



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**O DESENVOLVIMENTO ESPIRITUAL INTEGRADO
AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Fábio de Souza Vasconcelos

**Santa Maria, RS, Brasil
2010**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

O DESENVOLVIMENTO ESPIRITUAL INTEGRADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

por

Fábio de Souza Vasconcelos

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2010

© 2010

Todos os direitos autorais reservados a Fábio de Souza Vasconcelos. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Ir. Maristela, n. 80, Bairro Medianeira, Santa Maria, RS, 97060-273

Fone (0xx) 55 9151-4222; E-mail: catubore@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

**O DESENVOLVIMENTO ESPIRITUAL INTEGRADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

elaborada por

Fábio de Souza Vasconcelos

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Maria Isabel Pimenta Lopes, Dra. (UNIFRA)

Santa Maria, 05 de Junho de 2010.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho:

A Deus, Supremo Criador de todas as coisas, alvo de minha espiritualidade e fé.

Ao professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, meu orientador, pela orientação, apoio, incentivo, oportunidades, paciência e acima de tudo, pela amizade.

À minha esposa Valeska e ao meu filho Samuel pela parceria, companheirismo, sacrifício e motivações fundamentais diante desta oportunidade.

À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e, em especial, ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela oportunidade de desenvolvimento pessoal em uma instituição de qualidade.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos, em especial Prof.^a Dr.^a Janis Ruppenthal e o Prof. Dr. Julio Siluk.

Aos meus companheiros do Núcleo de Gestão Empresarial - (NGE), pela amizade singular.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

O DESENVOLVIMENTO ESPIRITUAL INTEGRADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

AUTOR: FÁBIO DE SOUZA VASCONCELOS
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 00 de Junho de 2010.

Esta pesquisa tem como propósito estabelecer um Modelo de Desenvolvimento Espiritual com ênfase na prática de um Planejamento Espiritual, de modo que aperfeiçoe o Planejamento Estratégico Pessoal. Para tanto, utiliza a abordagem da pesquisa qualitativa, por meio do uso da técnica da pesquisa bibliográfica. Para atingir os objetivos, este estudo descreve os modelos de Planejamento Estratégico Pessoal que apresentam, com relevância, a Espiritualidade como parte integrante, e oferece temas como: a Espiritualidade e suas bases conceituais, Espiritualidade e Gestão, Espiritualidade e as Pontes existenciais entre os indivíduos, grupos e as organizações, Capital Espiritual, Espiritualidade e a Neurociência, existentes na literatura contemporânea. O modelo proposto é formado por seis (6) etapas de desenvolvimento: *Conscientização das Realidades (Consciência da Visão pessoal de Mundo)*, *Trabalho de Meditação (Interiorização)*, *Desejo de Mudança Interior*, *Integralização Espiritual (Mudança e Clareza de Valores)*, *Reorganização Espiritual (Auto-Reconstrução nas Relações)*, e *Missão (Propósito Existencial)*.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico Pessoal, Planejamento Espiritual, Espiritualidade, Desenvolvimento Espiritual.

ABSTRACT

Masters Degree Dissertation
Post Graduation Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

THE SPIRITUAL DEVELOPMENT INTEGRATED PERSONAL PLANNING

AUTHOR: FÁBIO DE SOUZA VASCONCELOS
MASTERMIND: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

This research aims to develop a model of spiritual development with an emphasis on practicing Spiritual Planning, which optimizes the Personal Strategic Planning. Also use the approach of qualitative research, through the use of technical literature. To achieve the objectives, the study describes the models that have Personal Strategic Planning, with relevance, the spirituality as an integral part, and offers topics like: Spirituality and its conceptual foundations, Spirituality and Management, Spirituality and Existential Bridges between individuals, groups and organizations, Spiritual Capital, Spirituality and Neuroscience, in the contemporary literature. The proposed model consists of six (6) stages of development: *Awareness of the Realities (Awareness of World Vision)*, *Work of Meditation (Internalization)*, *Desire for Interior Change*, *Spiritual Completeness (Change and Clarity of Values)*, *Spiritual Restructuring (Self-Reconstruction in Relationships)* and *Mission (Existential Purpose)*.

