VIEIRA; CUNHA, 2014). O objetivo da liderança espiritual é estabelecer ligação entre visão e valor através das estratégias aplicadas pelas organizações, aumentando o bem-estar no ambiente, promovendo dessa forma maiores níveis de comprometimento organizacional e conseqüentemente de produtividade.

De modo prático, a liderança espiritual é concebida a partir da ideia de que tanto líderes quanto colaboradores possuem uma vida interior ou espiritual, e precisam, através da prática espiritual, desenvolver os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si próprios e aos outros para que eles tenham um senso espiritual de bem-estar (MARTINS; PEREIRA, 2009, p. 97).

Nesse contexto, a liderança espiritual é demonstrada através do comportamento do líder para com seus seguidores, por meio do tratamento ético, respeitoso e bondoso (SANTOS; VIEIRA; CUNHA, 2014). Dessa forma, pode-se entender que a liderança espiritual gera graus de esperança e fé na visão da organização mantendo os seguidores alinhados aos seus objetivos futuros, além de instituir uma cultura organizacional baseada em valores que devem ser demonstrados por meio de atitudes e comportamentos dos líderes (SANTOS; VIEIRA; CUNHA, 2014). Essas ações permitem que o indivíduo experimente o sentimento de pertencimento e de bem-estar espiritual, pelo qual lhes possibilita o sentimento de ser compreendido, impactando positivamente nos resultados organizacionais.

Ainda sobre as ideias extraídas do estudo de Santos, Vieira e Cunha que explicam a liderança espiritual por meio de dois processos-chave, o chamado e a associação, é possível compreender a relação entre a criação de visão (espiritual e humana) e o estabelecimento de uma cultura baseada em valores. O processo-chave 1 refere-se a criação de uma visão, alimentada pela esperança e pela fé, que possibilita aos líderes e seguidores experimentar sensações que lhes deem espaço para viver com significado e façam a diferença. A visão é a reprodução da imagem de onde a empresa quer chegar e “Tem a função de energizar as pessoas, dar significado ao trabalho e conquistar o compromisso, bem como estabelecer um padrão de excelência” (FRY, 2003 apud SANTOS; VIEIRA; CUNHA, 2014, p.5).

O processo-chave 2 trata-se do estabelecimento de uma cultura social/organizacional com base nos valores do amor altruísta, onde líderes e seguidores possuam o sentimento de pertencer, sintam-se compreendidos e acolhidos, que se preocupem e sintam apreço por si próprio e pelos outros (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; FRY, 2008; FRY; KRIGER, 2009 apud SANTOS; VIEIRA; CUNHA, 2014, p. 5).

A partir dos processos descritos acima, a fim de esclarecer o que é e como se estabelece a liderança espiritual e por meio de quais ações, a Figura 3 expõe as qualidades relacionadas a ela, facilitando sua compreensão.

Figura 4 - Qualidades da Liderança Espiritual.

Visão	Amor altruístico	Esperança/fé
Amplo foco nos stakeholders	Perdão	Resistência
Define o destino e a jornada	Bondade	Perseverança
Reflete altos ideais	Integridade	Fazer o que for preciso
Encoraja esperança/fé	Empatia/compaixão	Aumentar metas
Estabelece um padrão de excelência	Honestidade	Expectativa de recompensa/vitória
	Paciência	
	Coragem	
	Confiança/lealdade	
	Humildade	

Fonte: Fry, 2003, p. 695 apud Martins;Pereira, 2009, p.98.

Essas qualidades atribuídas à liderança espiritual permitem estabelecer a correlação com os elementos da teoria e contribuem para desenvolver nas organizações uma vivência mais profunda e significativa do trabalho que se realiza. A liderança espiritual propõe relações positivas entre os valores dos trabalhadores, a sobrevivência espiritual, o desenvolvimento de um trabalho ético, maior satisfação com o trabalho, maior comprometimento organizacional, maior produtividade e vantagem competitiva (MARTINS; PEREIRA, 2009, p.90).

Dessa forma, algumas pesquisas vêm constatando que programas de espiritualidade no trabalho resultam no aumento da satisfação no trabalho e comprometimento dos empregados, outras ainda, apontam o aumento da produtividade das equipes, a redução nos níveis de absenteísmo e de rotatividade dos empregados, maior nível de comprometimento organizacional, contribuindo assim com o desempenho organizacional (MARTINS; PEREIRA, 2009; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; SANTOS; VIERA; CUNHA, 2014).

A fim adquirir maior conhecimento sobre o tema e contribuir com as pesquisas da área optou-se por estudar o fenômeno da liderança espiritual em uma Instituição de Ensino

Superior (IES) pública, que apresenta uma estrutura de gestão diferente quando comparadas a empresas privadas por exemplo. O próximo tópico apresenta aspectos comuns de gestão nessas instituições, abordando suas peculiaridades.

2.5 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As organizações universitárias são instituições difusoras do ensino superior, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. São centros que disseminam valores de cultura regional, nacional e até mesmo universal (RIZZATTI; RIZZATTI JR. 2004). A universidade é apoiada sobre o clássico tripé ensino, pesquisa e extensão, em resumo tem além de atividades voltadas à educação, a de realizar tarefas de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência (MIRANDA, et al, 2012).

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras ainda são recentes, e por isso, muitas vezes, têm enfrentado inúmeras crises em seus diversos segmentos, principalmente na área administrativa, onde o problema está geralmente atrelado à melhoria permanente dos diversos processos administrativos no ambiente de trabalho (RIZZATTI; RIZZATTI JR. 2004).

É possível entender que na realidade a gestão em uma IFES, em sua grande maioria, tem-se dado de maneira tradicional, voltada, basicamente, ao controle dos recursos (PESSOA, 2000). No que se refere à estrutura administrativa de uma universidade pública, Pessoa (2000, p. 56) completa da seguinte maneira,

A universidade federal, por si só, já é uma instituição bastante complexa; associada a essa característica tem-se o fato de ser uma organização de serviço e, por fim, uma entidade pública. Na medida em que utiliza recursos públicos, está sob o império da lei e das regras ditadas pelo Tribunal de Contas. Nesse contexto, a autonomia administrativa dos gestores é muito restrita, dificultando, sobremaneira, ações direcionadas à racionalização dos recursos, o que não significa dizer que essa seja uma tarefa impossível.

A administração universitária é uma área de conhecimento à parte da administração de empresas e da administração pública, ou seja, a administração em uma universidade não se dá a partir dos mesmos preceitos que em órgãos públicos e menos ainda em empresas privadas (RIZZATTI; RIZZATTI JR. 2004). No entanto, assim como qualquer organização, devem alinhar-se aos objetivos finais das instituições aos procedimentos administrativos.

A fim de classificar as áreas administrativas no ambiente de uma IFES, Rizzatti e Rizzatti Jr. (2004) divide-as em atividades fim e atividades meio. A melhoria continua no ensino/aprendizagem e o estabelecimento do elo entre ensino, pesquisa e extensão é a

finalidade de uma universidade, ou seja, áreas voltadas a essa finalidade podem ser classificadas como áreas fim, para qual a instituição existe. Porém, uma universidade, assim como qualquer outra organização, precisa da existência de áreas de suporte, como a de gestão de pessoas, marketing e planejamento, por exemplo, que não estão ligadas diretamente com a atividade fim, mas que através de um conjunto de procedimentos sistematizados servem para dar suporte através de serviços administrativos e de infraestrutura, estas classificadas então como áreas meio.

Partindo do pressuposto que as IFES são feitas de pessoas para pessoas, e que “dependem da competência de seus professores, pesquisadores e técnicos administrativos para cumprirem seu papel social” (TOSTA, 2011, p.53) é preciso ter clara a compreensão de que, onde há pessoas, há complexidade nas relações devido à diversidade de opiniões, experiências e valores (THOMAS; DAVIES 2002 apud MIRANDA et al 2012, p. 109). Emerge daí a necessidade de se considerar que as questões de ordem subjetivas ajudam a compreender os fenômenos organizacionais (MIRANDA et al, 2012), nesse estudo, os da liderança espiritual.

A gestão de pessoas em organizações universitárias torna-se complexa, pois tem toda uma hierarquia de papéis que compreende sua estrutura formal. Estes papéis são ocupados por indivíduos que se comportam de acordo com as normas estabelecidas para o desempenho dos mesmos. Em tais organizações, a estrutura dos papéis permanece invariável, embora haja trocas de pessoas por razões de aposentadorias, promoção ou outras causas (RIZZATTI; RIZZATTI JR. 2004).

Atualmente nas organizações públicas, no que tange a gestão de pessoas tem passado por profundas transformações, visto a grande necessidade de se oferecer aos cidadãos, serviços públicos com a qualidade e eficiência desejados, almejados e cobrados pela população (BAPTISTA; SANABIO, 2014). Porém, a dificuldade em se adotar novas práticas gerenciais, se deve, em parte, por que, tradicionalmente, a administração pública brasileira se baseia no paradigma burocrático e não no paradigma gerencial, não estando totalmente aberta às mudanças (CAMPOS, 2003).

Diante da complexidade da administração universitária como um todo, e especialmente da gestão de pessoas, torna-se necessário estudos que apontem alternativas e modelos que tenham como objetivo o desenvolvimento de práticas de gestão eficientes, capazes de driblar os paradigmas burocráticos. Para tanto, este estudo vem de encontro com a ideia de se buscar alternativas de gestão compatíveis com a realidade da gestão de uma universidade federal, nesse caso, considerando a importância da relação entre líderes e liderados e de como a liderança espiritual pode contribuir com essa relação.

3 METODOLOGIA

Para que os objetivos de um estudo sejam alcançados e que produza conhecimento científico, deve-se seguir uma metodologia confiável e clara (GIL, 2002). Reforça-se a concepção de que a ciência é um procedimento metódico cujo objetivo é conhecer, interpretar e intervir na realidade, tendo como diretriz a formulação de problemas que sustentam regras e ações adequadas à constituição do conhecimento (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

De modo geral a metodologia aponta o caminho a ser percorrido pelo pesquisador, a partir dos problemas elencados, em busca de respostas para resolvê-los. O método de estudo compreende todos os procedimentos de uma pesquisa desde a sua abordagem, a unidade de análise, coleta de dados e o como os dados serão analisados (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Delineia-se a seguir os procedimentos para a realização deste estudo, sendo eles: o tipo de abordagem adotado, sua classificação, a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnicas e instrumentos de coleta de dados e os métodos de análise e interpretação dos dados.

3.1 ABORDAGEM

A abordagem desta pesquisa se apresenta com características predominantemente quantitativas, prioriza apontar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo, ou população (MARCONI; LAKATOS, 2011). No entanto também apresenta algumas características qualitativas, onde os métodos são norteados pelo paradigma interpretativo (GIL, 2002). Segundo Godoy (1995, p. 21) a pesquisa qualitativa oferece diversas possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais mais complexas, estabelecidas em diversos ambientes.

