

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ANA CAROLINA NUNES DA SILVA

**ESPIRITUALIDADE E COMPROMETIMENTO: UMA ANÁLISE NA EMPRESA
PIRATAS DA PRAIA HOSTEL**

Porto Alegre
2018

ANA CAROLINA NUNES DA SILVA

**ESPIRITUALIDADE E COMPROMETIMENTO: UMA ANÁLISE NA EMPRESA
PIRATAS DA PRAIA HOSTEL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Claudia Simone Antonello'

**Porto Alegre
2018**

ANA CAROLINA NUNES DA SILVA

**ESPIRITUALIDADE E COMPROMETIMENTO: UMA ANÁLISE NA EMPRESA
PIRATAS DA PRAIA HOSTEL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: dia, mês e ano.

Banca examinadora:

Prof.^a. Dr.^a. Claudia Simone Antonello
Orientadora
UFRGS

Prof. (titulação). (Nome do membro da banca)
(sigla da instituição)

Prof. (titulação). (Nome do membro da banca)
(sigla da instituição)

RESUMO

Por um longo período de tempo, a racionalização do trabalho pôs em evidência, dentro das organizações, uma visão predominantemente simplista e objetivista do trabalhador e da forma como a empresa enxergava este funcionário, que por muitas vezes era e, ainda tem sido, comparado à máquinas e tinha suas necessidades subjetivas ignoradas, em prol da otimização da produtividade e busca por lucros cada vez maiores. Entretanto, com a crescente busca por espiritualidade e a sociedade se voltando cada vez mais para questões subjetivas do homem e do mundo que o permeia, é inviável que as organizações permaneçam com o mesmo tipo de pensamento. Cada vez mais colaboradores exigem das instituições políticas visões mais humanas dos ambientes de trabalho, de forma que as necessidades mais profundas, os sonhos e o bem-estar dos trabalhadores ganhem destaque e comecem a ser vislumbrados pelas organizações. Dessa forma, o seguinte estudo buscou estabelecer objetivos que, em ordem lógica, buscassem esclarecimento de como a inserção de práticas espirituais nas empresas poderiam influenciar no comprometimento dos seus colaboradores. Primeiro, buscou-se compreender quais seriam as práticas de gestão de pessoas direcionadas à espiritualidade dentro das organizações. Seguindo, decidiu-se identificar quais seriam os métodos de avaliação utilizados para a medição do comprometimento dos colaboradores. Por fim, verificou-se qual seria a influência de tais práticas no comprometimento analisados por parte dos funcionários. O Hostel Piratas da Praia Hostel foi a organização escolhida para análise, pelo período de dois meses foi desenvolvido um estudo de campo no local, buscando-se entender como tais conceitos eram aplicados e se evidenciavam no ambiente da empresa pesquisada. A coleta de dados se deu por meio de observação e entrevista qualitativa com roteiro semi estruturado, onde os colaboradores do hostel e proprietário foram entrevistados. Após a coleta e análise dos dados obtidos, foi possível concluir a existência de uma forte relação entre práticas de espiritualidade e o comprometimento, principalmente quando estas práticas se apresentam de forma genuína e constante no dia a dia das organizações, evidenciando uma preocupação com o bem-estar e coerência entre valores que a empresa constituiu como seus e aqueles praticados no dia a dia.

ABSTRACT

For a long period of time, the rationalization of work has evidenced the predominantly simplistic and objectivist vision of the worker, inside the organizations, and the way in which the employer perceived this employee, which for many times was and has been compared to machines and had their subjective needs ignored, prioritizing the optimizing productivity and seeking for ever greater profits. However, with the growing search for spirituality and society turning increasingly to subjective questions of man and the world that permeates him, it is unfeasible for organizations to remain with the same kind of thinking. Employees from the political institutions a more humanized view of the work environment, so that the subjective needs, the dreams and the well-being of the workers gain prominence and begin to be glimpsed by the organizations. Thus, the following study sought to establish objectives that, in a logical order, sought clarification of how the insertion of spiritual practices in companies could influence the commitment of their employees. First, we sought to understand which practices of human resources was directed to spirituality inside of the organizations. Following, it was decided to identify the evaluation methods used to measure employee commitment. Finally, it was verified the influence of these practices on the commitment analyzed by the employees. The Hostel Piratas da Praia Hostel was the organization chosen for analysis. For the period of two months a field study was developed in the place, trying to understand how these concepts were applied and were evidenced in the environment of the company researched. Data collection was done through observation and qualitative interview with a semi structured script, where the hostel and owner employees were interviewed. After collecting and analyzing the data, it was possible to conclude that there is a strong relationship between spirituality practices and commitment, especially when these practices present themselves in a genuine and constant way in the day to day of the organizations, evidencing a concern for the good and consistency between values that the company constituted as his and those practiced on a daily basis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de espiritualidade nas organizações	21
Quadro 2 – Práticas de Espiritualidade Organizacional	24
Quadro 3 – Descrição das Bases do Comprometimento Organizacional.....	30
Quadro 4 – Perfil dos Entrevistados.....	35
Quadro 5 – Roteiro de Entrevistas	36
Quadro 6 – Macro e Microcategorias de Análise	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 ESPIRITUALIDADE AS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.1.1 Conceito de Espiritualidade Organizacional.....	19
2.1.2 Práticas de Espiritualidade nas Organizações.....	23
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.1 Conceito de Comprometimento.....	27
2.2.2 Dimensões do Comprometimento Organizacional	29
3 MÉTODOLOGIA DE PESQUISA	33
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	33
3.1.1 Caracterização da empresa.....	34
3.2 SUJEITOS ANALISADOS E COLETA DE DADOS.....	35
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	36
3.4 A ANÁLISE DE DADOS.....	38
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1 PRÁTICAS DE ESPIRITUALIDADE	39
4.2 AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO.....	48
4.3 ESPIRITUALIDADE E COMPROMETIMENTO.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	58
5.2 SUGESTÕES ARA ESTUDOS FUTUROS.....	59
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – E1, E2 e E3.....	67
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – E4	68

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da humanidade como a entendemos hoje, podemos observar o trabalho como algo inerente ao homem tendo, no início, sua motivação aliada à sobrevivência. Com o passar dos anos e a evolução da sociedade, o trabalho vai perdendo seu sentido para o indivíduo, à medida que a racionalização em virtude da maximização de lucros se torna prioritária para as organizações. A transformação do local de trabalho em um ambiente associado à exclusão e desumanização, bem como a deterioração dos trabalhadores acaba por negligenciar a individualidade e subjetividade do homem (CHANLAT, 1996; SENNET, 2009; VERGARA; MOURA, 2012).

Ao se tornar cada vez mais especializada, a indústria passa a demandar trabalhadores que funcionem como peças de uma engrenagem, executando tarefas rotineiras e repetitivas, levando-se em consideração apenas seu lado técnico, enxergando-o como um ser puramente racional. A humanidade do indivíduo, tudo aquilo que denota sua individualidade de modo subjetivo (personalidade, sentimentos, imperfeições, visões de mundo) foi deixada do lado de fora das organizações, fazendo com que a condição humana fosse, assim, esquecida (CHANLAT, 1996; SENNET, 2009; VERGARA; MOURA, 2012).

Entretanto, com a chegada do novo milênio, surgem debates na área da administração colocando em destaque questões como a integração, dentro das organizações, da vida pessoal e profissional dos indivíduos (OVERELL, 2002). Emerge a necessidade de uma gestão de pessoas mais humanizada, que possa trazer espiritualidade para o ambiente de trabalho. Este passa a ter significado e começa a se relacionar com o lado mais subjetivo do homem, com o seu propósito. Não é mais possível imaginar uma vida contemporânea sem trabalho, ao mesmo tempo que um ofício que não esteja conectado à alma do indivíduo que o executa pode significar uma vida destruída (EBRAHIMI; KAZEMI, SALAJEGHEH, 2016).

A espiritualidade, como parte da subjetividade humana, acaba ganhando destaque e se tornando alvo de diversos estudos organizacionais, trazendo luz a compreensão da condição humana no ambiente de trabalho. O indivíduo começa a ser notado não só pela sua objetividade, mas também pelo seu lado social e emocional, entendendo-se que a construção de um trabalho prazeroso e produtivo

só se torna possível com as necessidades espirituais e valores de cada um sendo atendidos.

Para Pinto (2009), a espiritualidade pode ser associada à uma visão mais holística por parte das organizações, sendo esta uma vertente mais moderna que concorre com as tradicionais visões mecanicista e econômica, predominantes no século XX. Esta visão, mais profunda e diferenciada, obriga a sociedade moderna a discutir pautas como ética, solidariedade, importância da dimensão social, respeito às aptidões individuais e compaixão.

A inserção da espiritualidade organizacional traz uma visão mais humana aos ambientes profissionais tão “mecânicos”, tendo em vista que, sem ela, a organização poderia existir apenas no curto prazo (MITROFF; DENTON, 1999). Através dessa elevação holística, busca-se equilibrar o respeito às necessidades espirituais e emocionais do colaborador, ao mesmo tempo em que se valoriza sua racionalidade, assimilando a existência de uma vida interior do homem, que apenas será satisfeita a partir de um ofício dotado de propósito e que permita um pertencimento à comunidade na qual o trabalhador está inserido (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Assim, nas últimas décadas, a sociedade de forma geral, e o meio corporativo em especial, reestrutura-se a partir daquilo que podemos chamar de um “despertar espiritual”. Conforme Santos e Souza-Silva (2013) destacam, temos em mãos o desafio de, a partir dessa nova consciência, inserir dentro do entendimento do trabalho dimensões psíquica, social e espiritual, uma compreensão que precisa ir além dos aspectos materiais, únicos considerados até então.

Dessa forma fica claro que, ao entendermos o ambiente de trabalho como portador de uma diversidade de culturas e expressões das liberdades individuais, precisamos que ele se inspire e seja guiado por valores éticos, morais e espirituais, mesmo que para alguns este contexto possa parecer supérfluo (MORIN, 2001). Assim, à medida que se estabeleçam práticas direcionadas para a espiritualidade, poderemos observar uma alteração nos valores organizacionais das empresas. Isso se dá uma vez que os valores organizacionais se equivalem às representações daquilo que os próprios trabalhadores acreditam como crenças da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Em ambientes profissionais, segundo Fleck et al. (1999, 2003), Rego e Souto (2006), Whoqol Srpb Group (2006), Panzini et al. (2007), e, Panzini et al. (2010) a inserção dessas intervenções tomaria duas formas: a primeira delas de nutrir as

necessidades interiores do indivíduo, através do otimismo, autogerenciamento e a inteligência emocional. A segunda seria o desenvolvimento de potencialidades dos trabalhadores, trazendo diversos benefícios às organizações, principalmente pelo comprometimento desenvolvido do colaborador em relação a sua empregadora. Dito isso, é necessário que entendamos de que forma o comprometimento organizacional se dá entre indivíduos e organizações, entendendo que este sentimento se faz presente através da espiritualidade. Com o aparecimento desses contextos, cada vez mais podemos observar empresas que buscam um grau maior de comprometimento através dessas iniciativas. Organizações como o Hospital Pompeia e a Suspensys, em Caxias do Sul; a Mercur, em Santa Cruz do Sul e a Nextar, em Florianópolis são alguns exemplos de ambientes onde esta dimensão já está sendo implementada.

Com base neste contexto de “despertar para a espiritualidade” que ocorre junto às organizações e o entendimento de que o mesmo surge de uma necessidade dos indivíduos de encontrar seu propósito por meio do trabalho, podemos considerar que a espiritualidade organizacional tende a favorecer o desenvolvimento das potencialidades racionais e emocionais dos empregados. Dito isso, este trabalho procurará responder **como as práticas de espiritualidade se relacionam ao comprometimento dos funcionários nas organizações?**.

Assim, a partir da escolha do tema, foi necessário definir qual organização seria a fonte de estudos e análise. empresa escolhida foi o Hostel Piratas da Praia Hostel, de Recife. No cenário atual, vemos um crescimento crescente dos hostels no mercado do turismo, pois apresenta vantagens únicas em relação a outros tipos de acomodação. Primeiro, a vantagem mais chamativa desse tipo de organização e o valor: o custo de ficar em um hostel pode ser menos da metade do mesmo período em um hotel, o que atrai uma quantidade bastante significativa de clientes. Entretanto, o principal ponto do hostel é a oportunidade única que oferece de interação, 24 horas por dia. Como se trata de uma hospedagem onde os cliente podem dividir tudo (quarto, cozinha, banheiro e áreas comuns) é o tipo ideal de acomodação para viajantes que estão sozinhos ou os “mochileiros”, que buscam pelo convívio e conhecimento de culturas diversificadas. Hoje, no mercado de Recife, onde fica localizada a empresa escolhida, existe um grupo de quatro a cinco Hostels, e o Piratas da Praia é um dos mais antigos e populares deste grupo, principalmente pelo clima lúdico que oferece.

A partir da indagação levantada anteriormente foram definidos objetivo geral e específicos para essa pesquisa, conforme descrito na próxima seção. O objetivo geral traz o propósito e a questão em foco do estudo, enquanto os objetivos específicos se referem aos itens para se alcançar o objetivo geral, tudo isso através do procedimento metodológico aplicado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como as práticas voltadas a espiritualidade se relacionam ao comprometimento dos trabalhadores da Pirata de Praia Hostel.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever quais são as práticas de gestão de pessoas direcionadas à espiritualidade na organização pesquisada;
- Identificar como o Piratas da Praia Hostel avalia o comprometimento de seus colaboradores;
- Analisar, a partir da ótica dos pesquisados, de que forma as práticas de espiritualidade repercutem no seu comprometimento com a organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

No atual cenário corporativo, a estima e a consideração do trabalhador em todas as suas dimensões subjetivas é a maneira possível para se criar um ambiente laboral que reflita bem-estar e respeito, sendo esta uma realidade que não mais poderá ser ignorada por gestores e líderes organizacionais. A negligência de qualquer um desses fatores pode ter relação direta com a saúde e qualidade de vida do indivíduo, seu comprometimento com a organização, afetando de maneira

negativa a produtividade do mesmo e, por consequência, a eficiência das instituições.