Key words: Strategic Planning, Strategic Personal Planning, Spiritual Planning; Spirituality, Spiritual Development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.....	20
FIGURA 02 – Hábitos eficazes – princípios interiorizados e padrões de Comportamento.....	26
FIGURA 03 – O Paradigma dos 7 Hábitos.....	27
FIGURA 04 – Quatro dimensões da Renovação.....	30
FIGURA 05 – Fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse do Modelo Cygler.....	32
FIGURA 06 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal – Modelo de Estrada.....	36
FIGURA 07 – Modelo de Estrada de Planejamento Estratégico Pessoal.....	37
FIGURA 08 – Área do Planejamento Político, Social e Religiosos do Modelo de Estrada..	41
FIGURA 09 – Clima espiritual nas organizações. Desenho adaptado.....	52
FIGURA 10 – Hierarquia das necessidades desenhada pelo autor. Desenho adaptado.....	55
FIGURA 11 – Quatro círculos concêntricos de transcendência pela consciência. Desenho adaptado.....	60
FIGURA 12 – Representação esquemática da literatura sobre Espiritualidade na gestão. Desenho adaptado.....	61
FIGURA 13 – Esquema da Espiritualidade na Gestão na literatura. Desenho adaptado.....	63
FIGURA 14 – Visão Antroposófica da Constituição Humana. Desenho adaptado.....	72
FIGURA 15 – Imagem arquetípica das pontes entre Indivíduo e Organização. Desenho adaptado.....	73
FIGURA 16 – Imagem arquetípica das pontes entre Indivíduo e Organização. Desenho adaptado.....	77
FIGURA 17 – Teoria dos dois fatores de Herzberg. Desenho adaptado.....	78
FIGURA 18 – Inversão Hierarquia de Maslow pelo autor. Desenho adaptado.....	79
FIGURA 19 – Divisão do Córtex Cerebral em Lobos (visão lateral esquerda). Desenho adaptado.....	88
FIGURA 20 - Esquema de Ondas Cerebrais, Frequências e Funções. Desenho adaptado.....	89
FIGURA 21 – Frequências de ondas cerebrais e suas relações com a consciência.....	90
FIGURA 22 – Modelo do Desenvolvimento Espiritual integrado ao Planejamento Estratégico Pessoal.....	104

FIGURA 23 – Modelo simplificado do desenvolvimento espiritual.....	107
FIGURA 24 – Esquema da consciência pessoal. Desenho adaptado.....	112

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Estrutura do trabalho.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Planejamento estratégico.....	17
2.1.1. Modelo de Estrada (2006).....	20
2.1.2 O Alinhamento do Planejamento Estratégico Pessoal com o Planejamento Estratégico Organizacional.....	23
2.2 Planejamento Estratégico Pessoal.....	23
2.2.1 Modelo de Covey (2005).....	25
2.2.2 Modelo de Cygler (2005).....	31
2.2.3 Modelo de Estrada (2008).....	35
2.3 Espiritualidade e Gestão.....	41
2.3.1 Espiritualidade e suas Bases Conceituais.....	43
2.3.2 Espiritualidade relacionada ao Planejamento Estratégico sob o Contexto do Pensamento Complexo.....	47
2.3.3 Espiritualidade na gestão estratégica.....	50
2.3.4 A Espiritualidade e a <i>Psicologia Positiva</i>	53
2.3.5 Espiritualidade e o Estudo Positivo Organizacional (" <i>Positive Organizational Scholarship</i> ").....	55
2.3.6 Espiritualidade no ambiente de trabalho.....	58
2.3.7 Impacto da Espiritualidade nas Organizações.....	60
2.3.8 Presença da Espiritualidade na vida dos Gestores.....	65
2.3.9 Espiritualidade como objeto de gestão e avaliação.....	69
2.3.10 A Espiritualidade e as Pontes existenciais entre os indivíduos, grupos e as organizações.....	71

2.3.11 O Capital Espiritual.....	74
2.4 Espiritualidade e a Neurociência.....	80
2.4.1 Inteligência Espiritual (QS) – <i>Spiritual Quotient</i>	80
2.4.2 Prova científica do QS e o “Ponto Deus”.....	88
3 METODOLOGIA.....	97
3.1 Classificação da pesquisa.....	98
3.2 Formulação do problema.....	102
4 MODELO PROPOSTO DE DESENVOLVIMENTO ESPIRITUAL INTEGRADO AO PLANEJAMENTO PESSOAL.....	103
4.1 Etapas do desenvolvimento espiritual.....	105
4.1.1 Conscientização (Consciência da Visão de Mundo).....	107
4.1.2 Trabalho de Meditação (Interiorização).....	113
a) Necessidade introduzir o hábito de meditação.....	113
b) Meditação.....	114
4.1.3 Desejo de Mudança Interior.....	116
4.1.4 Integralização Espiritual (Mudança e Clareza de Valores).....	117
4.1.5 Reorganização Espiritual (Auto-Reconstrução nas Relações).....	118
4.1.6 Missão (Propósito existencial).....	120
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	122
5.1 Conclusões.....	122
5.2 Recomendações.....	123
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	124
6.1 Artigos em português.....	124
6.2 Artigos em outros idiomas.....	124
6.3 Livros em português.....	127
6.4 Livros em outras línguas.....	129
6.5 Pesquisa na internet em português.....	130

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que a gestão trata de questões relacionadas à eficiência, da produtividade, de resultados, de competição, de negociação. Contudo, também trata de inovação, mudança e empreendedorismo. O que todos esses temas têm em comum é que eles abordam as condições de realização do presente e da projeção para um futuro melhor que pode ser planejado no hoje.