Fonseca (2002, p. 20) afirma que, “a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo entender quais as influências da liderança espiritual na relação entre líder e liderado. Para tanto, foi necessária a compreensão de liderança e espiritualidade, e de como ambos impactam no ambiente corporativo de maneira a influenciar essa relação de poder. A fim de atingir os objetivos propostos pela pesquisa, tomou-se como base o modelo proposto por Vergara (2013, p.46), quanto aos fins e quanto

aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa constitui-se como descritiva, pois se trata da simples descrição de um acontecimento ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2011) e porque expõe características de uma determinada população, podendo estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza, não tendo assim, compromisso de explicar os fenômenos que descreve (VERGARA, 2013, p. 45), nesse caso, mais precisamente, descrever características, percepções, expectativas e fenômenos no ambiente de trabalho dos servidores relacionando-o a com a liderança espiritual.

Quanto aos meios é uma pesquisa de campo, bibliográfica e um estudo de caso. De campo porque a coleta de dados primários foi realizada na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) em Chapecó - SC entre os servidores lotados nas Pró-Reitorias de Administração e Infraestrutura (PROAD), de Gestão de Pessoas (PROGESP) e de Planejamento (PROPLAN), na definição apresentada por Gil (1999, p. 72) os estudos realizados a campo procuram elevar o grau de aprofundamento diante das questões propostas e apresentam maior flexibilidade em relação aos objetivos.

Bibliográfica por se tratar de um estudo sistematizado, onde para a realização da fundamentação teórico-metodológica da pesquisa foram realizadas buscas sobre assuntos relacionados ao tema, “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1999, p. 65) e pela elaboração de uma revisão sistemática, a qual permitiu identificar e analisar o estado da arte considerando a produção científica relacionada à temática.

É um estudo de caso, por se limitar a um estudo realizado com os servidores da UFFS lotados nas Pró-Reitorias PROAD, PROGESP e de Planejamento PROPLAN, consideradas áreas meio da Universidade. Para Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. À vista disso, foi delimitada a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Neste tópico se apresentam o conjunto de elementos que fizeram parte da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa. A unidade de análise compõe-se de um conjunto de elementos comuns entre si, podem ser constituídas por agregados de tamanhos diferentes, podendo ser indivíduos, grupos, instituições ou até mesmo regiões ou países (CAMPBELL; STANLEY, 1979). A unidade de análise da presente pesquisa foi a Universidade Federal da

Fronteira Sul, por se tratar de uma instituição de ensino pública e popular nova, e por possuir características condizentes a estrutura da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa são os indivíduos que fornecem os dados que a pesquisa necessita, ou seja, para onde estão direcionados os centros da pesquisa (VERGARA, 2013). O conjunto de sujeitos dessa pesquisa foi delimitado através do critério de acessibilidade. Segundo Vergara (2013) este critério seleciona elementos pela facilidade de acessos a eles, dispensando assim a prática de procedimentos estatísticos.

Desse modo, serviram como sujeitos da pesquisa os servidores da UFFS, alocados nas Pró-Reitorias: PROAD, PROGESP E PROPLAN. Justifica-se essa escolha devido à acessibilidade a eles, também foi levado em consideração o fato de que os ocupantes de postos nessas áreas normalmente possuem mais internalizados a missão, visão e princípios da Universidade por estarem mais próximos da gestão, bem como conhecem, normalmente, com maior detalhamento as ações da Universidade para com o seu servidor, atendendo assim os critérios delineados para a realização da pesquisa.

A partir desse recorte para a definição dos sujeitos da pesquisa, identificou-se um total de 100 (cem) servidores lotados nas três pró-reitorias, 45 (quarenta e cinco) deles trabalham na PROAD; 31 (trinta e um) estão lotados na PROGESP os outros 24 (vinte e quatro) servidores desenvolvem suas atividades na PROPLAN.

Os servidores, sujeitos deste estudo, como dito anteriormente, estão lotados nas Pró-Reitorias das áreas meio da UFFS, PROAD, PROGESP e PROPLAN, esses, somam um total de 100 pessoas, responsáveis por executar as funções supracitadas. Desses, 87 servidores receberam o convite para participar da pesquisa, considerando que alguns estavam de férias, afastados ou não estavam presentes nos dias em que o convite foi feito, 66 aceitaram fazer parte da pesquisa e 40 responderam integralmente o questionário.

3.3 COLETA DE DADOS

Esta etapa refere-se à forma pela qual, foram organizados os dados para que em seguida fossem analisados. Diante das muitas técnicas de coleta dispostas para o desenvolvimento de uma pesquisa científica, para esta foi adotado como instrumento de coleta de dados o questionário, que é um método de coleta a campo que aproximam o pesquisador do seu objeto de estudo (VERGARA, 2013).

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), o questionário é um instrumento de coleta de dados composto por um conjunto de perguntas ordenadas que serão respondidas por escrito

pelos pesquisados. Vergara (2013) classifica-os em três grandes grupos: abertos, fechados e mistos. Para esta pesquisa foram aplicados questionários classificados como fechados. Nesse contexto Beuren et al. (2004, p.131) afirmam:

Com referência aos tipos de questões, podem ser abertas ou fechadas. As questões abertas, também chamadas de livres, são as que permitem ao informante responder livremente, usando sua própria linguagem e emitir opiniões se necessários. Já as questões fechadas apresentam aos respondentes um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor evidência a situação ou ponto de vista do respondente.

Optou-se pelo questionário, por se tratar de um método de coleta de dados que possibilita a interação com o ambiente pesquisado, pela facilidade da sua estruturação e por possuir características que facilitam a interpretação e análise dos dados.

O instrumento utilizado trata-se de um questionário adaptado a partir da literatura sobre Espiritualidade e Liderança Espiritual, a fim de identificar a presença e o nível da liderança espiritual no ambiente de trabalho, este, encontra-se parcialmente apresentado no Anexo A, em virtude deste não ser autorizado para a publicação completa. A escolha desse questionário deu-se em virtude de atender as necessidades da pesquisa, quanto à identificação da presença da liderança espiritual no ambiente de trabalho e também pelo fato de apresentar relação com a teoria apresentada neste estudo. O instrumento foi adaptado segundo a estrutura teórica da pesquisa, com objetivo de responder a pergunta de pesquisa.

Em um primeiro momento, o questionário busca coletar informações a fim de identificar o perfil do servidor, como por exemplo, gênero, idade, média salarial, grau de instrução e estado civil. Em seguida, os respondentes foram convidados a fazer uma análise do ambiente de trabalho, as pessoas com quem trabalha e do seu superior imediato, para tanto foram atribuídas características espirituais para os itens, voltados à visão da organização e conhecimento sobre ela, a esperança, a fé e o amor, ao chamado para a realização da função, a vida interior, ao comprometimento organizacional atrelado a produtividade, e satisfação no trabalho e com a vida. A espiritualidade foi medida por meio de 41 itens, onde os respondentes assinalavam, segundo a escala Likert, o grau em que a afirmação se lhe aplicava (“Discordo Totalmente”; “Discordo”; “Não concordo, nem discordo”; “Concordo”; “5-Concordo Totalmente”).

É importante ressaltar que esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e aprovado sob o CAAE de número 51821615.0.0000.5564. E sobre os princípios éticos atribuídos a pesquisa foi elaborado o Termos de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, a fim de esclarecer ao sujeito da pesquisa quanto a sua participação e conceder-lhe o

direito de escolha em participar ou não da pesquisa. É também uma proteção legal e moral do pesquisador e do pesquisado, visto que ambos assumem responsabilidades.

Assim, entre os dias 20 e 22 de Abril de 2016 foram entregues os TCLE, que se encontra no Apêndice A, como forma de convite para a participação da pesquisa, neste momento foi solicitada a assinatura e o preenchimento do e-mail para que posteriormente fossem encaminhados os questionários.

Ademais, entre os dias 20 e 25 de Abril foram encaminhados e-mails com os questionários através da plataforma Survey Monkey, conforme os TCLE assinados, sendo assim, o questionário ficou aberto entre os dias 20 de Abril e 06 de Maio, quando se encerrou a coleta de dados, com um total de 40 respostas.

A manipulação dos dados se deu através do estabelecimento de categorias relacionadas ao conteúdo das perguntas dispostas no questionário.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE

Uma vez coletados, os dados da pesquisa foram organizados e o próximo passo é analisá-los e interpretá-los (MARCONI; LAKATOS, 2010), o que torna essa etapa a mais importante da pesquisa, pois é o momento onde serão apresentados os resultados expondo evidências que refutam ou confirmam as hipóteses formuladas.

A estrutura da análise dos dados foi baseada na estatística descritiva, com a qual se busca resumir e descrever os dados. O objetivo básico da estatística descritiva é sintetizar uma série de valores de uma mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para tanto, na análise dos questionários, foram elencadas três categorias desenvolvidas a partir dos estudos de Rego, Cunha e Souto (2007), Santos e Souza-Silva (2013) e Tecchio (2015), onde foram consideradas as dimensões da espiritualidade ligadas principalmente ao ambiente de trabalho e das quais pudessem se manifestar alguma influência diante da realidade laboral. São elas: Trabalho com significado; Sentido de comunidade e Alinhamento com os valores da organização. Essas três, foram consideradas por Milliman et al. (2003 apud REGO; CUNHA; SOUTO, 2007) como as mais importantes para a explicação de comportamentos e atitudes no trabalho. Seguem com maior detalhamento no Quadro 5 as categorias de análise.

Quadro 5 - Categorias de análise

Dimensão	Conceito
Trabalho com significado	Representa o grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de sentido e propósito na realização do seu trabalho.
Sentido de comunidade	Significa o grau em que os membros organizacionais experimentam uma forte conexão com ou relação com outras pessoas.
Alinhamento com os valores da organização	Representa à medida que os indivíduos sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização.

Fonte: Rego, Cunha e Souto (2007), Santos e Souza-Silva (2013) e Tecchio (2015).

Nota: Adaptado.

Primeiramente, dos 41 itens presentes no questionário, 16 foram selecionados para que se pudesse identificar a presença da espiritualidade e da liderança espiritual no ambiente estudado. Desses 16 itens 9 serviram para identificação da espiritualidade e 7 da liderança espiritual. Em seguida, os itens foram divididos conforme as categorias definidas. Onde, 9 se relacionam a categoria “trabalho com significado”, 7 com a categoria “sentido de comunidade” e 9 com a categoria “alinhamento com os valores da organização”.

Para chegar ao resultado esperado, foram feitas descrições dos dados coletados a partir da regra de frequência relativa, e ainda foram realizados cruzamentos a partir dos dados a fim de entender com maior exatidão o processo do fenômeno estudado.

As representações dos dados foram feitas através de quadros e gráficos, uma vez que facilita, ao leitor a compreensão e interpretação dos dados. No entanto, seu propósito mais importante é ajudar o investigador na distinção de diferenças, semelhanças e relações, que é oferecida através da clareza que a distribuição lógica e apresentação gráfica oferecem as classificações (MARCONI; LAKATOS, 2010). Salienta-se, que para o melhor detalhamento e compreensão da análise qualitativa, fez se uso da comparação dos perfis destacados nos artigos da revisão sistemática com o resultado percebido através dos dados coletados.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A instituição escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa, servindo assim como unidade de análise, a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), foi criada em 15 de setembro de 2009, pela Lei Nº 12.029, trata-se de uma Instituição de Ensino Superior pública e popular. A UFFS abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira MERCOSUL, presente no Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. Inicialmente, em sua criação, a UFFS contou com cinco *campi*, um em Chapecó (SC) onde se localiza a sede da Instituição, Realeza e Laranjeiras do Sul (PR) e Cerro Largo e Erechim (RS). E em 2013 a cidade de Passo Fundo (RS) também passou a abrigar um *campus* da UFFS, totalizando seis *campi* da Universidade (UFFS, 2016).