No entanto, o que se pode observar é que, mesmo com esse perigo à vista, a espiritualidade e seus desdobramentos no ambiente de trabalho ainda não são suficientemente analisados e assimilados (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), causando apreensão, por parte dos gestores, na implantação desse novo modelo de gestão. A escassez de estudos na área traz consigo uma falta de ferramentas seguras que possam dar um norte aos dirigentes das organizações, sem contar o preconceito acerca do tema, uma vez que espiritualidade e religião são, por muitas vezes, comparados e confundidos. (FRESHMAN, 1999; MITROFF, 2000).

Dessa forma, o presente trabalho apresenta importância uma vez que são escassas as pesquisas relacionadas ao tema realizadas ainda que o assunto, se bem estudado, possa trazer significativas melhorias na gestão de pessoas dentro das organizações brasileiras. A temática aqui abordada ainda se mostra tímida em publicações brasileiras, sendo que ainda há muito conhecimento a ser explorado, tanto no que se refere à quantidade de pesquisas, quanto no que diz respeito ao conteúdo teórico e empírico existente (BARRETO; THOMPSON; FEITOSA, 2001; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007).

O presente trabalho constitui-se além desta introdução o capítulo 2 de revisão teórica onde serão apresentados os principais tópicos de estudo deste trabalho: a espiritualidades nas organizações e comprometimento. Depois de conceituado estes dois termos, temos o capítulo 3 de procedimentos metodológicos, onde é justificada a escolha do tipo de pesquisa, entrevista e análise de dados. No capítulo 4 são apresentados as análises das entrevistas e interpretação de resultados. Por fim, no capítulo 5 temos as considerações finais, onde são discutidos limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os eixos teóricos que nortearão o presente estudo. Para tal abordaremos a espiritualidade nas organizações e o comprometimento organizacional. Referente ao primeiro ponto, abordaremos seus diferentes conceitos e o entendimento da realização de práticas que o abordem em ambientes de trabalho. Já no segundo tópico, entenderemos os conceitos de comprometimento organizacional e as diferentes e suas dimensões.

2.1 ESPIRITUALIDADE AS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção trataremos do conceito de espiritualidade e suas diferentes definições, entendendo o aparecimento do assunto dentro dos últimos anos. Além disso, traremos uma explanação acerca das novas práticas que surgem nas organizações, cada vez mais abordando o tema.

2.1.1 Conceito de Espiritualidade Organizacional

Nos últimos anos podemos perceber o crescimento intenso da abordagem da espiritualidade dentro das organizações. O tema, que sempre esteve presente no campo das religiões, hoje se apresenta em um novo formato, trazendo técnicas e ferramentas estratégicas para as organizações, na medida em que significa a missão da empresa e o trabalho realizado pelos colaboradores. Dessa forma, a espiritualidade se apresenta nas organizações, no ponto de vista dos funcionários, como uma oportunidade de realizar um trabalho que traga consigo um propósito, trazendo um sentimento de pertencimento à comunidade respeitando a vida interior do indivíduo. Podemos entender, de forma mais simplificada, que ela chega para trazer humanização às organizações, reduzindo os danos que a extrema racionalização (ocasionada pela industrialização) trouxe na forma de trabalho rotineiro e operacional.

Em um contexto mundial, podemos dizer que está ocorrendo uma grande mudança no que se refere a esfera empresarial. Organizações que se orgulhavam de seu viés mais racional e mecanizado, estão se abrindo para novas formas de gestão, considerando a possibilidade de adotar medidas voltadas à dimensão espiritual, uma dimensão que fala menos sobre regras e organização e mais sobre pertencimento e propósito (ASHMOS; DUCHON, 2000). Assim, no contexto do novo milênio, vemos uma nova forma de inteligência humana, a inteligência espiritual, considerada a base para outros tipos de inteligência (ZOHAR, MARSHAL, 2001).

A comprovação dessas teorias pode ser observada pelo aumento constante da busca, por parte dos trabalhadores, da ressignificação do trabalho, de forma que o mesmo vá além de ganhos materiais, fazendo com que o assunto possa ser tratado de forma mais natural por parte de executivos, líderes, empresários e pelos próprios colaboradores das organizações. Podemos observar o começo da interação entre as pessoas e o crescimento pessoal, incluído experiências de vida mais subjetivas e condizentes com sentimentos como a alegria e plenitude (ARRUDA, 2005; DUCHON; PLOWMAN, 2005; GREGORY; KONZ, 1999).

De forma gradual, a atenção para o assunto da espiritualidade foi surgindo nos mais diversos ambientes: salas de reuniões, refeitórios, eventos empresariais, boletins informativos, empresas de consultoria e escolas de negócios. Todos estes espaços foram tomados pelo questionamento de como a espiritualidade pode influenciar os trabalhadores a buscarem algo além da remuneração, desejando maior cooperação e autonomia dentro das organizações (DHIMAN; MARQUES, 2011).

Para Marques (2006), a espiritualidade organizacional está relacionada à necessidade de vinculação, respeito e reconhecimento que existe dentro dos indivíduos, fazendo com que essas necessidades se manifestem não apenas em dimensões pessoais, mas também em ambientes profissionais. Podemos entendê-la, portanto, como o sentimento de conexão dos trabalhadores com a comunidade do seu ambiente profissional, através da possibilidade de se realizar atividades que tenham sentido para suas próprias vidas, desenvolvidas dentro deste contexto. Dessa forma, é necessário que as empresas criem oportunidades para que seus membros possam vivenciar esses sentimentos de alegria e respeito pela vida interior (REGO et. Al., 2007a; REGO, SOUTO & CUNHA, 2007b).

Atualmente, para Oliveira (2001), podemos classificar as organizações em três tipos. A primeira é aquela que vive apenas a era do conhecimento, ou seja, ela ainda não despertou para a dimensão das habilidades pessoais. Esse tipo de empresa tem sua visão voltada para o passado. A segunda classificação é aquela das empresas que valorizam e empregam o conhecimento, percebendo que talentos pessoais estão fazendo diferença. São organizações que estão pondo em prática a era das habilidades individuais, tornando-se diferenciadas. Podemos afirmar que estas estão vivendo o presente. Já o terceiro tipo, as empresas do futuro, estão vivenciando o tempo da espiritualidade, detendo as melhores ferramentas e pessoas para adaptarem-se e gerarem mudanças. Estas organizações valorizam e entendem que o ser humano é um ser dotado de espiritualidade e, dessa forma, tem necessidades subjetivas a serem valorizadas.

Uma vez que as organizações mudem seu foco dos ganhos econômicos para o crescimento do indivíduo, poderemos observar que tanto trabalhadores quanto gestores passarão, cada vez mais, a buscar outros valores como propósito pessoal, crescimento profissional e espiritual, dentro do local de trabalho (TISCHLER, 1999).

Assim, podemos entender a espiritualidade nas organizações como uma característica subjetiva e psicológica que envolve a busca por uma vida com significado, integridade e interconexão com os outros indivíduos (WEINBERG; LOCANDER, 2013). Ela surge pela tomada de consciência que cada ser é conduzido através de suas necessidades interiores, fazendo com que se mantenham sentidos de honestidade, criatividade, proatividade, bondade, confiança e coragem, levando a criação coletiva de um ambiente inspirador. Através da criação desse meio podemos notar a melhora no desempenho de equipes e na harmonia do time, levando a organização a um caminho de melhores resultados organizacionais (KHASAWNEH, 2011).

Entretanto, a implementação dessa nova abordagem dentro das estruturas organizacionais não é algo fácil. Uma das dificuldades na concretização do assunto dentro das empresas é formular uma definição adequada do que é a espiritualidade nas organizações (DUCHON; PLOWMAN, 2005). Essa limitação surge, em grande parte, pelas diversas faces que a espiritualidade pode assumir, abrangendo um relacionamento íntimo com o eu interior, valores, necessidade, significação e propósito, proporcionando uma experiência transcendental através da laboração

(WEINBERG; LOCANDER, 2013). O quadro 1 a seguir, apresenta uma lista de significados referentes à espiritualidade organizacional.

Quadro 1 – conceitos de espiritualidade nas organizações

Conceito	Autor
Espiritualidade no trabalho envolve o esforço de encontrar o propósito final da vida, desenvolver uma forte ligação com os colegas e outras pessoas associadas com o trabalho, e ter alinhamento entre as crenças individuais fundamentais e os valores de sua organização	MITROFF; DENTON, 1999
A espiritualidade no trabalho envolve o crescimento espiritual, o avanço da experiência humana, o atendimento de necessidades individuais e interesses dos trabalhadores	BURACK, 1999
Espiritualidade no trabalho tem sido definida como um quadro de valores organizacionais evidenciados na cultura que promove a experiência de transcendência dos trabalhadores por meio do processo de trabalho, facilitando o sentimento de conexão com os outros de uma maneira que proporciona sensação de completude	JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004
Espiritualidade no trabalho é definida como um local de trabalho que reconhece que os trabalhadores têm uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo realizado em um contexto de comunidade	DUCHON; PLOWMAN, 2005
O reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo que ocorre no contexto da comunidade	ASHMOS; DUCHON, 2000
Espiritualidade no local de trabalho é a experiência de interconexão entre os envolvidos em um processo de trabalho, que se origina na autenticidade, na reciprocidade e na boa vontade pessoal; gerada por um profundo senso de significado inerente ao próprio trabalho desenvolvido na organização; resultando em grande motivação e excelência organizacional	MARQUES, ALLEVATO, HOLT, 2008
Espiritualidade é definida como uma jornada para encontrar um entendimento sustentável, autêntico, significativo, holístico e profundo de auto existência e sua relação/interligação com o sagrado e transcendente	KARAKAS, 2010
Um elemento da cultura organizacional que cria um ambiente exclusivo no local de trabalho e possibilita aos trabalhadores promoverem suas capacidades	DANIEL, 2010
Espiritualidade no local de trabalho é uma experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho,	MARQUES, 2005.

gerada pela boa vontade individual, levando à criação coletiva de uma cultura organizacional motivacional, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade, resultando em um melhor desempenho global, traduzido em excelência organizacional duradoura.	
---	--

Fonte: TECCHIO, Luis Elivandro; BRAND, Josiane Luisa (2016, pg. 14)

Analisando o quadro 1 podemos notar que a espiritualidade não pode ser vinculada a algo místico ou isolado. Seu entendimento inclui o reconhecimento de uma vida interior e exterior dos indivíduos, entendendo que o incentivo da vida interior pode os levar a uma vida exterior mais produtiva e repleta de significado (ASHMOS; DUCHON, 2000). Ela diz respeito à oportunidade de expressão de aspectos mais subjetivos no ambiente laboral, e não apenas da capacidade de desenvolver tarefas físicas ou intelectuais. Para Kinjerski e Skrypnek (2004), o conceito estudado se refere a experiência dos trabalhadores que estão apaixonados e conectados aos seus trabalhos, que alcançam seu propósito dentro das empresas, através da expressão de suas identidades e do vínculo com aqueles com quem trabalham.

Kolodinsky, Giacalone e Jurkiewicz (2008) constataram que a espiritualidade organizacional se relaciona, de forma positiva, ao envolvimento com o trabalho, a identificação dos colaboradores à empresa, aos sentimentos de satisfação e recompensa, da mesma forma em que se relaciona negativamente à frustração organizacional. O grande desafio para as empresas é estabelecer e manter um nível de espiritualidade que se conecte à gestão, para que se alcancem tantos resultados econômicos quanto humanos (MILLER, 1998).

Se uma empresa deseja acelerar o futuro ela deveria se inserir na era da espiritualidade. Para não ser deixada para trás em um período de grandes e rápidas transformações no meio empresarial, as organizações deveriam desenvolver o dom de transforma-se continuamente e, dessa forma, estar preparadas para as mudanças no mundo dos negócios.

2.1.2 Práticas de Espiritualidade nas Organizações

Na contemporaneidade, podemos afirmar que a espiritualidade é o que mais aproxima o homem do seu enraizamento no Universo, possibilitando que espírito e

natureza vivam de forma integrada. Dessa forma, temos uma ressignificação do conceito de trabalho, a partir do momento que entendemos a existência de uma vida interior nos trabalhadores, que necessita ser alimentada com trabalho que tenha significado e senso de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000; LEFEBVRE, 2000; MITROFF, 2000; PAUCHANT, 2000; WEIL, 1949). Quando praticada dentro das organizações, a espiritualidade surge como valores organizacionais, permitindo aos colaboradores que experimentem a transcendência e um senso de conexão no ambiente profissional (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003 apud JURKIEWICZ; GIACALONE, 2003). Dessa forma, a espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser presenciada quando

Os seres humanos são sensíveis a temas como: a justiça, a confiança, o tratamento respeitador e digno, a possibilidade de obterem no trabalho significado para a vida, as oportunidades de desenvolverem o seu potencial e se realizarem como seres emocional e intelectualmente válidos, as relações interpessoais de cooperação e ajuda, a possibilidade de se sentirem insertos em comunidades humanas que lhes permitem satisfazer necessidades de afiliação e de pertença. (Rego; Souto; Cunha, 2005, p.5).

Uma vez entendida a necessidade de se trabalhar a espiritualidade dentro das empresas, é preciso vencer obstáculos e superar barreiras que existem em sua implementação. O preconceito em relação ao assunto, o medo de perseguição, a dificuldade de equilíbrio entre interesses econômicos e holísticos, a falta de ferramentas consolidadas de gestão; o risco de haver manipulação dos funcionários e nome de interesses materialistas da organização são alguns dos exemplos das dificuldades que podem ser encaradas ao se assumir esse desafio. Por tais razões, é comum presenciarmos um misto de insegurança e entusiasmo aos gerentes quando abordados sobre o assunto (FRESHMAN, 1999; MITROFF, 2000, PAUCHANT, 2000).

Por se tratar de um assunto tão recente e de poucas certezas, aconselha-se que a inserção de tais práticas seja feita da forma mais natural e espontânea possível, sem pretensões de ganhos econômicos no longo prazo, inserindo o tema em programas de mudança organizacional, contando com uma maior participação dos trabalhadores (MILIMAN, CZAPLEWISK, FERGUSON, 2003). No quadro 2 a seguir podemos observar alguns modelos de práticas da espiritualidade.