Nesse viés, cabe expor que o planejamento estratégico pessoal surge como uma ferramenta para a auto-realização e para o “sucesso” pessoal, incluindo a motivação, o equilíbrio e harmonia entre a vida pessoal e profissional. No entanto, vislumbra-se emergir uma nova dimensão da capacidade de gestão que priorize mais os valores e a dignidade humanos.

Nesse sentido, a espiritualidade apresenta vários pontos de interesse para a gestão pessoal por tratar de questões ligadas à postura que o indivíduo deve assumir. Dentre as quais releva destacar: as atitudes à felicidade, à busca de sentido para a sua existência, à aquisição de valores que nutrem relacionamentos mais consistentes, ao cultivo de atitudes voltadas para a sustentabilidade do meio ambiente, à adoção de hábitos de vida saudável e ao amadurecimento pessoal.

A respeito disso, alguns autores que abordam o tema, como Murad (2007), sugerem que não haveria gestão autêntica se não houvesse cuidado com a questão da espiritualidade pessoal dentro do ambiente corporativo. Além disso, verbalizam que o capitalismo tardio, que se viu surgir no final do século XIX e começo do século XX, deu lugar a corporações humanas destituídas de valores éticos, visando ao lucro sem medir os impactos sociais e ambientais.

Agora, neurocientistas anunciaram um novo quociente da mente humana, responsável pela consciência do sentido de existência e valor da vida: a Inteligência Espiritual ou Quociente Espiritual (*QS*). E, através do desenvolvimento dessa inteligência, afirmam o desenvolvimento de a mesma transformar o sentido e valores do ser humano, contribuindo para melhorar o mundo. Com isso, passa-se a enxergar o mundo dentro de um contexto mais amplo, de maior sentido e valor.

Para Guillory (2000), as pessoas, as organizações contemporâneas, os líderes e colaboradores, que buscam, cada vez mais, partilhar de estratégias de gestão, dão os primeiros passos com o propósito de entenderem e incorporarem a espiritualidade como forma de aperfeiçoar o seu sistema de gestão. Desse modo, tornam-no mais unificado, pleno e humanizado, superando, assim, a fragmentação imposta pelo paradigma cartesiano-newtoniano da modernidade.

Para tanto, o planejamento estratégico pessoal torna real a possibilidade de planejar e programar as práticas pessoais, de forma a orientar cada pessoa quanto ao seu propósito de vida, sua projeção de vida futura e suas metas. Ademais, estas devem ser atingidas para que se alcance um futuro almejado e possível. Enfim, orientar o indivíduo como um ser integral, com suas preocupações individuais, familiares, empresariais, espirituais, profissionais e sociais.

Devido a isso, esta dissertação apresenta, dentro de um modelo de planejamento estratégico pessoal e da prática religiosa/espiritual, um modelo de desenvolvimento da espiritualidade como um fomento de uma inteligência humana. Com isso, é possível estimular, em primeiro lugar, o indivíduo a ter uma maior compreensão de si mesmo, dos seus valores, dos outros e do sentido da sua existência, promovido por uma transformação interior, e a busca de uma melhoria pessoal.

Considera-se também, a prática espiritual não ser, necessariamente, a prática de uma religião em particular, mas de a pessoa estar em contato com a busca do transcendente e do olhar interior, na relação com um todo, mais profundo, mais rico, mais unificado. Isso tudo, pode colocá-lo em uma nova perspectiva nas relações e nos desejos humanos.

Dentro das referências pesquisadas, encontram-se diferentes categorias de profissionais debruçando-se sobre o tema da espiritualidade e dela como uma inteligência chamada de “inteligência espiritual”, de forma que, todo esse interesse, segundo as pesquisas, indica que se está diante de uma nova visão de desenvolvimento pessoal.