Hoje, a UFFS oferece mais de 40 cursos de graduação, ultrapassou a marca de 8 (oito) mil alunos, com seis anos de história. As graduações oferecidas privilegiam as vocações da economia regional e estão em consonância com a Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação (MEC). A UFFS oferece ainda bolsas e auxílios para que os alunos se dediquem ao máximo aos estudos e permaneçam na Universidade até a conclusão do curso (UFFS, 2016). As bolsas são voltadas para as áreas de ensino, pesquisa e extensão, servindo como incentivo ao desenvolvimento de projetos na Universidade, os auxílios, neste caso, favorecem a permanência do aluno na vida acadêmica (UFFS, 2016).

Além dos cursos de graduação, a UFFS também oferece cursos de pós-graduação em nível de especialização (*lato sensu*), mestrado e doutorado (*stricto sensu*). Atualmente são oferecidos 4 (quatro) cursos especialização, 11 (onze) mestrados e 2 (dois) doutorados interinstitucionais, todos com corpo docente composto por mestres e doutores. A UFFS apresenta como missão da Universidade (UFFS, 2016):

- 1) Assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira MERCOSUL, a qualificação profissional e a inclusão social;
- 2) Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão buscando a interação e a integração das cidades e estados que compõem a grande fronteira do MERCOSUL e seu entorno.
- 3) Promover o desenvolvimento regional integrado — condição essencial para a garantia da permanência dos cidadãos graduados na Mesorregião Grande Fronteira MERCOSUL e a reversão do processo de litoralização hoje em curso.

Como classificado anteriormente por Rizzatti e Rizzatti Jr. (2004), as áreas administrativas no ambiente de uma IFES dividem-se em atividades fim e atividades meio. Na UFFS, essa divisão se dá a partir da classificação das Pró-Reitorias, algumas estão ligadas as atividades fins da Universidade: Pró-Reitoria de Graduação; de Pesquisa e Pós-Graduação; de Extensão e Cultura; de Assuntos Estudantis. Das atividades meio da Universidade: Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura; de Planejamento; de Gestão de Pessoas. Além disso, conta com as Secretárias Especiais de Obras, de Tecnologia e Informação e de Laboratório (UFFS, 2016).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi delimitada a participação das três Pró-Reitorias das áreas meio, a PROAD, a PROGESP e a PROPLAN, como principal justificativa a facilidade de acesso aos servidores lotados nelas. Sobre as atividades atribuídas as Pró-Reitorias de acordo com a Resolução nº 3/2016 – CONSUNI são comuns a elas as seguintes finalidades, a partir do Art. 17:

I - assessorar o reitor no planejamento e na execução das atividades correspondentes à área específica de cada Pró-Reitoria; II - articular o planejamento e a execução das atividades de sua área de atuação com as respectivas coordenações, acadêmica ou administrativa, dos *campi*; III - formular diagnósticos nas áreas específicas de cada Pró-Reitoria; IV - elaborar propostas de política de atuação nas áreas específicas de cada Pró-Reitoria; V - assessorar os órgãos colegiados nos processos de deliberação sobre a política de atuação nas áreas específicas de cada Pró-Reitoria; VI - coordenar as atividades dos órgãos responsáveis pela execução da política de atuação pertinente à área de cada Pró-Reitoria; VII - estabelecer metas e formular planejamentos a serem executados no decorrer do exercício; VIII - fortalecer os controles internos sob sua tutela e acompanhar as atividades de sua equipe de trabalho; IX - elaborar minutas de regulamentação referentes às atividades e aos processos da Pró-Reitoria e submetê-las ao Conselho Universitário.

A PROAD, Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura, conta hoje com 45 (quarenta e cinco) servidores, e para eles são atribuídas atividades correspondentes à área específica da Pró-Reitoria; tais como: gerir os bens patrimoniais, o espaço físico e a logística, os pagamentos, os controles e a administração de contratos e serviços gerais e as compras e licitações; prover, continuamente, com eficiência, eficácia e efetividade os meios necessários ao desenvolvimento dos objetivos da UFFS; planejar, coordenar, executar e controlar as atividades relacionadas às Superintendências Administrativas, de Compras e Licitações e de Gestão Patrimonial de modo a assessorar o Reitor em suas decisões de planejamento (UFFS, 2016).

A PROGESP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, tem 31 (trinta e um) servidores, esses, são responsáveis por atividades correspondentes à gestão de pessoas, tais como: executar as políticas definidas pelo Conselho Universitário; coordenar o provimento e a

movimentação de pessoas no âmbito da Universidade; administrar a folha de pagamento, aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios, licenças e afastamentos; gerenciar o cadastro e arquivo do pessoal da UFFS; acompanhar o exercício funcional, a formação, a avaliação, o dimensionamento e o desenvolvimento das carreiras no âmbito da Universidade; viabilizar perícias oficiais em saúde, promover ações de promoção e prevenção da saúde e qualidade de vida, assessorar e orientar ações relacionadas à segurança no trabalho; gerir ações referentes ao ambiente organizacional da Universidade; representar a instituição junto aos fóruns de gestão de pessoas (UFFS, 2016).

Já, a PROPLAN, Pró-Reitoria de Planejamento, somam-se 24 (vinte e quatro) servidores, e entre outras atividades, é responsável por assessorar a Reitoria no estabelecimento da política de atuação para as atividades correspondentes ao planejamento e desenvolvimento institucional da Universidade; propor e acompanhar a execução da política de gestão universitária; coordenar as ações relativas ao Acompanhamento de Contratos e Convênios, Orçamento, Avaliação Institucional e Gestão Documental, além de propor melhorias para o desenvolvimento da Universidade (UFFS, 2016).

Com base no conjunto de atividades destinadas a esses setores, e na formação hierárquica presente nas Pró-Reitorias de áreas meio da UFFS, julgou-se pela autora ambiente propício para o desenvolvimento deste estudo por apresentar características condizentes com os objetivos da pesquisa. Para tanto, a partir da coleta de dados foi possível descrever o perfil desses servidores, como segue no próximo tópico.

4.1 PERFIL DOS SERVIDORES

Apresentam-se a seguir as principais análises e gráficos elaborados a partir das respostas, a fim de traçar um perfil aos servidores.

Dentre os respondentes 27 são do gênero feminino, e 13 do gênero masculino, ou seja, as mulheres correspondem a 67,5% e os homens a 32,5% do total. A faixa etária dos respondentes pode se afirmar que estão entre 21 e 39 anos, pois correspondem a 72,5% do total de respostas, vê se ainda que nenhum tem 20 anos ou menos ou 60 anos ou mais, como se pode visualizar no Quadro 6.

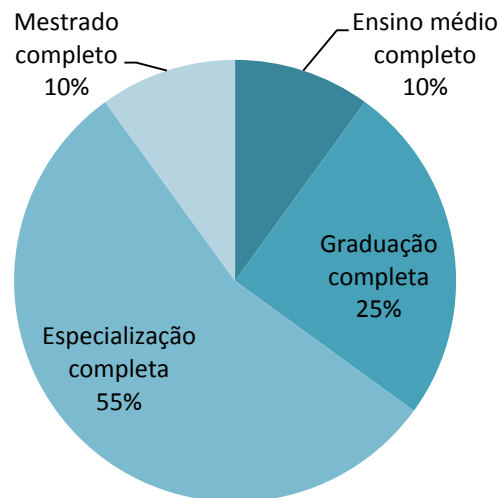
Quadro 6 - Faixa Etária dos servidores.

IDADE	QUANTIDADE (N)	QUANTIDADE (%)
17 anos ou menos	0	0%
18 a 20 anos	0	0%
21 a 29 anos	16	40%
30 a 39 anos	13	32,50%
40 a 49 anos	10	25%
50 a 59 anos	1	2,50%
60 anos ou mais	0	0%
Total	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Ao que corresponde o estado civil dos servidores respondentes, é possível afirmar que 47,5% encontram-se solteiros, outros 30% estão casados e 22,5% vivem em união estável, sabe-se ainda que nenhum se apresentou como divorciado ou viúvo. Quanto ao grau de instrução dos servidores, vê-se que a maioria, que nesse caso diz respeito a 55% possui especialização completa, porém, nenhum entre os respondentes possui o título de doutor, é possível visualizar essas informações com maior detalhamento no Gráfico 2.

Gráfico 1 - Grau de Instrução dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

No que tange a remuneração dos respondentes, pode-se dizer que nenhum entre os 40 servidores recebem menos que 2 salários mínimos, e a faixa salarial encontra-se entre R\$ 1.760,01 e R\$ 7.040,00, o que corresponde a 95% do total. Sabe-se também que 2 entre os respondentes tem seus salários entre R\$ 7.040,00 e R\$ 14.080,00, nesse caso, corresponde os 5% , pois nenhum apontou renda maior que R\$ 14.080,00.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA PRESENÇA DA ESPIRITUALIDADE

Diante da realidade da administração universitária, da complexidade na gestão de pessoas em uma IFES, e de como se dá esse processo na UFFS, apresentam-se a seguir um dos principais resultados desta pesquisa, de maneira a verificar se existe ou não a presença da espiritualidade entre os servidores lotados nas pró-reitorias de áreas meio da UFFS.

As análises foram realizadas de acordo com a metodologia descrita, no capítulo 3, no tópico correspondente a análise dos dados. O instrumento de coleta de dados aplicado foi composto de 41 itens/afirmações, onde os respondentes assinalavam, em uma escala de 5 pontos, o grau em que a afirmação se lhe aplicava (“Discordo Completamente” (DC); “Discordo” (D); “Não Concordo, nem discordo” (ÑC, ND); “Concordo” (C); “Concordo Completamente” (CC)) e estas afirmações foram selecionadas e divididas conforme necessidade do estudo.

Ao retomar o conteúdo da fundamentação teórica desse trabalho, pode-se dizer que o que torna uma pessoa espiritualizada, é o fato dela se conhecer interiormente, e de fazer com que seus valores mais profundos reflitam em suas atitudes e conseqüentemente na sua qualidade de vida e satisfação com a vida, partindo desse pressuposto, foram selecionadas as afirmações correspondentes, a fim de identificar a existência da espiritualidade no ambiente de trabalho. Serviram como base para essa análise 9 afirmações, estas, dispostas no Quadro 6 juntamente com a frequência relativa aplicada a cada opção de resposta.