Quadro 2 – Práticas de Espiritualidade Organizacional

O que fazer?	Como fazer?	Quais ações?
Exercícios da espiritualidade	Difundindo conceitos	Usar comunicação interna para atingir todos
		Promover palestras e cursos
	Praticando os conceitos	Incentivas ações como meditação
		Praticar a qualidade de vida
Promover valores universais		
Valorização do funcionário	Respeitar o funcionário como pessoa	Tratamento digno
		Respeitar as necessidades emocionais
		Promover ações de reconhecimento do trabalhador
		Investir na motivação dos funcionários
	Evitar a valorização excessiva de metas	Valorizar os valores morais e não as metas alcançadas
Reduzir as pressões para o alcance de metas		
Diminuição da competição interna	Evitar competições entre colegas	Valorizar aspectos da espiritualidade e não da competição
		Desestimular a competição interna
	Promover atividades que gerem maior amizade	Considerar colega como irmão e amigo
		Programar encontros externos estimulando o companheirismo
		Promover a interação
	Promover respeito entre os colegas	Estimular o respeito entre colegas
		Mostrar a importância da consideração ao colega
Treinar para evitar preconceitos e desrespeito ao colega		
Diminuição da carga de trabalho	Reduzir cansaço e estresse	Rever a carga de trabalho que causa estresse e cansaço
		Diminuir carga de trabalho exaustiva
	Destinar tempo para ações comunitárias e práticas de espiritualidade	Disponibilizar tempo para ações comunitárias
		Diminuir a carga de trabalho de

		modo a permitir o relaxamento e a meditação
--	--	---

Fonte: Adaptado de Bezerra e Oliveira (2007)

A inserção dessas práticas no dia a dia das organizações pode ser analisadas a partir de três óticas: a) recursos humanos; b) filosófica; e c) interpessoal. A primeira traz a espiritualidade com o foco no trabalhador, onde podemos observar o aumento do moral e do comprometimento. Além disso, podemos observar a diminuição do estresse e do esgotamento profissional (Síndrome de Burnout). Pela segunda perspectiva, temos uma análise do significado do trabalho, sendo este visto como detentor de propósito, gerando aumento de produtividade e desempenho. No que se refere à terceira dimensão, ela pode explicar o surgimento de sentido de comunidade e conexão, aumentando o comprometimento, eficácia e lealdade por parte dos trabalhadores (KARAKAS, 2010).

Não só de oportunidades podemos falar no que se refere a esse tipo de práticas. Como visto anteriormente, existem alguns riscos na sua implantação, que podem acabar impactando de forma negativa a organização. Riscos como o perigo da doutrinação, a questão da conformidade entre crenças e interesses e o perigo do uso dessas práticas apenas por modismos e para manipulação dos trabalhadores, gerando a falta de legitimidade da espiritualidade em teoria, pesquisa e prática (KARAKAS, 2010).

De forma geral, cada vez mais temos estudos que comprovam a relação entre espiritualidade e comprometimento dos trabalhadores, mas é preciso entender que alcançar tal engajamento não é uma missão simples, tendo em vista os paradigmas capitalistas, de máxima eficiência e altos lucros, se apresentando de forma tão intrínseca nas organizações. O que podemos observar, é uma tendência cada vez maior para a implementação de modelos gerenciais mais humanizados, em que o indivíduo possa ser visto em sua completude (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007). Considerando este aspecto é na próxima seção será apresentada a literatura referente ao comprometimento organizacional.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Este tópico será utilizado para a explicação do conceito de comprometimento organizacional segundo autores selecionados, que trarão luz a questão, principalmente no que se refere às suas diferentes dimensões.

2.2.1 Conceito de Comprometimento

O estudo do comportamento organizacional costuma focar em três aspectos, sendo eles as características dos funcionários mais desejadas pelas empresas: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional (ROBBINS, 2002). Essas qualidades desejadas pelas empresas determinarão julgamentos positivos ou negativos que os indivíduos terão em relação ao seu ambiente de trabalho e seus mais diferentes aspectos. Dentro deste tópico, faremos a análise do terceiro item.

Podemos definir comprometimento organizacional como um estado psicológico que descreve o vínculo entre organização e trabalhador, influenciando na tomada de decisão do indivíduo em permanecer na mesma (ALLEN; MEYER, 1996; apud REGO, CUNHA SOUTO, 2005). O comprometimento pode ser considerada uma variável relacionada ao desempenho e produtividade.

O estudo do vínculo entre colaborador e organização já vem tomando forma desde o século XX, tendo maior destaque com o início da globalização mundial. Nesse período foram elaboradas diversas pesquisas, abordando o tema como um aspecto teórico não observável e multidimensional, que explicaria complexidades entre homem e organização (MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA; MASQUES, 2002). Para Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004), o comprometimento pode ser classificado como um contrato psicológico firmado entre empresa e empregado, fazendo parte dos estudos de comportamento organizacional.

De modo geral, estudos sobre o assunto tem se concentrado, principalmente, no foco organizacional e na base afetiva, tanto no Brasil quanto no exterior. O elo do comprometimento dentro das organizações pode ser fundamentado em múltiplos processos psicológicos, além de poder ser analisado sob diversos aspectos, tais como a própria organização, carreira e sindicatos (DEMO, 2003).

Dentro do estudo de Allen e Meyer (2000) e Rego, Cunha e Souto (2007) podemos observar a dificuldade de encontrar literatura quando buscamos compreender quais seriam os causadores de atitudes afetivas dos trabalhadores em relação aos seus locais de trabalho. Como apontam Rego e Souto o Comprometimento organizacional afetivo, pode ser fomentado quando os funcionários:

(a) sentem que a organização os trata de modo justo, respeitador e com apoio; (b) os seus líderes são receptivos às suas sugestões e participação, e são transformacionais; (c) as tarefas que executam são desafiantes; (d) dispõem de oportunidades de desenvolvimento pessoal; (e) a cultura organizacional reflete uma orientação humanizada e (f) a organização atua como boa cidadã corporativa perante a comunidade. (REGO; SOUTO, 2006, p. 4).

Entretanto, não é suficiente apenas entendermos seu conceito teórico. Quando falamos de comprometimento, devemos pensar em como promover tal atitude dentro das organizações. Assim, o bem-estar espiritual é peça chave para que possa promover qualquer tipo de comprometimento organizacional entre os agentes envolvidos (TROTT, 1996; MEDEIROS, 2003; VASCONCELOS, 2015). Promover práticas associadas à espiritualidade tende a ter influências positivas em relação entre funcionário e empresa, reforçando um comportamento afetivo para com as organizações.

Ainda segundo os autores acima, este bem-estar espiritual pode ser traduzido na forma de qualidade de vida para os indivíduos dentro das organizações podendo, dessa forma, ter como consequências reações positivas e saudáveis. O grande problema aqui é a dificuldade encontrada em se definir qualidade de vida, pois trata-se de um tema extremamente subjetivo, podendo apresentar diversos conceitos.

Para Medeiros (2003), Wang (2004), Rego e Souto (2006), Rego, Cunha e Souto (2007), Lavelle (2010) e Roman et.al.(2012) comprometimento pode ser entendido como as situações onde há uma forte ligação entre a organização e seus funcionários, a ponto de serem possíveis experiências e sensações positivas, sendo estas afetiva ou emocionais, fazendo com que uma noção de compromisso, por parte dos colaboradores, possa ser vivenciada. Dessa forma, o comprometimento acaba por ter relação direta na diminuição da possibilidade de trabalhadores deixarem suas organizações (ALLEN; MEYER, 2000).

Em um mundo que está constantemente se modificando, as demandas por ajustes à esta realidade apenas crescem e as organizações passam a enfrentar

dilemas entre manter uma força trabalhadora comprometida com suas visões e missões organizacionais, capaz de serem agentes dessas mudanças e, ao mesmo tempo, tomar decisões que afetem profundamente contratos psicológicos estabelecidos entre organização e empregados. Proporcionalmente, o tema passa a ter ainda mais peso quando atende interesses das organizações, uma vez que colaboradores comprometidos são mais produtivos, ao mesmo tempo em que satisfaz necessidades dos indivíduos, quando o comprometimento traz uma perspectiva de auto realização através do trabalho (ROCHA; BASTOS, 1999).

Para Giacalone e Jurkiwicz (2003), que acabam corroborando estas teorias, ambientes com uma maior quantidade de práticas voltadas para a espiritualidade, conseguem melhorias no que se refere a resultados internos individuais, tornando laços de compromisso com as empresas mais fortes, trazendo também uma sensação maior de serenidade na execução do trabalho.

A partir dos pontos apresentados nesta seção fica explicitada a demanda pela realização de mais estudos que busquem compreender a relação entre a espiritualidade e comprometimento, uma vez que ficam claros os benefícios trazidos, tanto para trabalhadores, quanto para empresas. Em resumo, organizações que apresentam práticas e valores voltados para a espiritualidade apresentam trabalhadores que parecem ter um propósito além da obrigação laboral. Além disso, essas organizações podem vir a possuir menores níveis de turnover, uma vez que funcionários comprometidos não costumam deixar as companhias (ALLEN; MEYERS, 2000).

Neste cenário, podemos observar trabalhadores experimentando segurança psicológica e emocional, sentindo-se respeitados pela organização como seres intelectuais, vivendo um propósito, vivenciando sentimentos de alegria e pertencimento. Como resposta, tendem a ser mais leais, dedicados e produtivos, em comparação a indivíduos que trabalham em organizações que não valorizam a espiritualidade (REGO; CUNHA; SOUTO, 2005).

2.2.2 Dimensões do Comprometimento Organizacional

Como visto anteriormente, o assunto do comprometimento organizacional tem sido foco de estudo nos últimos anos. O assunto é bastante complexo, pois para que

os trabalhadores possam desenvolver este vínculo com a organização, que emerge de dentro para fora, é necessário que as empresas promovam atividades que motive os envolvidos a tarefa a se compromissar com algum propósito. Para Medeiros (2003), o comprometimento pode ser considerado multidimensional, das quais podemos considerar bases afetivas, normativas e instrumentais. Essas bases funcionam como sentimentos que são sentidos pelos agentes em relação às organizações, caracterizando seus comportamentos em ações do dia a dia.

A primeira dessas formas, a afetiva, diz respeito ao comprometimento visto como um sentimento de apego à empresa; a instrumental/calculativa diz respeito a um comprometimento baseado em consequências, quando são analisados os custos de se abandonar a organização; já a terceira, a normativa, funciona como uma obrigação, onde a pessoa acredita que deva permanecer realizando seu trabalho na empresa, onde ela necessita ficar (ALLEN; MEYER, 1990). No quadro 3 a seguir conseguimos visualizar uma descrição mais detalhada de cada uma dessas bases.

Quadro 3. Descrição das Bases do Comprometimento Organizacional

Bases do Comprometimento	Descrição
Afetivo	Processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Equivalente científico de “vestir a camisa da organização”.
Calculativo/Instrumental	Produto de recompensas e custos percebidos pelo colaborador na condição de integrante da organização.
Normativo	Conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do colaborador com a empresa.

Fonte: adaptado de SIQUEIRA, (2008. p. 49-95.

A partir disso, podemos fazer uma análise mais aprofundada de cada uma das bases que constituem a noção de Comprometimento Organizacional. Tomando a afetiva, primeiramente, está relacionada com a existência de um vínculo emocional entre o trabalhador e a empresa, sugerindo uma força de trabalho mais motivada a contribuir com as necessidades de crescimento da instituição e que apresenta menores índices de turnover e menores taxas de absenteísmo. Os funcionários que mantêm seu comprometimento de forma instrumental tendem a oferecer apenas aquilo que é requisito de seu cargo, restringindo sua motivação de forma extremamente funcional e não emocional, vinculadas normalmente a ganhos

financeiros, que podem ser causados pela dificuldade em encontrar alguma ocupação que se identifiquem. Nesse caso existe uma tendência para que apareçam atitudes não desejadas por parte da organização. Por fim, aqueles que apresentam a base normativa costumam oferecer suporte às empresas em suas ambições, embora não demonstrem a mesma empolgação que aqueles envolvidos de forma afetiva (ALLEN; MEYER, 1996, 2000 apud REGO, CUNHA e SOUTO, 2005).

Uma vez que aqueles funcionários comprometidos de forma afetiva têm envolvimento emocional, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), tanto a dimensão calculativa quanto a normativa se inserem no campo cognitivo. Dessa forma, a organização terá a “lealdade” do colaborador enquanto se mantiver atraente do ponto de vista do mesmo. Ainda neste contexto, as crenças do trabalhador sobre a existência de uma dívida social ou a necessidade de retribuir um favor são noções a serem classificadas de forma normativa (SIQUEIRA, 2001).

As organizações, entendendo de forma consciente ou inconsciente estes fatores, possuem diversas maneiras de envolver o funcionário, de forma que ele não se sinta capaz de abandonar a empresa. Em organizações com esse tipo de comportamento, a noção de família é muito presente, com regras de comportamento e missão muito fortes, de forma que o indivíduo acredite ser necessário para que a companhia continue tendo sucesso. São desses contextos que o sentimento de dívida dos comprometidos normativamente surgem.

De forma geral, há uma tendência pela busca de funcionários que desenvolvam laços afetivos e normativos, procurando reduzir o laço instrumental. Para Mowday e Porter (1979), o comprometimento deve ser considerado sob uma perspectiva atitudinal, não excluindo que existam aspectos comportamentais. Dessa forma, podemos compreender que o comprometimento se trata de uma busca constante e ativa pelo bem-estar, não sendo simplesmente passivo. Podemos utilizar a definição de Porter e Smith (1970), conforme abaixo:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979 apud MEDEIROS et al., 2003, p.2)

Para Vasconcelos (2015) e Tecchio, Cunha e Santos (2016), práticas de espiritualidade podem influenciar um comprometimento afetivo e normativo, pois

nesses casos há um compromisso pessoal do funcionário em relação à organização. As organizações desejam criar vínculos emocionais com seus colaboradores, de forma que esses sintam que existe um compromisso afetivo real, elas devem se dispor de práticas que tragam o senso de justiça, respeito e apoio, onde gestores são transparentes e se mostrem dispostos a críticas e sugestões, promovam a participação e inovação; onde haja oportunidades de desafios que promovam tanto o crescimento pessoal quanto profissional; onde funcionários possam vivenciar uma cultura organizacional humanizada, além de reconhecerem tanto direitos como deveres (ALLEN e MEYER, 2000). Em resumo, devemos voltar nossas atenções para a construção de empresas que atuem como cidadãs, respeitando indivíduos e o espaço.