Diante da teoria das múltiplas inteligências de Howard Gardner (1993), os neurocientistas conseguem provar, através de experimentos, que a inteligência espiritual não fragmenta, ao contrário, ela integra, unifica os processos mentais, ratificando que pessoas saudáveis, capazes e eficientes são menos ofensivas a si mesmas, ao seu semelhante e ao planeta.

Assim, um modelo de desenvolvimento espiritual pode servir de bússola para orientar o exercício do planejamento espiritual, implicando na experiência pessoal de que há “alguma coisa além”, o “algo mais”, que confere sentido e valor à situação em que a humanidade se encontra neste século.

1.1 Justificativa

Primeiramente, é notável que, cada vez mais, as organizações são comparadas com seres humanos em todos os seus aspectos. Esse fenômeno de comparar as organizações às pessoas, mesmo não sendo muito recente, apresenta uma percepção que se amplia à medida que as mudanças se tornam mais velozes, que a ciência e a tecnologia avançam e que a autoconsciência das pessoas aumenta.

As organizações precisam fazer planejamento, para poderem se antecipar ao futuro e alinharem suas ações e práticas, e com isso criarem uma visão do caminho que deva ser seguido para alcançarem seus objetivos. Da mesma maneira, as pessoas, que são elementos essenciais para a gestão da organização, também necessitam de um planejamento para suas vidas, pois são elas as responsáveis pela efetivação de qualquer ferramenta administrativa.

Por outro lado, o ser humano não é apenas mais um elemento dentro de um todo organizacional, mas um colaborador que precisa ser levado em consideração, em todas as tomadas de decisões dentro da empresa, uma vez que ele também possui opiniões, aspirações, sonhos e metas.

Para Moggi e Burkhard (2004), as organizações, como entidades coletivas, são oriundas da vontade individual ou do “eu”. Além disso, elas são formadas por pessoas que, do líder gestor ao pessoal operacional, repetem, no mercado em que atuam ou em qualquer meio social, as virtudes e as dificuldades que possuem, como, por exemplo: inovação, ética, inteligência, agilidade, flexibilidade, caráter, comunicação, velocidade, coragem, criatividade, respeito ao semelhante e ao meio ambiente, e outras.

A vinculação dos objetivos pessoais, à visão da empresa, resulta numa predisposição positiva das pessoas à melhoria e à mudança. Sendo assim, existem condições de ligar a identidade individual à marca empresarial, às aspirações pessoais, às metas organizacionais e aos objetivos de aprendizado profissional às necessárias capacidades do negócio. Isso é possível através do Planejamento Estratégico Pessoal.

Ademais, o Planejamento Estratégico Pessoal permite que a pessoa, diante de um modelo inserido numa visão humanística, cujo ponto crucial é a identidade pessoal, desenvolva sua visão de futuro e sua capacidade de auto-liderança e excelência pessoal. Contudo, existe, na busca por impulsionar a vida por motivações mais elevadas, uma

finalidade que faça a de fato diferença para as pessoas onde elas estão inseridas e melhorem sua qualidade de vida.

Nessa conjectura, atualmente, a espiritualidade surge como um elemento essencial para o encontro destas necessidades pessoais de sentido e valores virtuosos que as organizações tanto precisam em uma era de fragmentação humana.

Dentro do pensamento teológico, é relevante esclarecer que a espiritualidade, que nada tem haver com sinônimo de religião, é entendida como uma capacidade. Ela é capacidade de descobrir sentido na vida, nos fatos, nas coisas com que a pessoa se relaciona, e a consciência mais profunda dos seus valores virtuosos. Ademais, sua maturidade conduz à reorganização do indivíduo, em seus valores, relações e propósito de vida.

Já o pensamento científico atual, aponta, baseado na teoria das inteligências múltiplas de Gardner (1993) e em experiências no cérebro humano feitos pela neurociência, a espiritualidade como uma inteligência humana. Essa inteligência que pode ser conceituada como *inteligência espiritual, moral* ou *existencial*. Com isso, o desenvolvimento da inteligência espiritual, integrada ao planejamento pessoal, acarretará em uma melhoria da pessoa, através da auto-organização de significado e valores, e de um propósito de vida fundamentais.

Nessa linha de raciocínio, segundo Morin (2007), ao mesmo tempo em que se faz a auto-organização, faz-se também a “auto-eco-organização” e a “auto-eco-produção”. Assim, a empresa e a pessoa são colocados num ambiente externo e que, por sua vez, integram um sistema eco-organizado ou ecossistema.