Quadro 7 - Conjunto de afirmações - Espiritualidade

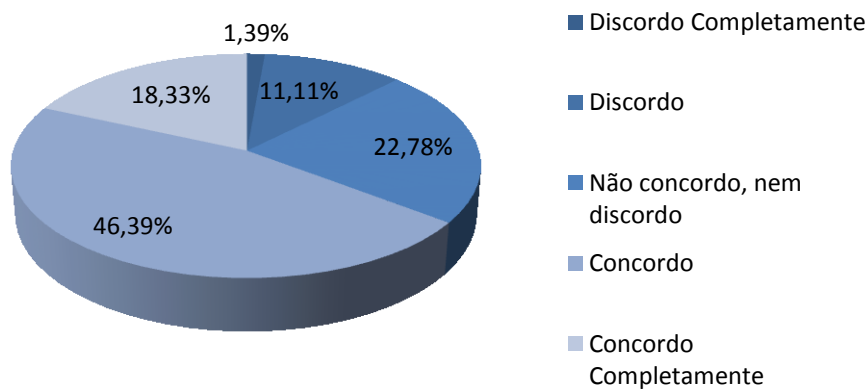
Afirmações – Espiritualidade	DC	D	ÑC, ND	C	CC	Total
5. Eu tenho esperança em relação à minha vida.	0	0	0	25	15	40
6. A minha qualidade de vida é excelente.	0	7	10	19	4	40
41. Até o momento, conquistei tudo que almejei para a minha vida.	2	12	13	12	1	40
25. Estou muito satisfeito com a minha vida.	0	1	13	20	6	40
26. Eu me considero uma pessoa espiritualizada.	0	3	7	20	10	40
28. A minha vida é ideal em vários aspectos.	0	0	11	23	6	40
35. Eu mantenho uma prática espiritual	2	7	8	16	7	40
36. Se eu pudesse voltar atrás, eu não mudaria muita coisa.	1	9	10	16	4	40
39. Os meus valores espirituais influenciam as minhas decisões.	0	1	10	16	13	40
Total	5	40	82	167	66	360
Total (%)	1,39	11,11	22,78	46,39	18,33	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As afirmações com maior nível de concordância foram “Eu tenho esperança em relação à minha vida”; “Eu me considero uma pessoa espiritualizada” e “A minha vida é ideal em vários aspectos” e de discordância foram “Até o momento, conquistei tudo que almejei

para a minha vida”; “Se eu pudesse voltar atrás, eu não mudaria muita coisa”. Dentre os respondentes, 64,72% sinalizaram positivamente às afirmações concordando ou concordando completamente com elas, neste caso, é possível afirmar que esses respondentes se consideram pessoas espiritualizadas ou possuem algum grau de espiritualização, isso, levando em consideração a concordância desses diante das afirmações. Do total de respondentes, 22,78% não concordou, nem discordou das afirmações, ou seja, se mantiveram imparciais a elas, outros 12,5% discordam ou discordam totalmente, dessa forma, não podem ser considerados como espiritualizados. O Gráfico 3 ilustra mais claramente os dados descritos facilitando a compreensão dos mesmos.

Gráfico 2 - Espiritualidade no ambiente de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Com base nesses números, é possível dizer que os servidores que se consideram espiritualizados ou que apresente algum grau de espiritualização são, portanto, a maioria, porém, é preciso levar em consideração que 35,28% do total não se encaixam nesse perfil e por vezes podem não compartilhar de um ambiente plenamente espiritualizado. Sabe-se então, que o ambiente possibilita a ação de lideranças espiritualizadas, diante disso, no tópico a seguir apresentam-se análises que visam identificar ou não a presença desse tipo de liderança entre os servidores.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DA PRESENÇA DA LIDERANÇA ESPIRITUAL

A partir do resgate teórico a cerca do tema, sabe-se que a teoria da liderança espiritual é recente e ainda está em desenvolvimento, e esta, foi desenvolvida a partir de um modelo de motivação intrínseca, através da qual o indivíduo assume perspectivas de fé, esperança e amor

dentro do ambiente de organizacional, compartilhando valores pessoais com seu grupo de trabalho e conservando e alimentando seu espírito. Dentre os objetivos da liderança espiritual, está o de conciliar os a visão e os valores da organização aos dos colaboradores, fazendo com que se estabeleça uma relação de confiança e dessa forma promover maiores níveis de comprometimento organizacional e produtividade.

Partindo pressuposto que os líderes são os principais influenciadores no ambiente organizacional, considera-os como responsáveis por transmitir e sustentar a espiritualidade no ambiente de trabalho, quando esse possui algum grau de espiritualidade. No entanto, para que essa ideia seja efetiva é necessário que o líder apresente características de liderança espiritual. Para a presente pesquisa, no que diz respeito à identificação da presença da liderança espiritual entre os líderes das Pró-Reitorias estudadas, foram selecionadas 7 afirmações do instrumento aplicado, onde se pode relacionar o papel do líder e o quão espiritual é a relação de liderança, portando, para fins de esclarecimentos, se assegura que os líderes não foram avaliados individualmente, já que o objetivo da pesquisa não se desenha a partir do tipo de liderança exercida por cada chefia. O Quadro 7 traz as afirmações selecionadas para essa análise.

Quadro8 - Conjunto de Afirmações - Liderança espiritual

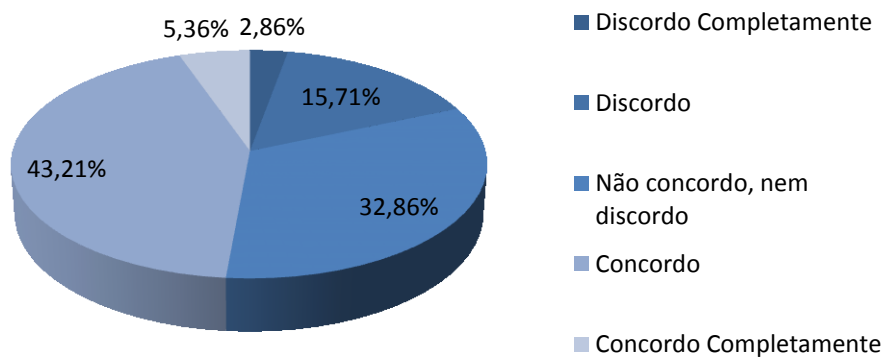
Afirmações - Liderança Espiritual	DC	D	ÑC, ND	C	CC	Total
1. Os líderes da minha organização são condizentes com o que pregam.	0	5	8	25	2	40
10. Os líderes da minha organização são honestos e autênticos.	1	7	12	18	2	40
14. Percebo na liderança uma preocupação com a saúde espiritual dos membros da equipe.	3	5	14	15	3	40
23. Os líderes da minha organização são corajosos o suficiente para defender os seus seguidores.	1	8	14	14	3	40
33. Eu me sinto muito bem quisto pelos meus líderes.	0	3	13	21	3	40
12. A minha organização é confiável e leal aos seus empregados.	1	5	19	14	1	40
32. A minha organização atua com gentileza e valoriza os seus trabalhadores e, quando eles sofrem, a organização toma uma iniciativa.	2	11	12	14	1	40
Total	8	44	92	121	15	280
Total (%)	2,86	15,71	32,86	43,21	5,36	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Seguindo a mesma lógica definida no tópico anterior para a verificação da espiritualidade, foi aplicada a regra de frequência relativa, as afirmações com maior nível de concordância foram “Os líderes da minha organização são condizentes com o que pregam” e “Eu me sinto muito bem quisto pelos meus líderes” e com maior nível de discordância foram “Os líderes da minha organização são corajosos o suficiente para defender os seus seguidores” e “A minha organização atua com gentileza e valoriza os seus trabalhadores e, quando eles

sofrem, a organização toma uma iniciativa”. No entanto, em um contexto geral se realizaram as seguintes frequências, 48,57% estão entre os que concordam e concordam totalmente diante das afirmações, 32,85% se mantiveram neutros a elas e 18,57% discordam ou discordam completamente das afirmações. O Gráfico 4 apresenta de forma sucinta a descrição do que foi analisado.

Gráfico 3 - Presença da Liderança Espiritual.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Nota-se, a partir da descrição dos dados que a maioria das pessoas encontra-se entre os que se mantiveram imparciais e os que discordaram das afirmações, o que nesse caso corresponde a 51,43%, e que afirmações diretamente ligadas ao conceito de liderança espiritual foram pouco pontuadas quanto à aceitação ou manifestação delas no ambiente de trabalho, isso se deve ao fato de que nem todos se consideram pessoas espiritualizadas ou possuem algum grau de espiritualização. Todavia, o número dos que concordam estampa forte ligação com a liderança espiritual, ou seja, há sua existência ainda que parcial no ambiente estudado.

4.4 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Neste tópico serão abordadas as análises das referidas categorias, “Trabalho com significado”; “Sentido de comunidade” e “Alinhamento com os valores da organização”, previamente definidas a partir dos estudos de Rego, Cunha e Souto (2007), Santos e Souza-Silva (2013) e Tecchio (2015), sabe-se que essas categorias tratam-se das dimensões da

espiritualidade que estão em conformidade com o ambiente de trabalho, por estarem vinculadas aos fenômenos ocorridos neles.

Para cada categoria foi selecionado um conjunto de afirmações, considerando sua proximidade e a relação delas com a dimensão tratada. Para a categoria “trabalho com significado” foram selecionadas 9 afirmações, conforme listado no Quadro 8, todas se relacionam direta ou indiretamente com a satisfação e valorização no trabalho e do trabalho.

Quadro 9 - Conjunto de Afirmações - Trabalho com significado

Afirmações - Trabalho com significado	DC	D	ÑC, ND	C	CC	Total
2. O meu trabalho faz a diferença na vida das pessoas.	0	1	6	25	8	40
11. Eu ficaria muito feliz se pudesse passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	10	16	11	2	40
15. O meu trabalho tem significado para mim.	0	0	3	24	13	40
18. O meu trabalho é muito importante para mim.	0	0	0	23	17	40
24. As atividades do meu trabalho têm um significado pessoal.	0	4	12	19	5	40
22. Eu me sinto valorizado como pessoa no meu trabalho.	0	3	9	24	4	40
38. Eu digo aos meus amigos que esta organização é um ótimo local de trabalho.	0	0	11	19	10	40
3. Eu sinto que a minha organização gosta de mim e do meu trabalho.	2	0	9	26	3	40
9. Eu sinto que a minha organização demonstra respeito por mim e pelo meu trabalho.	1	5	11	21	2	40
Total	4	23	77	192	64	360
Total (%)	1,11	6,39	21,39	53,33	17,78	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Assim, essas afirmações foram analisadas através da regra de frequência relativa. As afirmações “O meu trabalho tem significado para mim” e “O meu trabalho é muito importante para mim” foram as que mais apontaram concordância entre os respondentes e as afirmações “Eu ficaria muito feliz se pudesse passar o resto da minha carreira nesta organização” e “As atividades do meu trabalho têm um significado pessoal” foram as que apresentaram mais discordância entre os respondentes.

Para tanto, com base nas respostas obtidas nos questionários, dentro da categoria “trabalho com significado” verificou-se que 71,11% sinalizaram positivamente às afirmações, ou seja, concordam que as afirmações se aplicam em suas realidades, 21,39% se mantiveram neutros, não concordaram, nem discordaram, e os outros 7,5% sinalizaram negativamente a elas, de modo a dizer que não as vivem.