3 MÉTODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados ao longo desse trabalho. Na primeira parte será abordado o método de pesquisa escolhido, seguindo-se da definição e escolha das entrevistas, ou seja, o público-alvo definido para esta pesquisa. Por fim, serão explanados os procedimentos para coleta de dados e sua análise.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Neste trabalho foi realizado um estudo qualitativo, sendo este o que melhor tem aplicação quando se analisam as relações, representações, crenças, percepções e opiniões, quando consideramos estes resultados de interpretações do homem feitas de si mesmo ou da forma como vive, como sentem e como pensam (TURATO et al, 2008). Estudos desse tipo de abordagem são cada vez mais utilizados no campo da administração, principalmente quando são analisados dados subjetivos do ambiente de trabalho, comportamento organizacional e temas que são novos na área (DENZIN & LINCOLN, 2000; MOZZATO & GRZYBOVSKI, 2011; SHAH & CORLEY, 2006).

A escolha do método de pesquisa pela análise de conteúdo se deu principalmente pela necessidade de uma compreensão mais aprofundada da ligação dos elementos analisados, encaminhando assim, o estudo para a compreensão dos objetos de estudo (MINAYO, 2007). Está técnica se dá principalmente pelo estudo das comunicações, examinando-se entrevistas e fatos observados pelo pesquisador.

Dessa forma, a análise do conteúdo obtido através de pesquisas em profundidade permitirão a compreensão das mensagens e atitudes que configuram no contexto da enunciação, bem como interferências sobre os dados coletados. A aplicação da pesquisa mencionada anteriormente tem o objetivo da obtenção de informações de caráter qualitativo exploratório, buscando-se a compreensão de hipóteses levantadas através da análise destes conteúdos.

3.1.1 Caracterização da empresa

A empresa analisada foi a Piratas da Praia, um hostel localizado na zona sul de Recife, em Pernambuco. Para a realização do dado estudo, foram observadas e analisadas as práticas da empresa por um período de dois meses, onde a autora deste trabalho esteve hospedada e pode acompanhar de perto da relação dos funcionários.

O hostel existe há cerca de 11 anos e foi criado pelo seu único proprietário, Paulo de Mello, administrador formado e com MBA na área de hotelaria. Atualmente, possui 60 leitos para acomodação de hóspedes e conta com 7 funcionários fixos, além da ajuda de voluntários, que trabalham no hostel nas mais diversas áreas (limpeza, recepção, mídias digitais, aulas de espanhol, ajuda administrativa) em troca de estadia e de uma ajuda monetária semanal.

O hostel foi escolhido pela disponibilidade em aceitar que a pesquisadora estivesse presente para observar as práticas realizadas de perto e pelo fato de possuir, de forma bastante explícita, diversas práticas que condizem com aquelas relacionadas à espiritualidade, conforme discutido na revisão de literatura.

De forma geral, a organização possui uma administração bastante horizontal, não havendo a existência de cargos e níveis hierárquicos. Segundo o próprio dono, o organograma do Piratas da Praia se assemelha muito ao sistema solar, onde no centro ficaria o próprio hostel e, orbitando ao seu redor, teríamos todos aqueles que, de uma forma ou de outra, influenciam na organização e seu dia a dia (funcionários, voluntários, fornecedores, hóspedes), conforme relato a seguir ilustra.

[...] No organograma, no meio fica a filosofia, em volta se orbitam as pessoas. Existem aquelas que nos tangenciam, existem aqueles que são híbridos, que tão aqui, mas são estudantes, voluntários, enfim... existem pessoas que tangenciam e pessoas que estão mais no meio, mas todas elas orbitam ao redor do hostel e acabam nos mudando de alguma forma.
(E4)

Além de não possuir qualquer tipo de categorização padrão de cargos, a organização possui uma lista de valores e filosofias que são claramente aplicadas em seu dia a dia, conforme estudo realizado no próprio local. Esta lista de filosofias existe desde o começo da organização, e combina um conjunto de valores e ideias que norteiam muito da própria vida do dono do Hostel com conceitos chave para o

andamento da organização. A lista possui 27 itens, sendo eles: evolução; treinamento; diferencial; crescimento com aperfeiçoamento; anfitriões; honestidade; sustentabilidade; fair-trade; harmonia; identidade visual; especialização; soluções inteligentes; interação; oportunidade; compartilhamento; criatividade; sede nova; transparência; comprometimento; cumplicidade; aprendizado; empenho; parcerias; inovação; delegar; família e conforto. A lista das filosofias escrita a mão fica disponível na sala da administração do hostel.

3.2 SUJEITOS ANALISADOS E COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa foram selecionados dois públicos distintos, procurando-se, dessa forma, trazer duas perspectivas diferentes e complementares para a análise dos conteúdos. Após escolhida a organização que seria alvo de pesquisa, foi-se selecionado dois públicos de interesse: o primeiro deles é composto pelo proprietário da organização e o segundo pelos três funcionários CLT que trabalham na recepção e administração da organização. Os critérios de escolha dos entrevistados se deu por duas frentes. A primeira delas foi pelo nível hierárquico, onde se escolheu um gestor e três subordinados para compreensão de como o objeto de estudo se dá nessas relações organizacionais. A segunda frente diz respeito a escolha da pessoa responsável pela implementação das práticas estudadas, uma vez que procura-se entender a importância de tais práticas e como elas foram implementadas no dia a dia da organização. No quadro a seguir apresenta-se o perfil dos entrevistados

Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Gênero	Formação	Cargo	Tempo de Empresa
E1	29	Solteiro	Masculino	Formado em turismo	Horista Administrativo	5 anos
E2	27	Solteiro	Masculino	Formação em andamento em turismo	Supervisor de Hospedagem	6 anos
E3	21	Solteiro	Masculino	Ensino médio	Recepcionista	4 meses
E4	58	Solteiro	Masculino	Formado em administração com pós graduação em	Proprietário	11 anos

				Hotelaria		
--	--	--	--	-----------	--	--

Fonte: dados coletados

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica empregada foi a entrevista em profundidade, além das observações. Foi desenvolvido um roteiro semiestruturado para realização das entrevistas em profundidade de forma presencial junto aos sujeitos selecionados.. Foram elaborados dois roteiros semiestruturados (um para o proprietário e outro para os funcionários) baseados na revisão de literatura realizada e nos objetivos a serem alcançados, vide quadro 5 a seguir e Anexo 1 e Anexo 2.

Quadro 5 - Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Literatura	Perguntas
a) Identificar e descrever quais são as práticas de gestão de pessoas direcionadas à espiritualidade na organização pesquisada;	ARRUDA, 2005; DUCHON, PLOWMAN, 2005; GREGORY; KONZ, 1999 GIACOLONE, JURKIEWICZ, 2003 REGO et. Al., 2007a; REGO, SOUTO & CUNHA, 2007b	Como surgiu a filosofia e os valores organizacionais do hostel? Qual a maior preocupação da organização em relação aos funcionários? Por que? Qual o significado de trabalho para você? Quais os principais sentimentos que a palavra “trabalho” desperta em você? A organização possui práticas direcionadas aos trabalhadores e seu bem-estar no dia a dia? Quais são elas? O que levou a implementar estas práticas? Voce identifica algum tipo de mudança depois da implementação destas práticas? Você acredita que a organização tenha práticas voltadas à você e ao seu dia a dia no trabalho? Quais são elas? Exemplifique. Quais são as práticas da organização que mais te agradam? Por que?

		<p>Exemplifique</p> <p>E quais menos agradam? Por que? Exemplifique</p> <p>Quais, na sua opinião são os objetivos da organização na implementação dessas práticas?</p>
<p>b) Identificar como o Piratas da Praia Hostel avalia comprometimento de seus colaboradores;</p>	<p>ALLEN; MEYER, 1996; apud REGO, CUNHA SOUTO, 2005</p> <p>ALLEN; MEYERS, 2000</p>	<p>O que é comprometimento para você?</p> <p>Como você percebe o comprometimento dos funcionários em relação à organização? Exemplifique. Vc acredita que isso ocorre por que?</p> <p>Existe alguma avaliação relacionada à desempenho e produtividade? Explique</p> <p>Como você descreveria seu comprometimento em relação à organização?</p>
<p>c) Analisar, a partir da ótica dos pesquisados, de que forma as práticas de espiritualidade repercutem no seu comprometimento com a organização.</p>	<p>ASHMOS, DUCHON, 2000</p>	<p>Você acredita que o seu nível de comprometimento possa ser influenciado por agentes externos? Que agentes seriam estes? Exemplifique com uma situação</p> <p>Em quais momentos você se sente mais comprometido com a sua empresa? Exemplifique com uma situação</p> <p>De que forma você acredita que as práticas de espiritualidade influenciam a sua relação com a organização? Relate uma situação onde este fato ocorre (ou ocorreu)</p> <p>Fale como você percebe a relação do seu propósito pessoal com o seu trabalho?</p> <p>Em que momentos você sente que os funcionários estão mais comprometidos? Exemplifique. Vc acredita que isso ocorre por que?</p>

Fonte: elaborado a partir dos objetivos do estudo e literatura.

3.4 A ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos resultados obtidos, foi utilizado o método de análise de conteúdo. A escolha desta técnica se deu principalmente pela necessidade de uma compreensão mais aprofundada da ligação dos elementos analisados, encaminhando assim, o estudo para a compreensão dos objetos de estudo (MINAYO, 2007). Esta técnica se dá principalmente pelo estudo das comunicações, examinando-se entrevistas e fatos observados pelo pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Para melhor apresentação dos resultados, os tópicos serão divididos em três seções diferentes para discussão: a primeira delas é “Práticas de Espiritualidade”, a segunda “Avaliação do Comprometimento” e, por fim, “Influência das Práticas de Espiritualidade no Comprometimento dos Funcionários”, consideradas como categorias de análise.

Serão expostos os resultados coletados a partir das respostas oriundas das entrevistas com os colaboradores e, estes resultados, serão relacionados ao conteúdo exposto na revisão de literatura deste trabalho. O quadro que segue apresenta a divisão das seções deste capítulo.

Quadro 6 - Macro e Microcategorias de Análise

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA
PRÁTICAS DE ESPIRITUALIDADE	Sentido do Trabalho Propósito e Trabalho Conciliação Vida pessoal e Profissional Bem-estar dos Funcionários
AVALLIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO	Entendimento do Comprometimento Vínculo Entre Funcionários e Empresa
INFLUENCIA DAS PRATICAS DE ESPIRITUALIDADE NO COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	Relação de Espiritualidade e Práticas de Espiritualidade Comprometimento e Agentes Externos

4.1 PRÁTICAS DE ESPIRITUALIDADE

Conforme discutido anteriormente, podemos observar uma crescente aplicação de práticas relacionadas à espiritualidade dentro das organizações, principalmente num sentido de humanização do trabalho e eliminação da sensação de rotina que a

racionalização do mesmo estava trazendo ao longo dos últimos anos. Mesmo que em tempos modernos consigamos perceber o trabalho como algo cada vez mais subjetivo e mais alinhado ao nosso propósito interno, a noção do trabalho para a sobrevivência, ainda está muito enraizado no ser humano. Como citado pelos entrevistados, a função que exercem funciona como moeda de troca, se tornando essencial para a sua sobrevivência:

[...] Trabalho é algo inerente à vivência do ser humano, o homem ele não se sustenta, ele não vive, ele não se mantém sem trabalho, mas trabalho é o nome que nós damos para uma atividade que a gente faz para a nossa própria manutenção de alguma maneira. E não tá apenas relacionado ao retorno financeiro... se a gente voltar à idade primitiva não tinha moeda, então as pessoas precisavam exercer trabalho para construir, por exemplo, seu lugar, sua oca, seu lugar de sobrevivência, entende? (E1)

Dessa forma, a discussão do trabalho e do significado que ele tem se torna algo muito mais profundo, pois além de moeda de troca, ela traz uma ideia de utilidade para o ser humano, como apontado em trecho que segue da entrevista:

[...] eu acho que assim é ser útil para alguma coisa, ou seja, você deixa de ser uma pessoa inerte, você passa a ter uma finalidade. Com o meu trabalho eu contribuo com algo, sem definir se isso é bom ou ruim... eu sou útil em alguma coisa. (E1)

Podemos observar que trabalho, muito mais que uma forma de alcançarmos nossa sobrevivência no sistema no qual estamos inseridos, traz um sentido à vida do homem, comprovando que o mesmo possui habilidades que sirvam a um bem comum e tragam uma sensação de pertencimento ao meio no qual estão inseridos. Com estas primeiras análises, conseguimos entender a importância da discussão de práticas mais humanizadas em recursos humanos, uma vez que é preciso assimilar a existência de uma vida interior do homem, que apenas será satisfeita a partir de um ofício dotado de propósito e que permita um pertencimento à comunidade na qual o trabalhador está inserido (ASHMOS; DUCHON, 2000). Tais práticas puderem ser observadas no período de estudo dentro da organização, dentre elas: preocupação com o bem-estar dos funcionários, flexibilização de carga horária, respeito à individualidade de cada um, desestímulo à fofocas e competições entre funcionários além da valorização constante dos colaboradores pelas suas realizações, independente do tamanho que tivessem.

Mais do que uma forma de mostrarmos nossa utilidade ao mundo, trabalho pode romper as barreiras da vida pessoal versus a vida profissional, quando funciona como uma válvula de escape, conforme depoimento de E3 “Eu gosto muito de trabalhar, talvez seja o meu escape, seja trabalhar.. meu hobbie. Seria um hobbie trabalhar.”