Nesse sentido, se o desenvolvimento espiritual pessoal se torna uma estratégia de mudança focada na reorganização da pessoa para as várias áreas pessoais que se interligam como um todo, então, o seguinte problema da pesquisa deve ser respondido: *Que modelo de Desenvolvimento Espiritual pode ser integrado ao Planejamento Estratégico Pessoal?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor um Modelo de Desenvolvimento Espiritual, com ênfase nos valores e ética pessoal, e no reconhecimento de propósito existencial, que aperfeiçoe e se integre ao Planejamento Estratégico Pessoal.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever os principais modelos de Planejamento Estratégico Pessoal que incluam, com relevância, a espiritualidade como parte integrante de suas práticas;
- Descrever a presença da espiritualidade na gestão - organizacional e pessoal - e em estudos científicos relacionados ao tema na literatura contemporânea.

1.3 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa está estruturada em quatro capítulos. No capítulo 1, é apresentada a introdução do trabalho. Ela abrange uma contextualização sucinta do tema proposto, a definição do problema de pesquisa, a importância do estudo e o estabelecimento dos objetivos a serem atingidos.

No capítulo 2, é apresentada a fundamentação teórica. Essa trata de temas como Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico Pessoal, Planejamento Espiritual, Espiritualidade e suas bases conceituais, Espiritualidade e gestão, a Espiritualidade e as Pontes existenciais entre os indivíduos, grupos e as organizações, Capital Espiritual, e Espiritualidade e a Neurociência.

Já a classificação desta pesquisa, quanto aos métodos e técnicas que orientaram o seu desenvolvimento, é exibida no capítulo 3 deste trabalho. A seguir, no capítulo 4, é feita a descrição do Modelo de Desenvolvimento Espiritual proposto, com suas seis (6) etapas de desenvolvimento. No capítulo 5, são apresentadas as considerações finais do estudo, bem como recomendações para pesquisas futuras. Por fim, no capítulo 6 os referenciais bibliográficos e os anexos encerram a presente pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade apresentar um aporte teórico que auxilie no desenvolvimento dos objetivos propostos. Os referenciais teóricos, utilizados como base para o desenvolvimento desta pesquisa, remetem aos seguintes temas: Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico Pessoal, Espiritualidade na Gestão, Espiritualidade e a Neurociência.

2.1 Planejamento Estratégico

Pode-se conceituar planejamento estratégico, segundo Ansoff (1981), como a análise racional das oportunidades oferecidas, por pontos fortes e fracos das empresas, e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. Compatibilização, esta, que deveria satisfazer, do melhor modo possível, aos objetivos de uma empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chega-se à solução essencial, e a empresa deve procurar implantá-la.

Assim, planejar significa formular sistematicamente, objetivos e ações alternativas, para que, ao final, o processo seja desenvolvido sobre a melhor ação escolhida. Considerando-se, também, todo o conjunto de ações, que visem aplicar ordenamento para decisões futuras e decisões no presente. Tal processo implica nas ações inter-relacionadas e interdependentes, objetivando alcançar metas previamente estabelecidas. Ademais, o processo de planejamento é tão importante quanto o seu produto final, identificando-se com prováveis mudanças organizacionais, estabelecendo, assim, uma harmonia entre a própria organização, o indivíduo e seu meio ambiente.

Amplamente utilizado pelas organizações e empresas, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão. Como resultado de uma evolução originada de mudanças ocorridas na gestão das organizações, nos tempos modernos, o planejamento estratégico torna-se uma importante ferramenta na busca por uma excelência constante e harmonização das ações que resultem em futuro adequado e preferido.

A escolha de qual estratégia a ser utilizada deverá levar em consideração o tipo de empresa, o ambiente interno e externo dessa organização. Nesse sentido, é relevante esclarecer que o processo de planejamento estratégico envolve análise do passado, presente e “vislumbramento” do futuro. Poder-se-ia, então, afirmar o planejamento estratégico estabelecer um conjunto de providências a serem tomadas pelo agente da ação, para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, conforme menciona Oliveira (2002, p. 35).

Escolhida a estratégia, estima-se a solução essencial, e a empresa procura implantá-la. Um dos processos de planejamento estratégico mais utilizado, no momento, é aquele em que, inicialmente, é efetuado um diagnóstico básico, na organização, a fim de evidenciar a cultura organizacional, os valores das pessoas, as relações de poder e a filosofia empresarial.

Essa avaliação tem, por finalidade, a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, em relação aos fatores críticos de sucesso, a análise e o conhecimento das oportunidades externas, suas ameaças, a busca para evitá-las, ou produzir um efetivo plano de trabalho, para eliminação e adequação à realidade existente, segundo Oliveira (2002).