Ao comparar as afirmações mais pontuadas ao conceito de trabalho com significado abordado na fundamentação teórica onde Rego, Cunha e Souto (2007); Tecchio (2015) e Martins e Pereira (2009) afirmam que “O trabalho com significado representa o grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de sentido e propósito na realização do seu

trabalho”, pode se dizer que a maioria dos participantes vive o trabalho com significado, pois demonstram satisfação em relação a ele, e, além disso, sentem-se valorizados pelo trabalho que exercem.

No entanto, é preciso levar em conta que uma parte considerável dos respondentes não compartilha dessa dimensão, tendo em vista que esses correspondem a 28,89%, somando os que se mantiveram neutros e os que discordam perante as afirmações.

Para a categoria “Sentido de Comunidade”, foram selecionadas 7 afirmações associadas às relações interpessoais e espírito de equipe, conforme Quadro 9. Dessa forma, se apresentam os resultados considerando a frequência relativa. Dentre as que tiveram maior nível de concordância estão as seguintes afirmações “Eu me preocupo com a saúde espiritual dos meus colegas de trabalho” e “O meu grupo de trabalho é muito produtivo”, e as que tiveram maior nível de discordância foram “No meu setor, todos se esforçam ao máximo” e “No meu setor, a qualidade do trabalho é alta prioridade de todos os trabalhadores”.

Quadro 10 - Conjunto de Afirmações - Sentido de comunidade.

Afirmações - Sentido de comunidade	DC	D	ÑC, ND	C	CC	Tot al
13. Eu me preocupo com a saúde espiritual dos meus colegas de trabalho.	0	1	5	25	9	40
20. No meu setor, todos se esforçam ao máximo.	0	5	10	18	7	40
21. No meu setor, a qualidade do trabalho é alta prioridade de todos os trabalhadores.	0	5	11	19	5	40
30. O meu grupo de trabalho é muito produtivo.	0	2	6	24	8	40
34. O meu grupo de trabalho é muito eficiente na obtenção dos melhores resultados com os recursos disponíveis	1	2	6	18	13	40
40. Eu realmente me sinto parte da minha organização.	0	1	9	26	4	40
4. Eu me sinto “parte da família” nesta organização.	1	2	5	30	2	40
Total	2	18	52	160	48	280
Total (%)	0,71	6,43	18,57	57,14	17,14	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Apoiado nos dados sabe-se que entre os respondentes 74,28% condizem com as afirmações, 18,57% não concordam, nem discordam com as afirmações e 7,14% discordam ou discordam completamente delas.

Então, fez-se novamente uma relação entre o conteúdo das afirmações e o conceito apresentado pelos autores Rego et al (2007), Tecchio (2015) e Martins e Pereira (2009), onde sentido de comunidade “Significa o grau em que os membros organizacionais experimentam uma forte conexão com ou relação com outras pessoas”. Baseado na apresentação das informações acima é possível afirmar que a maioria vive o trabalho com sentido de comunidade, ou seja, partilham valores comuns entre os colegas de trabalho e estabelecem

conexões com eles, fator que contribui para harmonia no ambiente, uniformidade de ideais e qualidade nas relações interpessoais. Porém, é preciso considerar que um número relevante de respondentes se mostram imparciais diante das afirmações. Nesse caso, não se pode dizer que os que se mostram imparciais e até mesmo os que discordam das afirmações não compartilham desse ambiente comum e harmônico, uma vez que a percepção disso se dá a partir do nível de espiritualidade de cada um, bem como a qualidade nas suas relações individuais com seus colegas de trabalho.

Para a terceira e última categoria “Alinhamento com os valores da organização” foram identificadas 9 afirmações associadas ao sentido de pertencimento e ao comprometimento com a organização, como exposto no Quadro 10, e, como nas categorias anteriores os resultados são apresentados considerando frequência relativa.

Quadro 11 - Conjunto de Afirmações - Alinhamento com os valores da organização

Afirmações - Alinhamento com os valores da organização	DC	D	ÑC, ND	C	CC	Total
7. Eu realmente acredito que os problemas da minha organização são meus problemas também.	1	5	17	14	3	40
8. Eu acredito na minha organização e estou disposto a fazer “o que for preciso” para assegurar que a organização cumpra a sua missão.	0	6	10	18	6	40
16. Eu sou persistente e me esforço além do necessário para que a minha organização seja bem-sucedida, pois acredito no que ela representa.	0	1	5	25	9	40
17. Eu demonstro a fé que tenho na minha organização e na sua missão ao fazer tudo que eu posso para ajudá-la a ser bem-sucedida.	0	1	8	24	7	40
19. Eu compreendo e estou comprometido com a visão da minha organização.	0	0	6	29	5	40
27. A minha organização tem uma declaração de visão que suscita o melhor de mim.	0	7	19	13	1	40
31. A visão da minha organização inspira o meu melhor desempenho.	0	7	12	20	1	40
37. Eu estabeleço objetivos desafiadores no meu trabalho, pois acredito na minha organização e quero que sejamos bem-sucedidos.	0	4	10	20	6	40
29. A visão da minha organização é clara e atraente.	0	7	17	14	2	40
Total	1	38	104	177	40	360
Total (%)	0,28	10,56	28,89	49,17	11,11	100

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Para essa categoria, as afirmações mais pontuadas foram “Eu sou persistente e me esforço além do necessário para que a minha organização seja bem-sucedida, pois acredito no que ela representa” e “Eu compreendo e estou comprometido com a visão da minha organização”, as menos pontuadas, considerando o nível de discordância a elas foram “A minha organização tem uma declaração de visão que suscita o melhor de mim” e “A visão da minha organização é clara e atraente”.

Desta forma, sabe-se que 60,28% indicaram concordância diante das afirmações, 28,89% se mantiveram neutros, e 10,84% indicaram discordância a elas. Ainda de acordo com os autores, o alinhamento aos valores da organização representa “à medida que os indivíduos

sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização”, dessa forma, com base no conceito e nas respostas pode-se afirmar que há alinhamento entre os valores da maioria dos respondentes e aos da UFFS.

No Quadro 11, apresentam-se as categorias de análise e suas respectivas porcentagens, com base no grau de concordância com as afirmações, a partir do conjunto correspondente a cada uma delas. Em uma breve análise do quadro é possível visualizar que as dimensões predominantes são “Trabalho com significado” e “Sentido de Comunidade”.

Quadro 12 - Frequências das categorias de análise

CATEGORIAS	Trabalho com significado	Sentido de comunidade	Alinhamento com os valores da organização
DISCORDO COMPLETAMENTE	1,11 %	0,71%	0,28%
DISCORDO	6,39%	6,43%	10,56%
NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	21,39%	18,57%	28,89%
CONCORDO	53,33%	57,14%	49,17%
CONCORDO COMPLETAMENTE	17,77%	17,14%	11,11%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Os dados descritos acima, e dispostos no quadro reafirmam a presença da espiritualidade no ambiente de trabalho das Pró-Reitorias, nesse caso, considerando mais especificamente dimensões voltadas ao ambiente organizacionais.

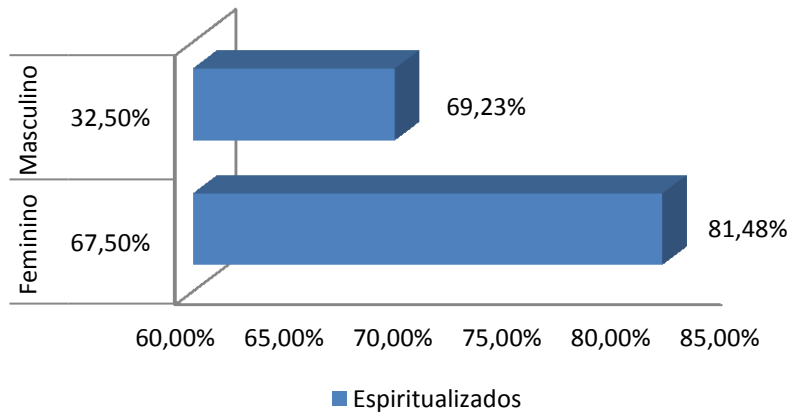
4.5 CRUZAMENTOS DOS DADOS

Neste tópico são expostos os cruzamentos realizados com os dados, a fim de encontrar uma relação entre as respostas e analisar os dados de maneira mais criteriosa, descobrindo mais desdobramentos e possibilidades a partir do conjunto de dados coletados. Para isto, fez-se o uso das afirmações divididas em suas categorias e estabeleceu-se uma relação entre elas. Seguem os cruzamentos mais relevantes a cerca do tema desta pesquisa.

Dos participantes do gênero feminino, que correspondem a 67,5% do total de participantes, 81,48% se consideram pessoas espiritualizadas e dessas 81,82% mantém algum tipo de prática espiritual e 90,9% afirmam que seus valores espirituais influenciam em suas decisões. Quanto aos participantes do gênero masculino, 32,5% do total, 69,23% se

consideram pessoas espiritualizadas, desses 66,67% mantêm alguma prática espiritual e 88,89% afirmam que seus valores espirituais são levados em consideração para a tomada de decisão. O Gráfico 4 apresenta a representatividade dos servidores que se consideram espiritualizados separados por gênero.

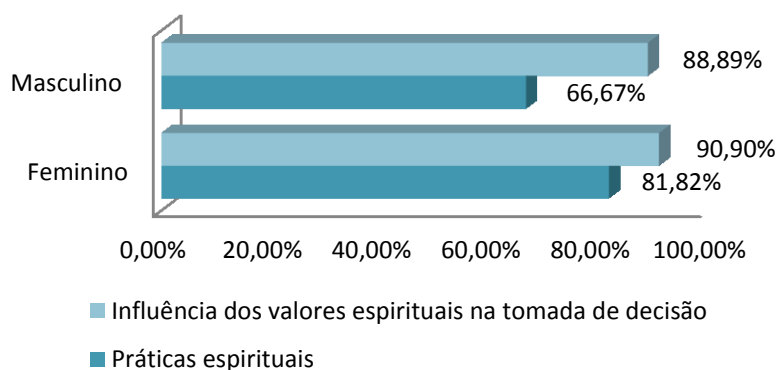
Gráfico 4 - Servidores que se consideram espiritualizados, representados por gênero.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A partir dos que se consideram espiritualizados, o Gráfico 5 ilustra os que mantêm alguma prática espiritual e ainda os que levam em consideração os valores espirituais na hora de tomar alguma decisão.

Gráfico 5 - Valores e Práticas espirituais dos servidores, representados por gênero.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Dos participantes que mantêm algum tipo de prática espiritual, nesse caso 60% do total, 91,66% dizem se preocupar com a saúde espiritual dos colegas de trabalho e 62,5% dizem que seu trabalho tem um significado pessoal. Dos que se dizem influenciados pelos

valores espirituais na tomada de decisão, 75% do total, 63% se diz disposto a fazer o que for preciso para assegurar que a organização cumpra sua missão.

Do total de participantes, 67,5% afirmam estar satisfeitos com suas vidas, desses, 77,78% sentem-se valorizados no trabalho e 55,56% sentem que a organização demonstra respeito por eles e por seus trabalhos. Ainda sobre esses, 85,19% diz se sentir parte da organização. Essa representatividade está ilustrada no Gráfico 6, onde se pode relacionar a satisfação com a vida a partir de variáveis representadas pelo trabalho.