A partir do momento em que conseguimos dimensionar o peso que o trabalho possui na vida do homem, notamos que as práticas de espiritualidade se mostram cada vez mais necessárias, pois o entendimento do ser humano em suas muitas camadas pode trazer uma relação cada vez mais profunda com o local de trabalho e profissão escolhida pelos trabalhadores. Dentro desse entendimento, ficou claro que as práticas de espiritualidade devem ter início logo na contratação dos funcionários. Conforme entrevista, E5 afirma que é necessário contratar pessoas que tenham o estilo do local e que se sintam identificadas ali:

Na hora de fazer a seleção você tem que procurar pessoas que tenham alguma coisa em comum, os comuns se atraem. Então se a pessoa tem conhecimento em diversas áreas, como funcionária seria perfeito - mas o estilo de vida, a filosofia, o que a pessoa acredita, é outra coisa completamente diferente [...] Existe mão- de-obra pra todas as empresas, existem trabalhadores de todos os estilos. [...] mas tem que ter um verbo de ligação. (E4)

Importante frisar que, durante o período de estudo no Hostel, foi possível notar que as pessoas que possuem valores muito diferentes daqueles vividos pelos demais funcionários, apresentam logo cedo um certo desconforto dentro do ambiente. Exemplo disso foi um voluntário (o hostel recebe voluntários que trabalham em troca de estadia) que possuía um estilo mais agressivo e individualista que logo se chocou com a maneira como os outros funcionários se comportavam. Depois de um período de um mês, o voluntário encurtou sua estadia e foi embora meses antes do previsto. Aqui conseguimos observar de forma clara a importância de um alinhamento de valores interiores dos trabalhadores e aquele vivido no ambiente de trabalho. No momento em que as disparidades são notadas, é quase impossível prevenir o desconforto que surge de não se concordar com a filosofia do local.

Assim, à medida que se estabeleçam práticas direcionadas para a espiritualidade, poderemos observar uma alteração nos valores organizacionais das empresas. Isso se dá uma vez que os valores organizacionais se equivalem às

representações daquilo que os próprios trabalhadores acreditam como crenças da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Em outras palavras, é preciso que, desde o início da relação trabalhador e empresa, se tenha clareza e coerência nos valores organizacionais: todos devem estar cientes de quais são estes valores e se faz necessária uma concordância no que diz respeito a eles, pois apenas dessa forma práticas voltadas ao trabalhador serão bem executadas e percebidas pelos atingidos. Mais do que isso, é necessário que haja uma percepção de que a implementação desses valores é feita de forma espontânea pela organização, como um desejo natural de progresso e não apenas uma aderência a algo que esteja sendo falado ou esteja “na moda”, o que pode trazer o efeito contrário daquele desejado pela organização: “Eu trabalhei em várias empresas multinacionais e existia todo um conceito de proteção aos funcionários, mas tudo muito fake”. (E4)

Os valores organizacionais, dessa forma, apresentam um peso muito grande na contratação e permanência dos funcionários dentro de uma organização. No começo desta pesquisa, muito se indagou sobre a relação de comprometimento e a realização de um trabalho que fosse visto como um sonho e um talento, de maneira que à medida que os colaboradores tivessem uma função mais assemelhada aos seus sonhos pessoais, mais comprometidos eles estariam em seu ambiente profissional. Entretanto, essa teoria não mostrou-se como verdadeira, uma vez que dos quatro entrevistados, dois deles não sabiam definir seu propósito pessoal e seus sonhos profissionais, um deles afirmou não estar fazendo aquilo que deseja exercer pelo resto da sua vida e apenas um deles, o dono do Hostel, afirmou estar vivendo seu sonho dentro da organização. E, mesmo não realizando atividades que representassem seus desejos à longo prazo, todos os funcionários demonstraram um alto nível de comprometimento, se mostrando donos do negócio e dispostos a tudo pelo bom desenvolvimento do Hostel. Quanto mais respeitados, acolhidos e valorizados eles se sentiam dentro do seu ambiente de trabalho, maior o envolvimento demonstrado pelos colaboradores em relação à organização.

De forma geral, é importante que os valores dos funcionários estejam de acordo com os valores da organização. E da mesma forma,, é importante que as empresas ajam de acordo com aqueles valores que afirmam acreditar e pelos quais os funcionários se identificam. Já em relação ao propósito de vida, que seria algo

muito maior e muito mais próximo de um sonho,este não parece prejudicar o desempenho dos colaboradores, quando não está atrelado às tarefas executada. As perguntas referentes à propósito pessoal e sonho deixam isso bem evidenciado:

É porque muitas vezes o propósito de vida, ele muda. Acho que está alinhado pela metade, ou seja, uma parte de mim está de acordo [...] Então a empresa tem isso, isso e isso, isso e aquilo eu acredito. É uma construção ao longo do tempo, para que depois fosse formado uma concepção do que a empresa acredita e do que eu acredito. (E1)

“Imagine todas as pessoas do mundo sei lá tendo uma primeira experiência trabalhando num hostel como esse, por exemplo. Imagina o que ela vai ter na cabeça do que é trabalhar... ela vai pensar: "nossa trabalhar é uma coisa muito boa" porque é um lugar legal [...] você pode se sentir à vontade[...] Então, eu acho que isso é fantástico, inclusive eu disse no começo, eu pretendo ganhar meu dinheiro com a minha própria produção, com as coisas que eu sei fazer [...]. (E2)

Porque você vai pra uma entrevista de emprego e as pessoas perguntam: "qual o seu objetivo de vida?" eu não sei... eu tenho alguns valores que eu carrego né e com esses valores eu consigo andar pra qualquer lugar, eu sou bem flexível na vida assim [...] eu acho que eu e o hostel somos muito parecidos assim porque o hostel é assim também, ele não tem muito um caminho, mas ele vai trilhando aquilo ali com aquelas filosofias que eu mostrei pra você... tando naquelas filosofias a gente consegue fazer basicamente qualquer coisa. (E3)

Portanto, muito mais importante que ser o “trabalho dos sonhos” para seus colaboradores, a organizações precisam buscar ambientes que pratiquem e incentivem o bem-estar dos seus funcionários, pois isso se mostrou muito mais importante na motivação e comprometimento individual de cada um deles do que qualquer realização de sonhos que a instituição possa oferecer. Claro que fazer atividades que estejam de acordo com aquilo que cada um gostaria de exercer ajudam, mas elas não se mostram tão fundamentais quanto um ambiente de trabalho mais acolhedor e humano. Além disso, o alinhamento entre os valores da organização e os valores pessoais de cada funcionário também se mostrou como determinante no comprometimento dos funcionários com a empresa. É muito mais fácil “vestir a camisa” quando esta se adequa àquilo que os colaboradores acreditam e a visão de mundo deles. Assim, quando praticada dentro das organizações, a espiritualidade surge como valores organizacionais, permitindo aos colaboradores que experimentem a transcendência e um senso de conexão no ambiente de trabalho (GIACOLONE, JURKIEWICZ, 2003 apud JURKIEWICK; GIACOLONE, 2003).

Dentro das práticas observadas, a valorização do ser humano em suas atividades realizadas e o entendimento de que ele é um indivíduo, com necessidades e desejos únicos que o diferencia dos demais aparecem como os principais diferenciais do hostel. O que se observou foi a criação de um vínculo de extrema confiança, onde os funcionários do hostel ao se sentirem respeitados por ser quem eram, retribuía à organização com a sua dedicação e atenção.

[...] as pessoas são diferentes, ela tem sonhos diferentes, desejos diferentes, não tem como padronizar não... funciona pra um, mas não funciona pra outro (E1)

[...] você não prevê isso ocorrendo em grandes empresas porque as pessoas não tratam as pessoas como funcionários, mas como máquinas que estão ali e que você vai pagar pelo funcionamento daquela máquina e você não deve e nem precisa ter nenhum vínculo com aquela pessoa. Eu acho que o hostel pensa muito nessa questão da humanidade, nessa questão de saber que aquilo é uma pessoa, com sentimento, que a forma em que você aplica o trabalho dela vai influenciar na vida social dela, vai influenciar em casa [...] (E2)

[...] porque o tempo todo você tem que tá verificando o que importante pra cada pessoa [...] Você entender a necessidade de cada um seria segredo. E nem sempre é fácil, porque as pessoas não dizem o que querem (E4)

É importante frisar que a compreensão do ser humano como um indivíduo único precisa estar atrelada a práticas reais no dia a dia. E este entendimento parece ir além de conhecer a vida pessoal de cada um ou saber seus sonhos. Ela passa pelo entendimento de que, em nossa vida, teremos prioridades que se diversificam ao passarmos pelos diferentes contextos e possuir um trabalho que nos suporte nesta questão pode ser fundamental. A relação profissional funcionava como uma moeda de troca: o hostel era bastante flexível para que seus funcionários pudessem equilibrar vida pessoal e profissional e, da mesma forma, os trabalhadores se mostravam presentes e dispostos sempre que fosse necessário, sem nunca tentar tirar qualquer proveito. Pelo contrário, eles pareciam valorizar muito um ambiente profissional que soubesse entender seus momentos de vida. Como exemplificação dessa análise, podemos observar a fala de um dos entrevistados sobre a conciliação da sua vida pessoal e a profissional:

[...] por exemplo agora eu tô precisando de tempo pra escrever meu TCC, tô com problema com a minha vó e a minha mãe, não sei o que, então o Paulo (*proprietário do Hostel*) trouxe novos voluntários, porque normalmente a gente não tem essa quantidade toda de voluntários na recepção não, ele trouxe basicamente porque eu tô precisando de tempo pra fazer essas coisas todas. Por isso quando eu não to na recepção eu tô fora... é uma adequação que a empresa faz pra poder suprir essa minha necessidade. [...] quando eu tava na faculdade mesmo tendo que ir todo dia

pras aulas e tal, o horário era bem flexível... então eu poderia dizer que isso seriam estas adequações que são feitas. (E3)

Toda vez que a empresa possui valores que se revertem em práticas isso é notado e valorizado pelos funcionários, mostrando a importância de se pensar e praticar questões como honestidade e compromisso, que devem partir não somente do funcionário para a empresa, mas sim de forma recíproca por ambos os lados. A espiritualidade organizacional está relacionada à necessidade de vinculação, respeito e reconhecimento que existe dentro dos indivíduos, fazendo com que essas necessidades se manifestem não apenas em dimensões pessoais, mas também em ambientes profissionais. (MARQUES, 2006).

Conseguimos ver também a importância de práticas relacionadas ao bem-estar dos funcionários em seu dia a dia, tanto no que se refere a sua saúde física quanto no sentido de se sentir bem no ambiente de trabalho. Esse ponto foi levantado por todos os entrevistados quando perguntados sobre qual seria a maior preocupação do hostel em relação aos seus funcionários, e se mostrou como a principal prática percebida dentro da organização. O bem-estar espiritual é peça chave para que possa promover qualquer tipo de comprometimento organizacional entre os agentes envolvidos (TROTT, 1996; MEDEIROS, 2003; VASCONCELOS, 2015). Este bem-estar espiritual pode ser traduzido na forma de qualidade de vida para os indivíduos dentro das organizações podendo, dessa forma, ter como consequências reações positivas e saudáveis.

Com o bem-estar deles. [...] então esses é um dos critérios que mais preocupa a organização para com seus colaboradores. Porque isso faz parte do conjunto de valores que o idealizador do hostel tem, esse lado humano. (E1)

[...] eu acho que o hostel se preocupa muito com essa coisa de se manter em casa, se manter bem [...] não ter essa distância entre empregador e empregado, acho muito interessante isso que ele faz e é muito difícil achar pessoas assim. (E2)

[...] também tem uma parte mais subjetiva, aonde o hostel, e aí eu posso falar do Paulo, faz a mais do que a obrigação dele, pra ter um funcionário mais feliz talvez [...] Então, muito da parte do Paulo, tem esse cuidado com as pessoas pra que elas fiquem saudáveis, ele fica muito preocupado com isso (E3)

O bem-estar do funcionário . [...] a gente tá sempre vendo se a cadeira tá confortável, se as coisas tão funcionando pra realmente ser gostoso o ambiente, se o ventilador tá limpo, se a sala tá limpa. Se eu não tô trabalhando ali poderia dizer não, tanto faz... mas não sabe (E4)

Durante o tempo de estudo na organização, ficou claro que o cuidado genuíno da organização com o “estar se sentindo bem” dos colaboradores era o maior diferencial da empresa, além de ser a prática de maior percepção pelos indivíduos. Promover práticas associadas à espiritualidade tende a ter influências positivas na relação entre funcionário e empresa, reforçando um comportamento afetivo para com as organizações. (TROTT, 1996; MEDEIROS, 2003; VASCONCELOS, 2015).

Embora, na fala dos entrevistados foi possível observar que, por vezes, sentiam falta da aplicação de conceitos mais técnicos relacionados à gerência, com o uso de ferramentas para a obtenção de dados e, assim, uma tomada de decisão mais fundamentada:

eu acho que falta um pouco de, do ponto de vista da direção, da gerência, eu colocaria mais um pouco de... como se fala?... de conceitos mais técnicos... falando de forma superficial, um gerenciamento mais profissional, entende? Ou seja, não quer dizer que seja obedecendo a uma prática empresarial, mercantilista, seguindo o que as outras empresas têm, mas tomar um pouco disso, eu acredito que pra equilibrar. (E1).

Pode-se dizer que a inclusão de práticas de espiritualidade depende muito mais da coerência dos valores da empresa com aquilo que ela pratica, do que com políticas modernas e trabalhosas de recursos humanos. No longo prazo, faz muito mais sentido que se estabeleçam pequenos cuidados no dia a dia, que evidenciam a preocupação da gerência com a sensibilidade e subjetividade dos colaboradores, estabelecendo dessa forma um ambiente de confiança e cooperação, do que a prática de grandes políticas apenas quando estas são demandadas pelo setor de recursos humanos. Coerência parece andar de mãos dadas com a espiritualidade, pois é ela que assegurará aos colaboradores que estes continuem sendo a preocupação principal da empresa, mesmo quando contextos mais difíceis se apresentarem.