Após realizado o levantamento dessas informações, são formuladas as estratégias que formarão um caminho, ou ação estabelecida, de forma a fazer com que a organização possa alcançar os seus objetivos. A organização passa à etapa de implementação estratégica, que nada mais é que passar do delineamento para a ação, conforme definido o plano de ação, o orçamento e são estabelecidos os indicadores de desempenho necessários para o acompanhamento e realização da visão de futuro.

Nessa medida, cabe expor que a inovação alcançada é resultado de um processo de atividades aplicadas que mostra, de forma clara, o que se deve fazer, quem deve fazer, como se deve fazer, quando se deve fazer, porque se deve fazer e, por fim, quanto vai custar.

Além do mais, o planejamento estratégico resulta de um trabalho de estabelecimento dos objetivos da organização, por meio da análise dos produtos e /ou serviços que a empresa ofereça e da dinâmica do ambiente em que ela atua, e também dos meios pelos quais esses objetivos serão concretizados (OLIVEIRA, 2008, p. 23).

Nessa linha de raciocínio, para Scramim e Batalha (1997), o planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa, em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem dessas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio dessas táticas. E, quando utilizado adequadamente, nas palavras de Oliveira (1986), o planejamento estratégico impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

Nessa perspectiva, é relevante trazer à luz que a adoção do planejamento estratégico, pelas organizações, traz vantagens, visto que esta ferramenta administrativa induz a empresa a tomar decisões acertadas. Entre os principais motivos para a sua utilização, de acordo com Oliveira (2008, p. 18), estão:

- contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;

- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- otimizar o modelo de gestão da empresa;
- facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado;
- consolidar a vantagem competitiva da empresa.

No que tange à literatura existente sobre Planejamento Estratégico, cabe ressaltar que esta aborda diversos modelos que apresentam divergências e convergências entre si. Dentre eles, destacam-se os modelos de Almeida (2001; 2003), Thompson e Stricklan (2003) e Estrada (2006). Apesar das particularidades de cada modelo, todos seguem basicamente as mesmas etapas, que são: análise do ambiente, formulação da estratégia, implementação e avaliação.

Para a realização desta pesquisa, foi adotado, como referência, o modelo desenvolvido pelo professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, professor titular da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Tal paradigma foi elaborado junto ao Núcleo de Gestão Empresarial (NGE) da UFSM.

A apresentação de um modelo de Planejamento Estratégico Organizacional justifica-se, pois, nesta pesquisa, entende-se o indivíduo como uma empresa, que possui objetivos de vida e metas, e que, para concretizá-las, precisa planejar. Outrossim, os elementos que fazem parte do planejamento estratégico de uma empresa (finalidade básica, valores e super-metas) podem ser utilizados por indivíduos que desejem planejar a sua vida pessoal ou profissional.

Nesse prisma, de acordo com o Manual Básico da Escola Superior de Guerra (2009), o homem, assim como uma empresa, a partir da identificação de seus valores, necessidades, interesses e aspirações sociais, estabelece os seus próprios objetivos e o planejamento das ações, visando a alcançá-los.

2.1.1 Modelo de Estrada (2006)

Primeiramente, cabe relatar que Estrada dividiu seu modelo em quatro etapas: Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem. Tais partes estão interligadas e interagem entre si por meio do processo de mudança e do monitoramento e retroalimentação, como demonstra a Figura 1.



Figura 1: Modelo de Planejamento Estratégico, de Estrada (2006). Fonte: Revista de Ciências da Administração (2007, p.157).

A primeira etapa, denominada **Avaliação**, ou Pré-operacional, busca levantar os aspectos qualitativos e quantitativos da organização, ou seja, procura diagnosticar a personalidade e a posição da empresa, quanto à cultura e ao poder.

Para tanto, Estrada (2006) evidencia a importância de compreender as relações de poder existentes dentro de uma organização, pois essas relações, quando bem administradas, podem atuar como agente mediador na prevenção e resolução de conflitos e assegurar a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional.

Da mesma forma, a cultura organizacional merece consideração, uma vez que, a sua identificação contribui na elaboração do planejamento estratégico, pois revela as normas e os valores da organização. Ademais, a cultura pode ser entendida como um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, ou uma aprendizagem compartilhada por um grupo, envolvendo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos dos mesmos.

Acrescenta-se ainda o fato de que é na etapa da Avaliação que se verificam as possibilidades e as condições para a implementação da gestão estratégica.

Na **Formulação** da Estratégia, é determinada a visão de futuro que a organização pretenda alcançar. Bem como é realizada uma avaliação dos ambientes internos e externos da empresa, por meio do levantamento de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades de melhoria e ameaças.