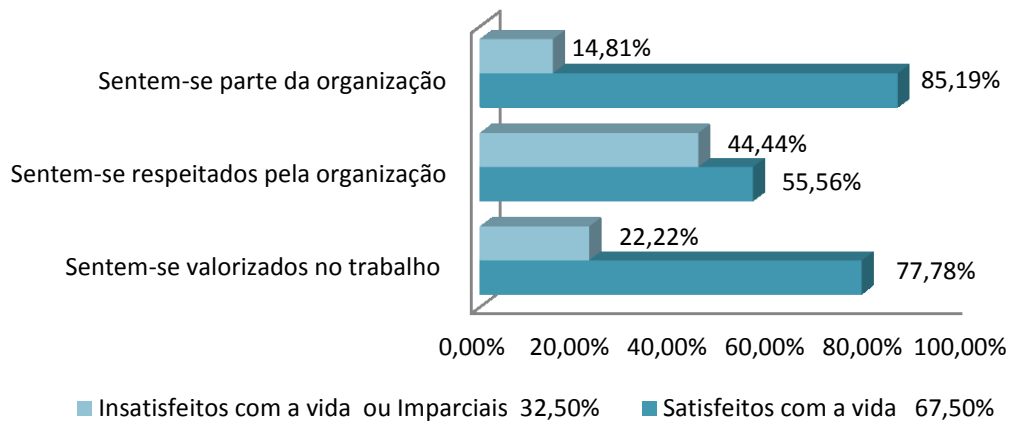


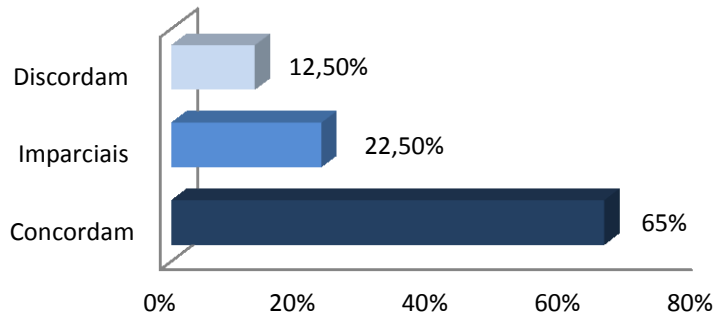
Gráfico 6 - Representatividade da Satisfação com a vida.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Os cruzamentos apresentados acima foram realizados de forma aleatória buscando uma relação entre as variáveis e até mesmo entre as categorias. Agora, a fim de estabelecer uma relação mais clara entre liderança espiritual e as categorias definidas, buscou-se cruzar dados que as envolvam, seguem.

Dos participantes, 65% consideram que os líderes da organização estão de acordo com o pregam desses, 84,61% afirmam que o seu grupo de trabalho é produtivo e 96,15% se dizem comprometidos com a visão da organização. Do total 12,5% não concordam com essa afirmação, e 80 % deles não considera a visão a organização clara e atraente, desses 20% acreditam que os problemas da organização são seus também. Do total, 22,50% se mostraram imparciais a essa afirmação. Sobre essas considerações, o Gráfico 7 apresenta o grau de concordância, discordância ou imparcialidade quanto a atitudes dos líderes serem de acordo com o que pregam.

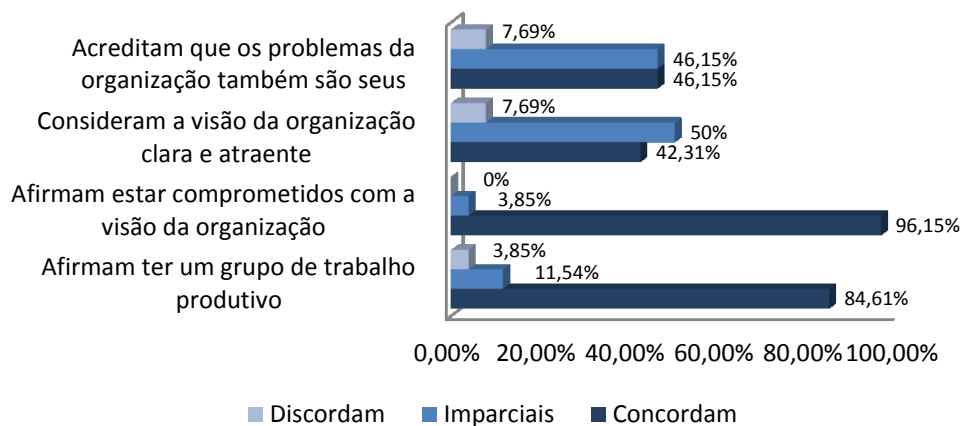
Gráfico 7 - Atitude dos líderes x O que eles pregam.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O Gráfico 8 mostra a relação entre os que concordaram, discordaram ou que se mantiveram imparciais das afirmações correspondentes as categorias analisadas a partir da concordância com a afirmação “Os líderes da minha organização são condizentes com o que pregam”.

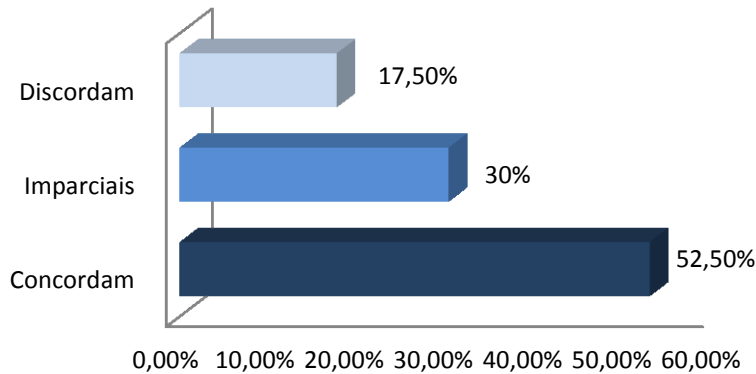
Gráfico 8 - Confluência entre as afirmações



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Do total, 52,5% consideram os líderes autênticos e honestos, desses, 95,23% diz que a organização é um ótimo lugar para se trabalhar e 76,19% afirmam que no seu setor todos se esforçam o máximo e 57,14% se diz que a visão da organização inspira seu melhor desempenho. Nesse caso, 17,5% não consideram os líderes autênticos e honestos e desses 42,85% diz que a visão da organização inspira seu melhor desempenho. O Gráfico 9 e 10, apresentam graficamente as informações descritas a fim de deixá-las visivelmente claras.

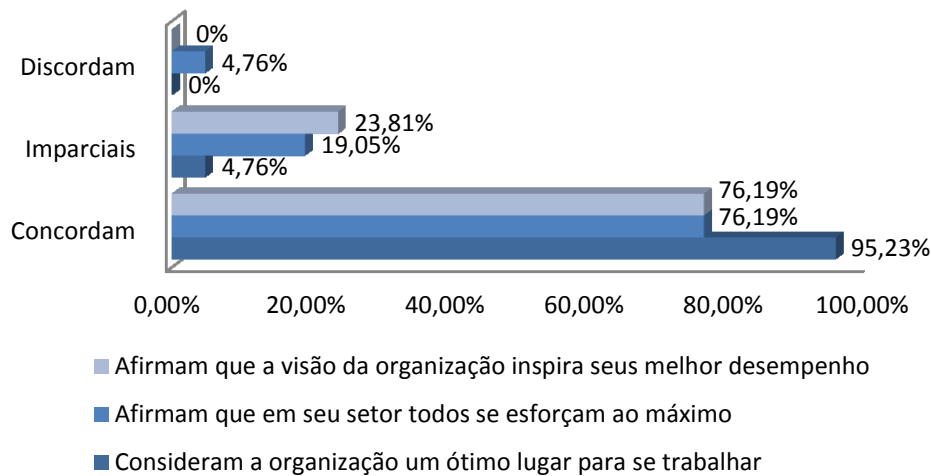
Gráfico 9 - Líderes autênticos e honestos



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

No Gráfico 10, a partir da concordância com a afirmação supracitada, são apresentadas as relações de concordância, discordância ou imparcialidade para as afirmações correspondentes das categorias de análise.

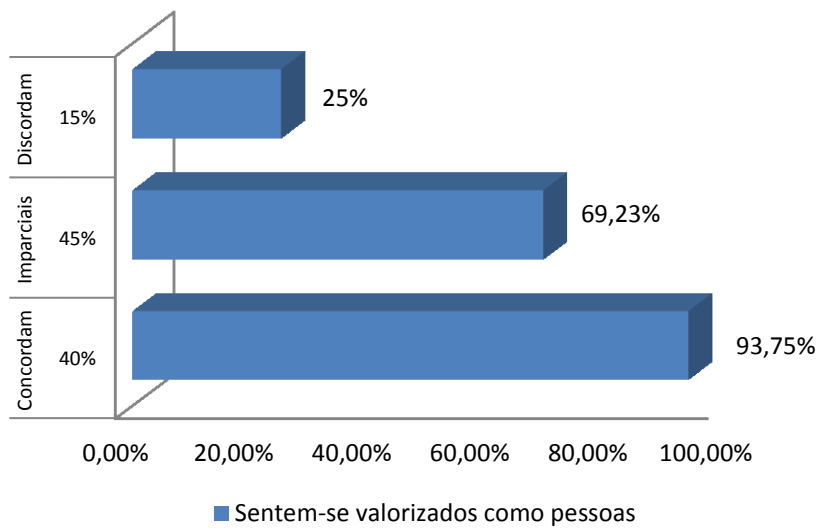
Gráfico 10 - Correlação entre as afirmações



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A partir do total de participantes, sabe-se que 40% consideram a organização confiável e leal com seus funcionários, 15% não concordam com essa afirmação e 45% se mantiveram neutros quando a essa afirmação, dos que concordam com essa afirmação 93,75% sentem-se valorizados como pessoa no trabalho, dos que não concordam 25% não percebem essa valorização e dos que não se manifestaram a respeito 69,23% sentem-se valorizados como pessoa. O Gráfico 11 destaca a relação entre a confiança na organização e o sentimento de valorização por parte dos servidores.

Gráfico 11 - Confiança, lealdade e valorização.

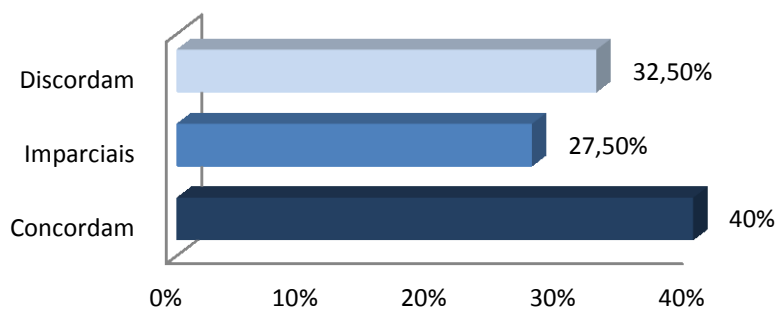


Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Dos 40 participantes, 20% não percebem uma preocupação da liderança quanto à saúde espiritual da sua equipe, 32,5% se manteve imparcial e 47,5% dizem perceber essa preocupação do líder para com a equipe e desses 73,68% sentem-se respeitados e valorizados pela organização e 89,47% demonstram essa preocupação para com seus colegas.