Ao observar as falas abaixo dos entrevistados, podemos ver como o hostel passou por diversas mudanças ao longo desses 11 anos: aumentou e diminuiu seu espaço físico, incluiu e retirou serviços prestados, alterou seus valores e assim por diante, se modificando conforme o contexto econômico, político e social se apresentava. E, mesmo com todas essas alterações, o quadro de funcionários praticamente se mantém o mesmo desde o início, algo muito difícil para empresas do ramo hoteleiro, que possui altos índices de turnover.

Teve um momento aqui, acho que há uns dois anos atrás, quando deu a crise financeira e tal, quando o PIB caiu 4% a gente teve que fazer um enxugamento das despesas do hostel... inclusive tirou o café da manhã, com a queda abrupta de estadia no hostel nos tiramos o café. [...] Então o que os hotéis e hospedagens fazem nessa situação, nesse período... eles reduzem o pessoal pela metade, entende? Depois da alta estação eles terminam os contratos, que em geral é de três meses, aproveita o período de experiência e pode demitir... sem maiores consequências e é sempre uma regra que norteia o hostel... os funcionários serão os últimos a passar por alguma régua de redução de custos... e na época nós demitimos apenas uma pessoa. Era necessário porque ela ia ficar sem função no hostel, entende? [...] então esses é um dos critérios que mais preocupa a organização para com seus colaboradores. Porque isso faz parte do conjunto de valores que o idealizador do hostel tem, esse lado humano (E1)

eu acho que eu e o hostel somos muito parecidos assim porque o hostel é assim também, ele não tem muito um caminho, mas ele vai trilhando aquilo ali com aquelas filosofias (*lista de valores da organização*) que eu mostrei pra você... tando naquelas filosofias a gente consegue fazer basicamente qualquer coisa, então já aconteceram várias coisas desde que eu entrei aqui.. a gente já aumentou, já encolheu, vem crise, vai crise e a gente vai mudando de acordo com o que o cenário pede... (E3)

Assim, o mais aconselhado é que empresas comecem a pensar na espiritualidade de forma menor e mais efetiva, buscando-se a naturalidade e a espontaneidade nestas ações, sem pretensões de ganhos econômicos no longo prazo, inserindo o tema em programas de mudança organizacional e contando com uma maior participação de seus funcionários (MILIMAN, CZAPLEWISK, FERGUSON, 2003). Ações como valorização dos funcionários, no que se refere ao respeito por suas necessidades emocionais, tratamento digno, prática da qualidade de vida, valorização de princípios morais e não de metas a serem alcançadas, diminuição da carga exaustiva de trabalho (BEZERRA, OLIVEIRA, 2007) são ações pequenas, fáceis de ser incluídas no dia a dia e que já refletem aspectos da espiritualidade que podem trazer diferenças positivas na moral e comprometimento dos trabalhadores.

Como conclusão, podemos dizer que a espiritualidade começa onde há uma preocupação genuína em se manter um ambiente de trabalho onde todos se sintam dignos e consigam vivenciar situações de bem-estar, sem que isso signifique a queda de produtividade ou o aumento de tempos ociosos ou de distração. Parece afinal, que o fator felicidade dos colaboradores apresenta uma grande influência na forma como as organizações crescem e se desenvolvem.

4.2 AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO

Uma segunda análise foi realizada com base no comprometimento dos trabalhadores e em como a organização entende este comprometimento. Quando perguntados sobre o que significaria o comprometimento, todos os funcionários relacionaram responsabilidade e cumprimento de deveres ao termo. Importante notar como alguns princípios, como honestidade, parecem se repetir mais na fala dos entrevistados. Funciona basicamente como se fosse dada uma lista de valores que devem ser cumpridos por todos. Mas, diferente de se ter essas palavras impressas em políticas ou estampadas em paredes pela organização, o hostel mantém, de forma orgânica e natural, aqueles funcionários que realmente carregam consigo filosofias que se igualam as da organização.

Comprometimento é agir de forma responsável, enquanto você está na função. [...] eu acredito que eu estou comprometido quando algo está errado e eu falo mesmo... ou seja eu nunca relevo os problemas... eu sempre coloco os problemas na mesa. (E1)

Comprometimento eu acredito que é uma responsabilidade que você arca, independente do que for, na vida pessoal, profissional, etc. ... é quando você assume aquela responsabilidade, quando você enxerga a sua responsabilidade e coloca em prática [...] Acho que é basicamente isso, você assumir uma responsabilidade. (E2)

[...] Basicamente é ela conseguir dar conta das atribuições que são dadas, mais ou menos isso. (E3)

[...] Mas sempre que possível o comprometimento facilita a convivência, porque o teu comprometimento é um respeito ao próximo... (E4)

A partir da fala dos entrevistados, observamos o entendimento do comprometimento como uma promessa feita, pelo próprio trabalhador, ao assinar o seu contrato de trabalho. Mais do que isso, é como se fosse firmado um acordo para que toda a comunidade envolvida (organização, gerência e funcionários) possa se oferecer suporte mútuo quando uma dificuldade básica de sobrevivência se apresenta. Este vínculo criado poderia ser classificado como um contrato psicológico firmado entre empresa e empregados, fazendo parte dos estudos de comportamento organizacional (TENBRUSEL, GALVIN, NEALE, BAZERMAN, 2004). Entretanto, o mesmo não pode ser analisado de forma racional e independente, pois a relação do

comprometimento do funcionário perpassa por outros pontos, como o contexto familiar/pessoal que o funcionário está vivendo e a manutenção de suas necessidades básicas.

Eu acho que sim, depende do contexto da pessoa está também né, porque não adianta você trabalhar essa questão espiritual, que vai além, que vai mais pra uma parte subjetiva quando uma parte mais objetiva da pessoa tá faltando ali, quando ela tem muitas dificuldades de necessidades básicas né, aí não adianta muito isso. [...] Mas eu acho que você diminuindo o fato de aquele lugar, dela ir praquele lugar e ser um lugar carregado torna aquilo mais leve. [...] então essas coisas vão contribuindo né, engajam as pessoas e criam um laço assim até porque são em momentos que as pessoas são mais vulneráveis né, elas meio que se abrem e acho que isso é importante aqui... eu acho que as pessoas têm uma abertura maior umas com as outras, então pra chegar e falar tipo um dia que a pessoa não tá bem é mais fácil. (E3)

O senso de comunidade e a necessidade de acolhimento por aqueles que nos rodeiam também fazem parte dos estudos de espiritualidade. É como se, no momento em que os funcionários ingressassem no hostel, eles firmassem um pacto de ajuda recíproca, não só em relação à organização, mas também àqueles que orbitam esse sistema, como colegas, fornecedores, amigos da organização, etc. No que se refere ao comprometimento pela fala dos entrevistados conseguimos identificar que o comprometimento dentro do Piratas da Praia Hostel pode ser categorizado como afetivo, pois está relacionado à existência de um vínculo emocional entre o trabalhador e a empresa, sugerindo uma força de trabalho mais motivada a contribuir com as necessidades de crescimento da instituição e que apresenta menores índices de turnover e menores taxas de absenteísmo (ALLEN; MEYER, 1996, 2000 apud REGO, CUNHA e SOUTO, 2005). Uma vez que profissionais comprometidos de forma afetiva desenvolvam um envolvimento emocional com a organização na qual atuam, notamos que existe um processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

Esse laço emocional se torna tão forte, que podemos notar nas entrevistas que por diversas vezes surgem palavras que normalmente seriam empregadas para relacionamentos pessoais fora do âmbito profissional, como casa e família (este inclusive sendo um dos pilares da filosofia da organização).

Eu nunca imaginei que isso fosse uma empresa da mesma forma que ainda imagino que não é uma empresa. É como sendo a minha casa, um ambiente de coliving, de compartilhamento. [...] Por isso até que eu não coloco placa lá embaixo, você tem placa na sua casa? Não tem placa aqui porque é a casa da gente, é um coliving. (E4)

[...] Eu acho que o hostel ele meio que indiretamente faz com que você se sinta em casa, de uma certa forma, ele cria um espaço onde você se sente acomodado (E2)

[...] ai eu pedi demissão de verdade e fiquei um ano sem trabalhar aqui [...] mas ao mesmo tempo vinha fazer a recepção uma ou duas vezes na semana no máximo [...] eu não sei porque eu vinha, porque eu gostava daqui [...] na época eu tava querendo morar aqui, eu tava quase morando aqui no hostel... eu trabalhava um ou dois dias da semana, morava aqui e ainda ganhava dinheiro (E3)

Para Allen e Meyers (2000) as organizações que desejam criar vínculos emocionais com seus colaboradores, de forma que esses sintam que existe um compromisso afetivo real, devem se dispor de práticas que tragam o senso de respeito e apoio, onde gestores são transparentes e se mostrem dispostos a críticas e sugestões, promovam a participação e inovação; onde funcionários possam vivenciar uma cultura organizacional humanizada, além de reconhecerem tanto direitos como deveres. Observa-se que a empresa analisada se sai muito bem nessa construção, uma vez que a existência desse laço entre trabalhadores, a organização e o proprietário do negócio faz com que o comprometimento não se restrinja apenas a pessoa jurídica envolvida na relação: é como se o comprometimento fosse um vínculo que unisse cada pessoa à outra, fazendo com que relações pessoais e profissionais passem a se misturar neste sistema.

Diante desse envolvimento, podemos ver que a organização se diferencia até mesmo na forma como avalia o comprometimento. Quando indagado sobre a forma como faria a avaliação dos seus funcionários, podemos ver como a humanização de cada colaborador é vista até mesmo nesse ponto:

Eu já fiz, já tentei várias coisas... eu parei um pouco de fazer isso porque as pessoas na realidade, quando você para pra fazer essas avaliações, essas coisas... as pessoas são muito mais complexas e muito mais belas do que as próprias avaliações. (E4)

A forma encontrada pela empresa, diante desse cenário, foi a avaliação mais pontual e aproximada: no momento em que surge um problema ele é discutido diretamente com os envolvidos pelo próprio dono e, dependendo do tamanho da situação, pode ser que todos os funcionários sejam envolvidos para a sua resolução. Da mesma forma pontos de destaque positivo são amplamente parabenizados e a pessoa é reconhecida pelo restante da organização.

Importante frisar que os resultados da interação entre trabalhador e empresa variam de pessoa para pessoa, uma vez que estamos tratando de sentimentos e estes são estritamente subjetivos, onde cada ser humano fará a sua interpretação, levando em consideração seu contexto e história de vida. Isso fica claro no depoimento que segue:

O comprometimento varia de pessoa pra pessoa, cada pessoa tem um nível de comprometimento diferente. Uns são mais comprometidos com a organização como um todo e uns são menos comprometidos. Mas quando, quem talvez não é muito comprometido com a organização, com a estrutura... ele às vezes é comprometido com outra situação, com outra coisa... é comprometido com os amigos... existem também pessoas que nasceram não comprometidas, elas não são comprometidas com nada, então cabe ter sensibilidade de respeitar essa característica. (E4)

Necessário salientar que, por se tratar de uma organização com um quadro de funcionários reduzido, o impacto de não se ter uma avaliação formal e mais ferramental não é tão grande quanto talvez se mostrasse em uma empresa de maior porte. O importante, talvez, seja salientar a importância de se humanizar os processos de avaliação, e não de exterminá-los por completo. O ideal é que cada organização encontre sua maneira de avaliar comprometimento e produtividade, sem deixar que o processo se torne mais burocrático do que humano.

4.3 ESPIRITUALIDADE E COMPROMETIMENTO

Fica cada vez mais claro, através do material analisado, que comprometimento se relaciona de forma intensa com práticas de espiritualidade e a noção de bem-estar vivenciada pelo trabalhador em seu local de trabalho. o bem-estar espiritual é peça chave para que possa promover qualquer tipo de comprometimento organizacional entre os agentes envolvidos (TROTT, 1996; MEDEIROS, 2003; VASCONCELOS, 2015). Assim, o desenvolvimento de práticas associadas à espiritualidade tende a ter influências positivas na relação funcionário-empresa, reforçando um envolvimento afetivo entre ambos os lados. Entretanto é importante avaliar que práticas são essas e qual a melhor forma para a sua execução.

Após a análise da entrevista, alguns pontos sobre estas práticas ficam mais claros. É fundamental que haja um desejo natural dos líderes envolvidos de que esse tipo de gestão seja o escolhido. Nas entrevistas ficou claro ver como a preocupação do Paulo (proprietário do hostel) com os seus funcionários é facilmente percebida por eles:

[...] o Paulo sempre tá estimulando pra que tudo fique bem. (E2)

eu posso falar do Paulo, faz a mais do que a obrigação dele, pra ter um funcionário mais feliz talvez. (E3)

[...] quando você faz uma coisa boa pra alguma pessoa aqui no hostel, ou algum atendimento legal, ou uma resolução de problema muito bem feita, ele (Paulo) vai lá e te dá um agrado por isso. (E2)

[...] porque o Paulo é bem aberto.. se os meninos fossem lá e dissessem: "nossa vamos fazer aquilo e aquilo outro" o Paulo estaria bem aberto (E3)

Se o Paulo vê que aquela pessoa não tá muito feliz ali e etc. ele conversa com a pessoa e etc. (E2)

De forma recíproca, a preocupação dos funcionários com o dono do Hostel é muito mais intensa do que a observada na maioria das empresas. Há um desejo muito forte de que o dono do hostel esteja satisfeito com o andamento de tudo, de que ele seja informado ao sinal de qualquer divergência. A impressão que se teve, durante o período de estudo, é que todos compreendem que a organização é a realização do sonho do Paulo e, diante disso, os esforços serão enormes para que tudo dê certo durante o caminho.

A relação entre comprometimento e espiritualidade dentro das organizações se mostra cada vez mais clara, mas é preciso entender que alcançar tal engajamento não é uma missão simples, tendo em vista o sistema capitalista no qual estamos inseridos, a busca pela máxima eficiência e altos lucros e a racionalização do trabalho se apresentando de forma tão intrínseca nas organizações. Riscos como a questão da conformidade entre crenças e interesses, o perigo do uso dessas práticas apenas por modismos e para manipulação dos trabalhadores, gerando a falta de legitimidade da espiritualidade em teoria, pesquisa e prática (KARAKAS, 2010) podem ser eliminados se a organização possui líderes

alinhados genuinamente com os valores da instituição, uma vez que eles terão maior facilidade em passar isso aos seus funcionários, clientes e fornecedores.