A visão de futuro é a inspiração que a organização almeja. “É o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para qual o progresso deva ser direcionado” (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p. 159).

No que diz respeito à visão, cabe expor que esta é formada por três elementos: finalidade básica, valores e supermetas. A finalidade básica, também denominada missão, representa a razão de ser da organização. Ela deve prevalecer por longos anos, não devendo ser confundida com metas específicas ou estratégias, que mudam muitas vezes no suceder dos anos.

A finalidade, em si, não se altera, mas, sim, inspira mudanças. Os valores são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. São formados por um conjunto de princípios de orientação permanente. A super-meta tem a função de focar e concentrar os esforços da organização.

Na etapa da formulação, é realizada uma análise do ambiente da organização, o qual abrange aspectos externos e internos. Para tanto, a análise do ambiente externo envolve o diagnóstico das oportunidades e das ameaças que a organização poderá encontrar na busca da concretização da visão de futuro. Entende-se oportunidades como circunstâncias ou eventos

externos à empresa, os quais podem tornar fácil o cumprimento da visão de futuro, quando bem aproveitadas. Quanto às ameaças, são situações ou eventos, também externos à organização, que poderão dificultar a execução da visão.

Por outro lado, a análise do ambiente interno compreende a identificação dos pontos fortes da empresa e as oportunidades de melhoria, os quais são influenciáveis pela ação gerencial. Os pontos fortes são condições internas à organização, que contribuem para o cumprimento da visão e facilitam a consecução dos objetivos. As oportunidades de melhoria também são condições internas à organização, mas que reduzem a probabilidade de cumprimento da visão, dificultando a consecução dos objetivos e que devem ser melhoradas pela empresa.

Além do mais, é necessário esclarecer que é a partir da análise do contexto que a empresa tem condições de formular estratégias competitivas alinhadas com o ambiente em que atua.

A terceira etapa é a **Implementação** Estratégica, na qual é delimitado o plano de ação e o controle estratégico. Os planos de ação indicam os passos que devem ser cumpridos, para que as estratégias estabelecidas sejam concretizadas. Tais planos devem conter os seguintes elementos: data de realização; previsão de conclusão; responsáveis pela execução e gerenciamento de resultados; orçamento previsto e indicador de controle (que será monitorado); e prioridade de execução.

O controle estratégico tem a função de medir, quantitativamente, os planos desenvolvidos durante o planejamento, orientando e dando suporte às correções necessárias, para garantir o alcance da visão de futuro. As ações da empresa e os resultados devem ser monitorados, para que o desempenho atingido seja comparado ao previsto, possibilitando, aos gestores, avaliação dos resultados e produção de ações corretivas, quando necessário.

Sendo assim, o plano orçamentário e o sistema de indicadores de desempenho são instrumentos de controle. Sobre isso, Estrada (2006) afirma que o plano orçamentário é um mapa que serve como guia para se chegar ao destino desejado, conduzindo a empresa do ponto de partida à sua meta final, fornecendo uma noção dos obstáculos e indicando caminhos alternativos. Os indicadores de desempenho servem como parâmetro para avaliar se a empresa está caminhando em direção à visão de futuro, ou se necessitará de correções em seu rumo.

A última etapa, chamada de **Aprendizagem**, conduz à inovação. Por meio do acompanhamento dos aspectos técnicos da organização e dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem, capta e direciona as informações obtidas por meio da mudança

organizacional. Esta fase é sustentada pelo monitoramento e retroalimentação das etapas anteriores, para que não ocorram desvios.

A partir da análise, das etapas do Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006), percebe-se que, as mesmas, podem ser utilizadas por indivíduos, que desejem planejar suas vidas pessoais ou profissionais.

A primeira etapa, ou **Avaliação**, auxilia a pessoa na identificação de seus valores e das condições em que se encontra, bem como das possibilidades de elaborar o planejamento pessoal.

A segunda etapa, ou **Formulação**, visa o estabelecimento da visão de futuro do indivíduo e a identificação de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, assim como, o diagnóstico das oportunidades e as ameaças que o meio lhe oferece.

A **Implementação** tem a finalidade de delimitar o plano de ação, uma vez que, a partir da análise do contexto, feita, anteriormente, a pessoa tem condições de formular estratégias competitivas, alinhadas com a sua realidade. Os planos de ação indicam os passos que devem ser seguidos, para que as estratégias sejam concretizadas.

A última etapa, ou **Aprendizagem**, proporciona a mudança de vida do indivíduo, por meio da assimilação de novas atitudes e comportamentos.