Sobre a organização atuar com gentileza para com seus colaboradores e tomar alguma iniciativa quando eles sofrem 32,5% disseram não sentir essa preocupação e atitude, 27,5% não concordam nem discordam e 40% sentem isso por parte da organização, sabe-se que desses 93,75% sentem-se “parte da família” na organização e 87,5% demonstra fé na organização e se dispõe a ajuda-la a alcançar seus objetivos. O Gráfico 12 mostra através de representação gráfica os níveis de concordância, discordância e imparcialidades diante da afirmação “A minha organização atua com gentileza e valoriza os seus trabalhadores e, quando eles sofrem, a organização toma uma iniciativa”.

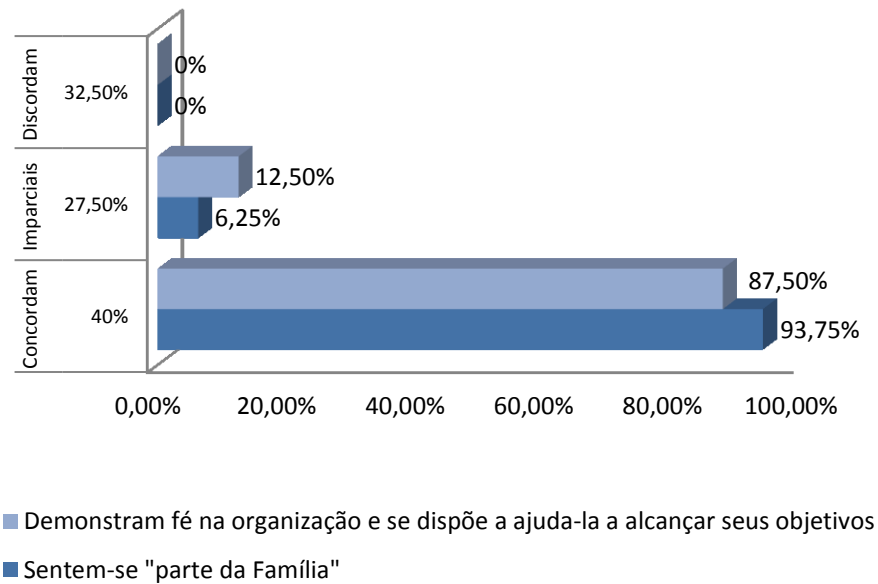
Gráfico 12 - Ação de gentileza e valorização dos trabalhadores por parte da organização.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A partir das relações expressas, o Gráfico 13 mostra através da concordância a relação estabelecida entre as afirmações correspondentes às categorias de análise.

Gráfico 13 - Correlação entre as afirmações



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Após a descrição desses dados foi possível verificar que quando o servidor demonstra algum grau de espiritualidade, ele se vê realizado pessoal e profissionalmente realizado, ele consegue se relacionar melhor com os colegas de trabalho, assim como ver a se comprometer com a organização de maneira mais autêntica. Quanto à percepção da liderança espiritual e as influências causadas nesse ambiente, é possível afirmar que quando há o entendimento de liderança espiritual há também um conjunto de ações que se conectam diretamente a as dimensões propostas.

4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESPIRITUALIDADE E LIDERANÇA ESPIRITUAL

Com base nos resultados representados acima, a luz da fundamentação teórica desse trabalho, pode se concluir que os servidores da UFFS, lotados nas Pró-Reitorias de áreas meio apresentam níveis espiritualidade, ou seja, nesses ambientes, os servidores compartilham com seus colegas e com a organização de maneira geral seus valores, suas expectativas, seus resultados e realizações, porém, é preciso considerar que nem todos o fazem.

Os dados sugerem uma conexão forte entre os servidores que se consideram

espiritualizados e os que vivem com senso de comunidade, essa conexão se deu também com as outras categorias estudadas, em maior ou menor grau, mas com frequência relevante. Nesse contexto, identificou-se que os servidores que possuem vida espiritual alimentada através de práticas espirituais, por exemplo, apresentam maior comprometimento e preocupação com o grupo de trabalho e se sente como parte da organização. Os que levam em consideração seus valores espirituais na tomada de decisão, expressam uma identidade maior com o trabalho, veem o trabalho além da necessidade de sobrevivência, e enxergam sentido nas atividades que desenvolvem. Os que estão satisfeitos com suas vidas e as consideram ideal, apresentam satisfação também no trabalho, bem como com a equipe de trabalho.

A experiência da espiritualidade no ambiente de trabalho tem forte relação com o bem estar do trabalhador, com a harmonia entre os membros da equipe e com a qualidade nas relações de trabalho, a partir disso, afirma-se então sua existência entre os servidores das Pró-Reitorias da UFFS estudadas.

Por conseguinte, apresentam-se também manifestações sob a ótica da liderança espiritual, uma vez que esse é o foco do trabalho, sempre ressaltando que para o fenômeno da liderança espiritual se manifestar é necessário que o ambiente seja espiritualizado, ou seja, tem que haver espaço para que ela se evidencie.

Conhecendo a realidade estrutural de uma universidade pública, sabe-se do grau de engessamento quanto às tarefas e as ações dos líderes, nesse caso, mais precisamente, da relação do líder para com seus liderados, onde muitas vezes essas ações tornam-se limitadas em diversos aspectos, sendo todo o processo de contratação, promoção e até mesmo de demissão muito burocráticos, demorados ou inviáveis, e a ação do líder sobre esses é restrita quando comparadas a uma empresa privada, na qual o líder, dependendo do seu tipo de liderança exerce o papel com mais autonomia. Isso exposto, procurou saber como o fenômeno da liderança espiritual influenciaria a relação líder e liderado em um ambiente público.

Ao contrário da espiritualidade, a liderança espiritual não se apresentou como maioria em concordância entre os servidores a partir das análises, no entanto apresentou relevante manifestação entre os que a reconhece. Com base nas afirmações selecionadas para identificar a presença da liderança espiritual fez-se relação com as categorias de análise, reconhecendo assim algumas influências da liderança espiritual na relação entre líder e liderado.

Assim, os servidores que percebem um cuidado de sua liderança com a saúde espiritual dos membros da equipe também manifesta esse cuidado com seus colegas, fazendo referência ao sentido de comunidade. Quanto à autenticidade e honestidade do líder, os servidores que identificam seus líderes dessa forma são os que percebem por parte da

organização maior clareza quanto à visão e missão apresentada, sentem-se “parte da família” na organização, além de perceberem a qualidade nas atividades desenvolvidas nos setores onde atuam. Dentre os servidores que “enxergam” suas lideranças como espiritual, a grande maioria tem a percepção de que o setor é comprometido, tanto com a qualidade das atividades quanto com a eficiência a partir do uso consciente dos recursos disponíveis.

É possível afirmar também que, a relação espiritual de liderança se conecta principalmente com as dimensões trabalho com significado de sentido de comunidade, ou seja, os servidores que apresentaram maior concordância nas afirmações correspondentes à liderança espiritual, também o fizeram quando responderam as afirmações ligadas a essas categorias. Algumas dessas relações estão destacadas no tópico anterior, onde foram realizados os cruzamentos os dados fazendo uma conexão entre os conjuntos de afirmações.

À vista disso, é possível afirmar que a existência da liderança espiritual nesse ambiente exprime dos servidores o comprometimento organizacional associado à produtividade, dessa forma, os benefícios que cercam essa relação vai para além do bem estar do servidor, está ligado também ao desempenho da organização.

A partir das observações listadas, mais uma vez fazendo referência a fundamentação teórica desta pesquisa, afirma-se que a liderança espiritual traz contribuições para o ambiente de trabalho em uma IFES, principalmente no que diz respeito ao comprometimento com o trabalho e com a organização e a qualidade de vida no trabalho. No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais a cerca da pesquisa, as limitações e recomendações para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar as principais considerações acerca dos resultados obtidos com a pesquisa, do mesmo modo que apresentar as limitações do estudo e recomendações para futuros estudos.

Diante do exposto ao longo do trabalho, pode-se afirmar que o estudo realizado possibilitou a confirmação de inferências, inicialmente levantadas pelos autores da revisão teórica realizada para o desenvolvimento deste trabalho, e permitiu que novos dados pudessem ser especificados. A partir das discussões, sabe-se que esse trabalho apresenta contribuições para área, uma vez que ainda apresenta recursos limitados quanto a estudos relacionados.

Acerca disso, analisar as influências da liderança espiritual no ambiente de trabalho, assim como na relação entre líder e liderado de uma universidade federal, demonstrou-se relevante, uma vez que a estrutura hierárquica nesses ambientes tornam as relações de trabalho mais complexas, e o processo de liderança espiritual pode vir a contribuir com esse vínculo e conseqüentemente com os resultados esperados pela universidade.

Primeiramente, apresenta-se o perfil dos servidores, em sua maioria mulheres, com faixa etária entre 21 e 39 anos, casados ou em união estável, e com especialização completa e com renda entre R\$ 3.520,01 a R\$ 7.040,00. Todos alocados em uma das três Pró-Reitorias de áreas meio PROAD, PROGESP E PROPLAN. Quanto ao conjunto de atividades, as Pró-Reitorias são responsáveis por obrigações administrativas, cada uma com suas particularidades, dentro do seu leque de atribuições, todas, visando o melhor funcionamento dos processos administrativos da Universidade.

A partir desse estudo e dos resultados por ele obtidos através das análises, pode-se afirmar que os servidores das Pró-Reitorias PROAD, PROGESP E PROPLAN compartilham de um nível satisfatório de espiritualidade. Destaca-se também a presença da liderança espiritual nas Pró-Reitorias, esta, em nível menor.

Ademais, se identificou as influências desse tipo de liderança nas relações entre líder e liderado, no ambiente de trabalho e na vida do servidor, considerando seu bem estar no trabalho e na vida pessoal. Ficou evidente, que a relação entre o líder e seus liderados sofrem impactos quanto ao tipo de liderança exercido. Quanto à realidade da liderança espiritual, baseada na motivação intrínseca, com fundamentos da fé e do amor altruísta, foi possível associar sua presença ao comprometimento dos servidores com o trabalho e com a

organização, com a produtividade individual e em grupo e o bem estar, dentro e fora do trabalho.

É necessário destacar, portanto que a liderança espiritual, nesse caso, não está associada proporcionalmente à espiritualidade, uma vez que a percepção dos servidores quanto suas lideranças imediatas não se relacionam em sua totalidade, com características de um líder espiritual.

Para tanto, a problemática dessa pesquisa foi respondida, uma vez que foram identificadas as influências da liderança espiritual na relação entre líderes e liderado, sendo apresentadas através das dimensões da espiritualidade sob a realidade organizacional. Além disso, foi possível relacionar o fenômeno da liderança com a realidade do universo estudado. Logo, os objetivos da pesquisa foram alcançados. O objetivo geral, com a identificação das influências da liderança espiritual na relação entre líder e liderado. Os objetivos específicos com a descrição de um perfil para os servidores dessas áreas e a compreensão das atividades as quais lhes são atribuídas; a identificação da espiritualidade, bem como da liderança espiritual nesses ambientes, além da compreensão sobre as influências da liderança espiritual no ambiente de trabalho.