Conforme estudos de Fleck et al. (1999, 2003), Rego e Souto (2006), Whoqol Srpb Group (2006), Panzini et al. (2007), e, Panzini et al. (2010) a inserção desse tipo de prática se daria por dois objetivos principais: a primeira delas seria a de nutrir as necessidades interiores do indivíduo, no que diz respeito a sua visão como indivíduo diferenciado e que possui suas próprias vontades. Já a segunda seria o desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores, o que traz diversos benefícios à organização, principalmente no que se refere a comprometimento. Podemos perceber que, mesmo que não tenha sido planejados conscientemente, esses dois objetivos aparecem de forma bem clara no dia a dia da organização.

Eu acho muito, muito interessante quando o Paulo começa a falar sobre as qualidades dos funcionários dele... eu nunca vi ele falando dos piores defeitos dos funcionários... ele sempre procura uma forma de enxergar aquela coisa boa naquela pessoa e passar pra ela e dizer pra ela: "nossa, olha como você é bom nisso" e quando ela não é boa praquilo ele busca formas de achar alguma coisa e colocar isso em prática pra ela. (E2).

Outro ponto para análise seria a relação de agentes externos no comprometimento dos trabalhadores. Durante as entrevistas, muito se comentou sobre motivação e comprometimento, onde demonstrou-se que agentes externos podem sim ser influência no comprometimento e na motivação do colaborador para realizar o seu trabalho. Dessa forma, mesmo que o comprometimento tenha sido entendido como um compromisso firmado entre funcionário e empresa quando o primeiro diz sim à contratação, ele pode sofrer modificações ao se deparar com alguns agentes externos, entre eles: ambiente de trabalho; cumprimento, por parte da organização, dos seus valores; contexto social, político e econômico do país; prioridades na vida do trabalhador; necessidades básicas; etc.

Quando se entra numa empresa ela promete alguma coisa, Se não promete, ela tem um ambiente que propicie isso. Você precisa analisar essas coisas porque se a empresa tem, no plano de valores, esse tipo de coisa, mas depois não faz, ou faz com má vontade, você tem o direito de chegar lá e exigir (E1)

Eu acho que na vida, como ser humano, a gente é motivado para muitas coisas, não só no trabalho, na vida também e existem milhões e milhões de fatores externos que influenciam na tua motivação pra tal coisa... tanto pra viver quanto pra trabalhar, pra estudar, pra brincar, etc. tudo vai ter um fator externo [...] existem sim formas de se motiva pessoa a continuar no feliz no trabalho [...] eu acho que o hostel coloca em prática muitas coisas que fazem você se sentir motivado sabe? Não só financeiramente, mas social e moral (E2)

Assim, podemos sugerir que ao se criar um envolvimento de forma comprometida afetiva, onde exista um vínculo emocional entre o trabalhador e a empresa, haverá uma força de trabalho mais motivada a contribuir com as necessidades de crescimento da instituição (ALLEN; MEYER, 1996, 2000 apud REGO, CUNHA e SOUTO, 2005). Entretanto, da mesma forma, ao sentir que este vínculo possa estar abalado, a motivação dos funcionários também pode apresentar uma grande queda de mesma força. Por isso a proximidade com o trabalhador observando-o como ser humano se mostra tão importante: uma vez que se esteja próximo aos funcionários, mantendo-se uma comunicação mais humana e verdadeira, problemas com agentes externos podem ser evitados ou então amenizados para que não afetem o desempenho e produtividade dos funcionários.

Durante o tempo de pesquisa, o envolvimento dos colaboradores chamou a atenção, pois, apesar dos baixos salários e da carga horária bastante variável (eles não possuíam finais de semana ou feriados, uma vez que trabalhavam em dias alternados) todos eles pareciam bastante motivados e demonstravam se sentir donos do negócio. Isso fica claro no seguinte trecho da entrevista:

Eu particularmente acho isso muito legal, tipo muito interessante porque, se você pensar direitinho, existe um recursos humanos, que é o RH basicamente, mas que é um RH totalmente diferente, registra seu salário etc. chama isso de recursos humanos, mas que não te dá uma certa assistência necessária, tipo se você estiver em uma grande empresa e for tratar de algum assunto, chegar lá e falar: "nossa tô meio aperrado hoje, preciso tomar conta das crianças, lavar prato, etc." você não vai falar isso pro recursos humanos e aqui você consegue, você pode falar disso com qualquer pessoa daqui. E eu acho isso muito interessante, muito legal e também muito arriscado pra quem é da organização né... porque quando você cria um vínculo entre empresa e empregador você acaba meio que se desviando de uma, como eu posso dizer... de uma normatividade entre empresas e empregados (E2)

Parece ficar claro que o cuidado constante e a preocupação diária da organização com o bem-estar dos seus funcionários, nos menores detalhes, faz a diferença para que eles se sintam parte da empresa e estejam comprometidos em um alto nível. Essa preocupação se mostrava em diversos momentos do dia a dia: na conversa constante do dono do Hostel Piratas da Praia com cada um de seus funcionários, buscando entender seu momento de vida pessoal e possíveis problemas que pudessem estar passando; o remanejamento das escalas caso alguém precisasse de algum tipo de folga ou mudança de turno; a realização de

almoços coletivos por conta da organização, sempre com opções saudáveis; o oferecimento de tratamento de saúde alternativos, como a hemoterapia.

Pode-se concluir que práticas de espiritualidade e comprometimento dos trabalhadores estão fortemente relacionados e, quanto mais humanizada a administração do negócio, maior o sentimento de lealdade dos funcionários, uma vez que estes sentem que devem algo a empresa. É importante ressaltar que, uma vez que valores como honestidade, transparência e respeito ao indivíduo são implementados, eles passam a ser um direito exigido dos funcionários. Durante todo o tempo de pesquisa, ficou claro que, diferente de outras empresas com altos cargos hierárquicos, na empresa analisada os funcionários não possuem medo dos seus líderes e não admitem atitudes que desrespeitem outros colaboradores, inclusive sendo bem claros e abertos em relação a isso. Corroborando o que foi dito por Giacalone e Jurkiwicz (2003), ambientes com uma maior quantidade de práticas voltadas para a espiritualidade, conseguem melhorias no que se refere a resultados internos individuais, tornando laços de compromisso com as empresas mais fortes, trazendo também uma sensação maior de serenidade na execução do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por finalidade a apresentação das principais conclusões obtidas, às limitações da própria pesquisa, bem como à sugestão de novos trabalhos que possam ser elaborados a partir desta pesquisa e implicações gerenciais deste estudo.

A cada dia a forma como o homem se enxerga e se relaciona com o seu trabalho sofre mudanças transformadoras e rápidas, criando uma necessidade de que as organizações estejam atentas ao seu papel nesta relação. E, cada vez mais, vemos a busca do homem pela realização de algo a mais no trabalho, que não seja a apenas a troca de trabalho por recursos monetários. Estamos na era da espiritualidade e da transcendência, onde se faz necessária uma visão mais subjetiva do indivíduo e do seu papel no sistema.

Assim, conforme o esperado, durante a pesquisa deste trabalho, pudemos observar a relação vital entre práticas ligadas a espiritualidade no trabalho e o comprometimento dos colaboradores. O que surpreendeu na execução desta análise foi concluir que, diferente do que se imagina, estas práticas se referem a gestos muito simples e mais genuínos por parte da organização, sem que houvesse a necessidade de políticas estruturadas e complexas de Recursos Humanos para que se sentisse o efeito positivo da espiritualidade organizacional.

A seguir, serão retomados os objetivos específicos propostos para avaliação dos resultados e das conclusões a partir deles traçadas.

O primeiro objetivo era identificar e descrever quais seriam as práticas utilizadas pela organização analisada. Com o estudo de campo, foi possível identificar que as práticas mais frequentes dentro do Piratas da Praia Hostel eram: preocupação com o bem-estar dos funcionários, flexibilização de carga horária, respeito à individualidade de cada um, desestímulo à fofocas e competições entre funcionários, além da valorização constante dos colaboradores pelas suas realizações, independente do nível de relevância que tivessem. Como podemos observar, todas estas práticas podem ter uma execução relativamente simples dentro das organizações, uma vez que se considere cada vez mais a subjetividade e

complexidade dos colaboradores, ao invés de associá-los a máquinas ou recursos disponíveis da empresa.

O segundo objetivo se referia à identificação de como a instituição escolhida faria a avaliação do comprometimento dos seus funcionários. Verificou-se, então, que não existe qualquer tipo de avaliação formal ou ferramenta que seja direcionada à avaliação de comprometimento ou produtividade. O que pudemos observar, ao invés disso, foi uma relação muito próxima entre todos os funcionários e o proprietário do hostel. Isto porque ele frente a que quaisquer questões que surgissem, fossem feedbacks, mudanças organizacionais ou processos administrativos oportunizava que pudessem ser discutidos amplamente, de forma honesta e no momento em que estivessem acontecendo

O último objetivo estabelecido diz respeito à análise de como as práticas de espiritualidade poderiam se relacionar com o comprometimento dos funcionários. O que se observou aqui foi que, ao se estabelecer um ambiente mais humano e mais preocupado com o bem-estar de seus funcionários, estes criavam um vínculo afetivo com a organização, o que elevava sua motivação e grau de comprometimento. Era como se, ao perceber que a empresa o enxergava como indivíduo, o trabalhador buscasse formas de retribuir, dentro da realização de suas tarefas, entendendo que o hostel precisava da sua participação ativa para que pudesse continuar a existir. E, ao se criar um senso de comunidade dentro da organização, as pessoas se sentiam mais abertas e acolhidas, o que resultava em uma relação mais sincera dos trabalhadores, que não buscavam tirar vantagens das situações, como muitas vezes podemos observar dentro de organizações com políticas de Recursos Humanos muito mais estruturadas e consolidadas.

Vale ressaltar que os valores organizacionais emergiram nos achados em campo com uma importância vital, principalmente em relação a dois aspectos. No primeiro deles diz respeito a contratação de funcionários, quando discutiu-se como a escolha de pessoas que acreditam nos mesmos valores da empresa pode fazer a diferença no dia-a-dia. Pessoas que estão alinhadas com a organização demonstram uma motivação elevada para continuar realizando o seu trabalho, uma vez que não há qualquer tipo de desconforto moral no ambiente de trabalho. Já o segundo aspecto diz respeito, a quando a empresa possui seus valores bem estabelecidos, isto porque é importante que haja coerência em suas ações para que

estes valores sejam perseguidos dentro de tudo que se faz e de qualquer decisão que se toma. É necessário que os colaboradores confiem que, aquilo que foi estabelecido como filosofia, valha para todas as ocasiões e seja o norte nas tomadas de decisões.

Diante disso, podemos afirmar que o estudo alcançou tanto seu objetivo geral, que era compreender como as práticas voltadas à espiritualidade se relacionam ao comprometimento dos trabalhadores da Pirata de Praia Hostel, bem como os específicos, conforme exposto anteriormente.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O estudo realizado trouxe luz a diversas questões que ainda não foram estudadas de forma aprofundada, tanto pela Academia como pelas próprias organizações. Por se tratar de um assunto novo e de natureza predominantemente subjetiva - pois quando se fala do homem e da sua visão de trabalho estamos estabelecendo uma análise muito intrínseca, que irá variar de pessoas para pessoa - as pesquisas na área ainda se mostram pouco diversificadas e bastante rasas. De forma geral, podemos considerar o presente estudo como uma porta de entrada para entendimento da forma como as práticas implementadas pela empresas, no que se refere a visão do homem cada vez mais como indivíduo, podem ser determinantes no quanto os trabalhadores se dedicarão a esta relação.

Além disso, pode-se compreender um aspecto que não estava sendo considerado dentro das hipóteses previamente levantadas: mesmo que não realizem um trabalho que seja seu sonho de vida ou esteja fortemente ligado ao seu propósito pessoal, todos os funcionários entrevistados se dedicavam de forma bastante intensa ao Hostel, pois ali sentiam que tinham valor como indivíduos, sem que para isso tivessem que mudar quem eram ou ocultar questões pessoais por não fazerem parte do trabalho. Ao contrário, quanto mais abertos e ouvidos eles eram, mais pareciam fazer questão de realizar seu trabalho de forma impecável, mesmo que para, isso por vezes, tivessem que abrir mão de seu tempo livre ou realizassem tarefas que não os agradavam.

Por fim, importante dizer que este estudo pode ser o primeiro passo para que a organização se aproprie de ferramentas e técnicas mais profissionais, o que foi

apontado como uma fraqueza da organização. A partir do momento em que se tem uma visão mais detalhada de como os funcionários enxergam a organização e como se sentem em relação ao ambiente de trabalho, fica mais fácil estabelecer quais práticas são mais eficazes e de que forma elas podem virar processos mais estruturados dentro do Hostel. E, de forma ampla, este estudo pode ser um diagnóstico inicial da forma como o hostel contrata e pensa em seus funcionários, abrindo portas para que sejam realizadas novas avaliações com diferentes focos.

5.2 SUGESTÕES ARA ESTUDOS FUTUROS

Como citado anteriormente, os estudos na área da espiritualidade organizacional ainda se mostram bastante rasos e escassos, o que abre uma grande oportunidade para pesquisas e estudos de campo futuros. Uma vez que esta pesquisa tenha sido realizada em uma organização de pequeno porte, o próximo passo seria a busca de análises dentro de organizações de maior porte e mais estruturadas, buscando-se compreender qual o caminho da espiritualidade dentro de processos mais burocráticos. Também, enxerga-se aqui uma oportunidade para se buscar a compreensão de como organizações podem se tornar mais humanizadas, principalmente na aplicação destas práticas dentro do dia a dia - buscando o bem-estar dos seus funcionários - e não apenas em datas específicas ou por mero cumprimento de regras da área do RH.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao considerar que a pesquisa em questão foi realizada somente em uma organização, com um pequeno quadro de funcionários e sem uma área de Recursos Humanos estruturada, não se podem estabelecer como verdades absolutas os resultados obtidos ao longo deste estudo. Portanto, sugere-se que a análise acima seja replicada dentro de organizações de médio e grande porte, para se buscar mais informações de como estas práticas seriam implementadas e entendidas no dia a dia.

Além disso, foram observadas limitações de pesquisa e referencial teórico, uma vez que se trata de um assunto atual portanto, sem grandes debates a respeito.

Somado a isso, a falta de avaliação mais formal e de dados gerados não permite que se possa ter uma análise cronológica de como a implementação das práticas atuou no comprometimento dos funcionários ao longo dos 11 anos de existência do hostel. A pesquisa foi realizada a partir de uma visão do presente da organização e do que ela estava vivenciando neste momento.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *J. vocat. behav.*, Orlando, v. 49, p. 252-276, 1996.
- ALLEN, Natalie J; MEYER, John P. Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D; HELMES, E. (Org.) **Problems and solutions in human assessment, Springer Science Academic Publishers Boston**, 2000. p. 285-314.
- ARRUDA, V. C. M. **Inteligência espiritual: espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Ibrasa, 2005.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, no 2, p. 134-145, 2000.
- BARRETO, T.F.; THONPSOM, A.C.T.; FEITOSA, M.G. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho – Revisão de conceitos, dimensões e críticas. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. P.1 – 14,2011.
- BEZERRA, M. F. N.; OLIVEIRA, L. M.B. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. Estudo de Caso com um Grupo de Líderes de Agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 31., 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-14, 2007.
- CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. IN: CHANLAT, Jean-François (org.). **O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**, vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.p.21-45.
- DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *rPOT – Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.
- DENZIN, K., & LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage publications, 2000.
- DHIMAN, S.; MARQUES, J. The role and need of offering workshops and courses on workplace spirituality. **Journal of Management Development**. v. 30, n. 9, 2011.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly** v. 16, p. 807-833, 2005

EBRAHIMI, F.S.; KAZEMI, M.; SALAJEGHEH, S. The Effect of Spirituality Aspect in Workplace on Organizational Health (Survey on Social Security in Sistan and Baluchestan). **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v.7, n.3, p.239-247, 2016.

FARIAS, Fabíola Gomes; MELO, José Maria Gonçalves Nunes de; LIMA, Fábio Nóbrega de. Concepções e Práticas sobre Espiritualidade nas Organizações: a visão dos acadêmicos, gestores e subordinados. **Revista Foco**, v.10, n.1, p. 44-61, jan./abr.2017.

FLECK, Marcelo Pio da Almeida et al. Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da organização mundial da saúde (whoqol-100). **Revista de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 198-205, abr. 1999.

FLECK, Marcelo Pio da Almeida et al. Desenvolvimento do WHOQOL, módulo espiritualidade, religiosidade e crenças pessoais. **Revista Saúde Pública**, v. 37, n. 4, p. 446-455, São Paulo. Aug. 2003.

FRESHMAN, B. Na exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**, [S.1], v.12, n.4, p.318-327, 1999.

FILHO, A. L. A. S.; FERREIRA, M. C. O Impacto da Espiritualidade no Trabalho sobre o Bem-Estar Laboral. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 35, n. 4, p. 1171-1187, out. /dez. 2015.

GIACALONE, R. A., JURKIEWICZ C. L. **The Handbook of Workplace Spirituality And Organizational Performance**, New York: M. E. Sharpe, 2003.

GREGORY, N. P.; KONZ, F. X. R. Maintaining an organizational spirituality: no easy task. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 200-210, 1999.

JULIÃO, Elisângela; NASCIMENTO-SANTOS, Jair; PAIVA, Kelly Cesar Martins. Relações entre Práticas de Espiritualidade e Valores Organizacionais sob a Percepção dos Jovens Trabalhadores Brasileiros. **Revista Ciências Administrativas**, v.23, n.2, p.351-366, maio./ago.2017.

KARAKAS, F. Spirituality and performance in organizations: a literature review. **Journal of Business Ethics**, [S,I], v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010.

KHASAWNEH, Samer. Cutting-edge panacea of the twenty-first century: Workplace spirituality for higher education human resources. **International Journal of Educational Management**. v. 25 n 7, p. 687-700, 2011.

KOLODINSKY, R.; GIACALONE, R.; JURKIEWICZ, C. Workplace values and

outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. **Journal of Business Ethics**. v. 81, no 2, p. 465-480, 2008.

LAVELLE, James J. What motivates ocb? insights from the volunteerism literature. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 6, p. 918–923, ago. 2010.

LEFEBVRE, S. La crise du croire em enterprise et la necessite d'um dialogue sur la signification du travail. In: PAUCHANT, T. et associés: **Pour un management éthique et spirituel, Défis, cas, outils et questions**, Montréal, Fides et Presses HEC, 2000, p. 67-78.

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

MAI, C. F. M.; DENARDIN, E. S. Espiritualidade nas empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso. **Disc. Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas**, Santa Maria, v.1, n.1, p.19-43, 2005.

MARQUES, J. F. (2006). The spiritual worker: an examination of the ripple effect that enhances quality of life in-and outside the work environment **Journal of Management Development**, 25(9), 884-895.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 166 f. Tese em Administração, FEA, USP, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Anais do ENANPAD**, cor.1551. Salvador, 2002.

MEYER, John P; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: towards a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326. 2001.

MILLER, L. After their checkup for the body, some get one for the soul!. **The Wall Street Journal**, v. 20, p. A1, 1998.

MILLIMAN, John; CZAPLEWSKI, Andrew; PERGUSON, Jeffery. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment, **Journal of Organizational Change Management**. Emerald, vol. 16, n.4, p.426-447, 2003.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. 406 p.

MITROFF, I.I.; DENTON, E.A. A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**, [S.1], v 40, n.4, p. 83-92, 1999.

MITROFF, I. **Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis**. Amacom, [S.1], 2000.p .67-78

MORIN, Estelle M. Os Sentidos do Trabalho. Revista Administração de Empresas. São Paulo: **FGV-EAESP**. V. 41, n.3, p.8-19, Jul./set.2001.

MOWDAY, Richard T; STEERS, Richard M; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 14, n. 2, p. 224-247. apr.1979.

MOWDAY, Richard. T; PORTER, Lyman W; STEERS, Richard M. **Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOZZATTO, A. R.,GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

OLIVEIRA, A. **Espiritualidade na empresa**. São Paulo: Butterfly, 2001.

OLIVEIRA, A; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 369, n.2, p. 129-140, abr./jun.2004.

PANZINI, R Get al. Qualidade de vida e espiritualidade. **Revista psiquiatria clínica**, v. 34, supl. 1, p. 105-115, São Paulo. 2007.

PANZINI, R. G; MAGANHA, C; ROCHA, N S; BANDEIRA, D R; FLECK, M P. Validação brasileira do instrumento de qualidade de vida/espiritualidade, religião e crenças pessoais. **Rev. Saúde Pública**, vol.45, no.1, São Paulo. Feb. 2011 2010.

PAUCHANT, T. et al. **Le Management éthique et spirituel répond à un besoin de sens au travail. In:Pauchant, T. Pour un management éthique et spirituel,. Défis, cas, outils et questions**. Montréal: Fides et Presses HEC, 2000.p. 13-46

REGO, A., CUNHA, M., e SOUTO, S. Espiritualidade nas Organizações e Emprenhamento Organizacional: Um estudo empírico. **Documentos de Trabalho em Gestão**, Universidade de Aveiro. Disponível em: <www.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp6_Espiritual_Empenhamento.pdf>. Acesso em 02.fev.2005.

REGO, A.; CUNHA, M. P. & SOUTO, S. (2007a). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **ERA- eletrônica**, 6(2). Recuperado em 6 de março de 2015, de: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n2/v6n2a03.pdf>

REGO, José Arménio; SOUTO, Solange Oliveira. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho **Anais do ENANPAD**. 2006.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. (2007b). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 7-36.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, A. S. C. e BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Anais do ENANPAD**, org. 33. Foz do Iguaçu, 1999

ROMAN, Sidnei; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara; ZAMPIER, Marcia Aparecida. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 5-19, 2012.

SANTOS, R.P.D.; SOUZA-SILVA, J. C. Espiritualidade na formação do administrador sob a ótica dos professores: um estudo de caso na Faculdade Gamma. **Revista de Administração**, v. 48, p. 688-701, 2013.

SENNETT, Richard, 1943- **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 14ª ed. – Rio de Janeiro: Record, 2009. Tradução Marcos Santarrita.

SHAH, S. K., & CORLEY, K. G. Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821-1835, 2006.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s** Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.17. No 1 (2015).

SIQUEIRA, M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. **Anais do ENANPAD**, cor. 520. Campinas, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.31, n.2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TECCHIO, Edivandro Luiz; BRAND, Josiane Luisa. Espiritualidade nas Organizações: elementos conceituais. **Raci**, Getúlio Vargas, v.10, n.21, p. 1-22, jan./jul./2016.

TENBRUNSEL, A. E.; GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 33-68.

TISCHLER, L. The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p.273-279, 1999.

TROTT, D. Spiritual well-being of workers: an exploratory study spirituality in the workplace. **PhD dissertation**, University of Texas, Austin. 1996.

TURATO, E. R. et al. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n.1, p. 17-27, jan.2008

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. The spiritually-based organization: a theoretical review and its potential role in the third millennium. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 183-205, jan/mar. Rio de Janeiro. 2015.

VERGARA, S.C.; MOURA, L. S. Práticas de espiritualidade na gestão de pessoas. In: **ECNTO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 36., 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, P. 1-14, 2012.

WANG, Yingyan Ellen. Observations on the organizational commitment of chinese employees: comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 4/5, p. 649-669. 2004.

WEIL, S.L' enracinement. **Prélude à une déclaration des devoirs envers l' être humain**. Paris: Les Éditions Gallimard, 1949, 381 p. Collection idées.

WEINBERG, Frankie J.; LOCANDER, William B. Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 391-408, 2014.

WHOQOL SRPB GROUP. A cross-cultural study of spirituality, religion, and personal beliefs as components of quality of life. **Social Science e Medicine**, v. 62, n. 6, p. 1486-1497.2006.

ZOHAR, D.; MARSHALL, I. **Inteligencia Espiritual, la inteligencia que permite ser creativo tener valores y fe**. 1. ed. Barcelona: Plaza & Janes, 2001. Traducción: Marcelo Convián.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – E1, E2 e E3

A. **Quais as práticas de gestão de pessoas direcionadas à espiritualidade**

1. Qual o significado de trabalho para você? (ARRUDA, 2005; DUCHON, PLOWMAN, 2005; GREGORY; KONZ, 1999).
2. Quais os principais sentimentos que a palavra “trabalho” desperta em você? (REGO et. Al., 2007a; REGO, SOUTO & CUNHA, 2007b)
3. Qual é a maior preocupação da organização em relação aos funcionários, na sua opinião? Exemplifique. Por que na sua opinião isso ocorre?
4. Você acredita que a organização tenha práticas voltadas à você e ao seu dia a dia no trabalho? Quais são elas? Exemplifique.
5. Quais são as práticas da organização que mais te agradam? Por que? Exemplifique
6. E quais menos agradam? Por que? Exemplifique
7. Quais, na sua opinião são os objetivos da organização na implementação dessas práticas? (KARAKAS, 2010)

B) **Identificar como o hostel avalia o comprometimento de seus colaboradores**

1. O que é comprometimento para você? Relate uma situação onde este comprometimento se evidencia (ou não)
2. Existe alguma avaliação relacionada à desempenho e produtividade? (ALLEN; MEYER, 1996; apud REGO, CUNHA SOUTO, 2005). Exemplifique
3. Como você descreveria seu comprometimento em relação à organização?

C) **Verificar se, para os pesquisados, as práticas de espiritualidade influenciam em seu comprometimento:**

1. Você acredita que o seu nível de comprometimento possa ser influenciado por agentes externos? Que agentes seriam estes? Exemplifique com uma situação
2. Em quais momentos você se sente mais comprometido com a sua empresa? Exemplifique com uma situação
3. De que forma você acredita que as práticas de espiritualidade influenciam a sua relação com a organização? Relate uma situação onde este fato ocorre (ou ocorreu)
4. Fale como você percebe a relação do seu propósito pessoal com o seu trabalho? (ASHMOS, DUCHON, 2000).

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – E4

A) Referente a história do Hostel:

1. Como surgiu a vontade de montar o hostel?
2. Como foi a construção da organização?
3. Quais os valores da organização? De onde eles vieram?
4. Como funciona a hierarquia dentro da organização?
5. Quais foram os principais pensamentos ao se estruturar o hostel da forma que funciona hoje?

B) Quais as práticas de gestão de pessoas direcionadas à espiritualidade

1. Como surgiu a filosofia e os valores organizacionais do hostel? (GIACOLONE, JURKIEWICZ, 2003)
2. Qual a maior preocupação da organização em relação aos funcionários? Por que?
3. Qual o significado de trabalho para você? (ARRUDA, 2005; DUCHON, PLOWMAN, 2005; GREGORY; KONZ, 1999).
4. Quais os principais sentimentos que a palavra “trabalho” desperta em você? (REGO et. Al., 2007a; REGO, SOUTO & CUNHA, 2007b)
5. A organização possui práticas direcionadas aos trabalhadores e seu bem-estar no dia a dia? Quais são elas?
6. Você identifica algum tipo de mudança depois da implementação destas práticas?

C) Identificar como o hostel avalia o comprometimento de seus colaboradores

1. O que é comprometimento para você?
2. Como você percebe o comprometimento dos funcionários em relação à organização? Exemplifique. Você acredita que isso ocorre por que?
3. Existe alguma avaliação relacionada à desempenho e produtividade? (ALLEN; MEYER, 1996; apud REGO, CUNHA SOUTO, 2005). Explique

D) Verificar se, para os pesquisados, as práticas de espiritualidade influenciam em seu comprometimento:

1. Você acredita que o nível de comprometimento dos colaboradores possa ser influenciado por agentes externos? Se sim, que agentes seriam estes? Exemplifique
2. Em que momentos você sente que os funcionários estão mais comprometidos? Exemplifique. Você acredita que isso ocorre por que?
3. De que forma você acredita que as práticas de espiritualidade influenciam na relação dos funcionários com a organização? Exemplifique
4. Fale como você percebe a relação de propósito pessoal com o trabalho?