Sobre as limitações deste estudo, destaca-se a restrição quanto ao número de servidores pesquisados, a partir de que o recorte considerou apenas os servidores lotados nas Pró-Reitorias de áreas meio. Também quanto à quantidade de questionários respondidos, pois não se obteve acesso a toda a população, nem retorno de todos os pesquisados. Além disso, o presente estudo não foi capaz de aprofundar as questões e promover uma resposta mais efetiva quanto a real influência das dimensões espirituais à relação entre líderes e liderados e a complexidade diante dessa relação, dada a utilização de um instrumento de coleta de dados fechado. Apesar das limitações encontradas, este estudo ajuda a compreender o quão sensível o indivíduo é perante espiritualidade nos locais de trabalho. E, por fim, permite entender como se dão efeitos organizacionalmente relevantes.

Por fim, se sugerem que novos estudos sejam realizados considerando outras áreas da UFFS, ou até mesmo outras instituições públicas a fim de ampliar os resultados obtidos nesse estudo, e ainda que sejam utilizados em conjunto outros instrumentos de coleta de dados, bem como outros métodos de análise, a fim de possibilitar maior aprofundamento sobre as questões de influências da liderança espiritual e de como se dá esse fenômeno quanto às outras relações de trabalho, e quais seus impactos e resultados para a organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. Os desafios da sustentabilidade: um ruptura urgente. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BAPTISTA, André de Lima Xandó; SANABIO, Marcos Tanure. Avaliação de desempenho de técnicoadministrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. **Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p.182-205, set. 2014.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo**. 7. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2007.
- BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; POPADIUK, Silvio. LIDERANÇA: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. **Organizações & Sociedade**, São Paulo, v. 11, n. 31, p.59-76, dez. 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A Administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, jun. 1994.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. Ed. Ampl. E atual. SÃO PAULO: Atlas, 2004.
- BOFF, Leonardo. **Espiritualidade: um caminho de transformação**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- BONILLA, José A.. Novo enfoque sobre liderança centrada na vida. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 3, n. 1, p.1-13, maio 2004.
- CALVANI, Carlos Eduardo Brandão. Espiritualidades não-religiosas: desafios conceituais. **Horizonte**, Belo Horizonte, v. 12, n. 35, p.658-687, set. 2014.
- CAMPBELL, Donald T. e Stanley, Julian C. **Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1979.
- CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do conhecimento na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- CAPES - Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>> Acesso em: 25 de outubro de 2015.
- CARVALHO NETO, Antonio et al. Executivos Brasileiros: Na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 32, p.35-49, abr. 2012. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4402811>>. Acesso em: 13 out. 2015.
- CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos. **"Liderança Transformadora" e "Níveis de Consciência Corporativa"**: Estudo de Caso em Empresa do Ramo do Varejo. 2004. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Sistemas de Gestão Pela Qualidade

Total, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004. Disponível em: <http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-06-29T151819Z-180/Publico/Dissertacao_VeraCavalcanti.pdf>. Acesso em: 13 out. 2015.

COCHRANE. Centro Cochrane do Brasil. Disponível em: <http://www.centrocochranedobrasil.org.br/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=12>. Acesso em: 19 jun. 2016.

DUARTE, Flávia Meneses; WANDERLEY, Kátia da Silva. Religião e Espiritualidade de Idosos Internados em uma Enfermaria Geriátrica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 27, n. 1, p.49-53, mar. 2011.

ESPERANDIO, Mary Rute Gomes. Teologia e a pesquisa sobre espiritualidade e saúde: um estudo piloto entre profissionais da saúde e pastoralistas. **Horizonte**, Belo Horizonte, v. 35, n. 12, p.805-832, set. 2014.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. (Org.) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, Dante; SOUZA, Irineu Manoel de; GIRARDI, Julia de Freitas. O Processo de Liderança e a Gestão do Conhecimento Organizacional: As Práticas das Maiores Indústrias Catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 32, p.65-76, abr. 2012. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4402932>>. Acesso em: 11 out. 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, jun. 1995.

GONÇALVES, Maria Joel Lopes. **A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português**: um estudo empírico. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra – Portugal, 2011. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18809/1/Tese_Maria%20Joel.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2015.

HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. Comportamento organizacional. 3 ed. Rio de Janeiro, LTC, 2013.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Técnicas de Pesquisas. 7. ed.** São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello; PEREIRA, Maurício Fernandes. Contribuições da liderança espiritual para o desempenho organizacional sustentável. **Revista de Administração Faces**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p.87-106, mar. 2009.

MATOS, Fátima Regina Ney et al. DO ‘RELHO’ À ‘REZA’: a Espiritualidade como Estratégia de Controle nas Organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 10, n. 2, p.48-63, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 7. ed.** São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida et al. O Exercício da Gerência Universitária por Docentes Mulheres. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p.106-123, mar. 2013.

NOGUEIRA, Elaine Cristina Oliveira Rocha; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.114-133, jul. 2013.

OLIVEIRA, Francieuda Pessoa de; DELFINO, Islania Andrade de Lira. Produção Científica sobre o Processo de Liderança. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Sousa, v. 3, n. 4, p.104-126, dez. 2013.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das universidades federais brasileiras: – um modelo fundamentado no balanced scorecard. 2000. 289 f.** Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha e; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.1-27, dez. 2007.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. **Iv Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, dez. 2004.

SAMPAIO, R F; MANCINI, M C. ESTUDOS DE REVISÃO SISTEMÁTICA: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p.83-89, fev. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

SANT’ANNA, Anderson de Souza; CAMPO, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p.48-76, dez. 2012.

SANTOS, Rogério Passos dos; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na Faculdade

Gamma. **de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 48, n. 4, p.688-701, dez. 2013.

SANTOS, Fabiana Besen; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Liderança Autêntica e Gestão do Conhecimento. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 12, n. 1, p.579-588, jul. 2014.

SANTOS, Fabiana Beses; VIEIRA, Wilson R.; CUNHA, Cristiano J. Castro A. **A liderança espiritual em organizações intensivas em conhecimento: uma análise do nível de espiritualidade**. In: KM Brasil, 2014, Florianópolis.

TECCHIO, Edivandro Luiz. **A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica**. 2015. 193 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

UFFS - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **A UFFS**. Disponível em: <
http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=822>
Acesso em: 09 de outubro de 2015.

UFFS - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (Brasil). **A instituição**. Disponível em: <
http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=822>
Acesso em: 15 de fevereiro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. A Liderança Aprendida. **FGV Executivo**, v. 6, n. 1, p.61-65, fev. 2007.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

APÊNDICE A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

As influências da liderança espiritual na relação entre líder e liderado – Um estudo de caso entre os servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul – Chapecó

Prezado participante, você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: As influências da liderança espiritual na relação entre líder e liderado – Um estudo de caso entre os servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul – Chapecó. Desenvolvida por Ana Flávia Rodrigues, discente de graduação em Administração com ênfase em pequenos empreendimentos e cooperativismo da Universidade Federal da Fronteira Sul sob orientação do Professor M.e Humberto Tonani Tosta.

A presente pesquisa tem como objetivo geral “Analisar quais as influências da liderança espiritual na relação entre líder e liderado entre os servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul”.

Para atingir este objetivo, buscar-se-á contato com os servidores lotados nas Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, de Planejamento e de Administração, que são da área meio da Universidade. Optou-se por estas, pois se pretende verificar o quão espiritual é a relação da liderança, e, pois, os ocupantes de postos nessas áreas normalmente possuem mais internalizados a missão, visão e princípios da Universidade, bem como conhecem, normalmente, com maior detalhamento as ações da Universidade para com o seu servidor. Destaca-se também a questão do acesso, que será facilitado nesse caso. Os riscos inerentes aos procedimentos que esta pesquisa adotará são: as chefias podem se sentir constrangidas, pois sua liderança estará sendo avaliada e normalmente, os indivíduos são gostam de ser avaliados; o constrangimento também pode ocorrer quando o participante estiver respondendo e pensando em sua chefia imediata, pois dependendo do estilo de liderança, o respondente pode se sentir receoso do líder ter acesso às respostas e questioná-las depois. No entanto, para minimizar esses riscos deixa-se claro que os dados coletados são sigilosos e não serão analisados individualmente, questionário a questionário, o objetivo maior da pesquisa é o fenômeno da liderança, e não a o tipo de liderança exercida por cada chefia.

Por fim, têm-se, a princípio as seguintes categorias de análise:

Dimensão	Conceito
Trabalho com significado	Representa o grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de sentido e propósito na realização do seu trabalho
Sentido de comunidade	Significa o grau em que os membros organizacionais experimentam uma forte conexão com ou relação com outras pessoas.
Alinhamento com os valores da organização	Representa à medida que os indivíduos sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização.

Fonte: Rego, Cunha e Souto (2007), Santos e Souza-Silva (2013) e Tecchio (2015).

Nota: Adaptado.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação. Não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder ao questionário que lhe está encaminhado por e-mail após seu consentimento por intermédio deste termo. As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

Você está recebendo duas cópias deste termo onde constam email, telefone e endereço institucional do pesquisador e assistente de pesquisa. Com eles, você pode tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Humberto Tonani Tosta
Pesquisador Responsável
E-mail: prof.tosta@gmail.com
Fone: 49 XXXX-3868

Ana Flávia Rodrigues
Pesquisadora assistente
E-mail: ana.frodrigues@hotmail.com
Fone: 49 XXXX- 8132

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS:

Tel e Fax - (0XX) 49- 2049-3745

E-Mail: cep.uffs@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS , Rua General Osório, 413D - CEP: 89802-210 - Caixa Postal 181 – Centro - Chapecó - Santa Catarina – Brasil)

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Chapecó, ____/____/2016.

Nome: _____

Email _____

Assinatura _____

ANEXO A – Questionário

QUESTIONÁRIO – LIDERANÇA ESPIRITUAL

Prezado (a) respondente,

O questionário que você está recebendo tem a finalidade de levantar informações sobre o perfil do servidor público da Universidade Federal da Fronteira Sul e verificar a presença e o nível de espiritualidade na atuação dos líderes entre os setores da instituição. O tempo estimado para resposta é de 10 minutos. Sua ajuda é muito importante para a pesquisa. Muito obrigado por sua consideração e interesse!

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Qual o seu sexo?

Masculino Feminino

2. Idade:

15-19 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44

45-49 50-54 Mais de 54

3. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a)

Viúvo(a) Divorciado(a)

União Estável Outro. Qual: _____

4. Qual seu grau de escolarização:

Ensino Médio Completo Graduação Completa

Especialização Completa Mestrado Completo

Doutorado Completo

5. Qual a sua renda mensal (R\$):

Até 788,00 De 788,01 a 1.576,00

De 1.576,01 a 3.152,00 De 3.152,01 a 6.304,00

De 6.304,01 a 12.608,00 De 12.608,01 a 25.216,00

() Mais de 25.216,01.

Considerando seu ambiente de trabalho, as pessoas com que trabalha e seu superior imediato, atribua para cada item um valor, conforme segue:

1 = Discordo completamente

2 = Discordo

3 = Não concordo nem concordo

4 = Concordo

5 = Concordo completamente

(...)