2.1.2 O Alinhamento do Planejamento Estratégico Pessoal com o Planejamento Estratégico Organizacional

Segundo Augustin (2008), pode-se dizer que o Planejamento Estratégico da organização deve responder ao planejamento pessoal dos acionistas (ou empresário) da empresa. O alinhamento entre o planejamento pessoal e o organizacional permite a construção de um modelo inserido numa visão humanística, cujo ponto crucial é à identidade pessoal.

Para Augustin (2008), Existem condições de ligar a identidade individual à marca empresarial, as aspirações pessoais às metas organizacionais e os objetivos de aprendizado profissional às necessidades do negócio. A união desses fatores torna possível harmonizar todos os níveis da organização, formando profissionais mais conscientes da sua contribuição e importância estratégica no negócio. Assim, o planejamento pessoal dos **funcionários** também deve estar alinhado ao Planejamento Estratégico da organização.

A autora afirma ainda, que uma vez elaborado o PE da organização, o alinhamento, entre este planejamento e o planejamento pessoal dos colaboradores, ocorre pelo entendimento destes últimos, das questões estratégicas e dos planos de ação da organização. É

a partir desses dados que os funcionários poderão fazer o seu planejamento profissional, exatamente a área de maior interferência em seu planejamento pessoal.

O planejamento busca atender aos desejos e aspirações da organização, permitindo que a empresa consiga cumprir seu PE com profissionais qualificados, e que reconheçam a importância da melhoria contínua e da mudança. O indivíduo responde à organização com qualificação, comportamentos desejados e vontade de se desenvolver.

A organização, contudo, precisa avaliar se está atendendo, de modo satisfatório, aos desejos de seus colaboradores, se está oferecendo oportunidades de crescimento e criando um ambiente harmônico, pois a contribuição deve ser recíproca. Assim, a aliança desses dois fatores busca a coerência de propósitos entre as estratégias da empresa e as estratégias pessoais dos recursos humanos da organização.

2.2 Planejamento Estratégico Pessoal

Costa (2005) assevera que o Planejamento Estratégico Pessoal é um método de gerenciamento de vida, o qual envolve mudanças de hábitos e atitudes. Isso possibilita maior organização pessoal, excelência do uso do tempo e dos recursos pessoais, assim como o desenvolvimento de habilidades pessoais e eliminação de hábitos negativos.

Da mesma forma que uma organização precisa de planejamento, qualquer pessoa também pode e precisa planejar sua vida. Então, o planejamento estratégico ajuda a oferecer uma direção à vida do indivíduo, pois dá sustentação a qualquer tomada de decisão presente e avalia situações futuras desejadas. Contudo, esse mesmo sujeito, frente à clara necessidade de organizar sua vida, diante da exigência do mundo atual, começa a ficar preocupado em gerenciar sua vida, sua própria carreira, seu tempo, seu lazer, suas relações familiares, suas finanças, em buscar qualificações, em desenvolver suas competências, não só gerenciais, mas, também, emocionais e espirituais.

O Planejamento Estratégico Pessoal, também, busca orientar, cada pessoa, quanto ao seu propósito de vida, sua projeção de vida no futuro e as metas que devam ser atingidas para alcançar esse futuro desejado. Enfim, tenta nortear o sujeito como um ser integral, com suas preocupações individuais, familiares, empresariais, profissionais e sociais.

Outrossim, o Planejamento Pessoal é uma ferramenta para a auto-realização e para o “sucesso” pessoal, incluindo a motivação, o equilíbrio e harmonia entre a vida pessoal e profissional, como propõe Pires (2006).

É importante salientar que as pessoas, que tiverem uma visão clara, ao traçarem seus objetivos de vida e cumprirem suas metas, estarão em boas condições de dar direção as suas vidas, uma vez que “o planejamento estratégico pessoal deve ser uma preocupação de todo o ser humano que compactua com o ideal de ser feliz” (NAVARRO, 2006).

A importância do planejamento pessoal justifica-se em um mundo caracterizado pela mudança e pela rapidez, em que as pessoas encontram-se submetidas, constantemente, a essas transformações, vendo-se obrigadas a planejarem as suas vidas.

Contraditoriamente, ao fato de o tema Planejamento Pessoal ser recente, observa-se vasta literatura emergindo a cada dia, a qual traz diversos modelos de planejamento estratégico pessoal.

Então, diante da proposta do objetivo e para maior balizamento desta pesquisa, foram selecionados os modelos que denotam uma preocupação relevante com a espiritualidade – a qual denominaremos neste trabalho de “inteligência espiritual” - integrada em seus modelos de planejamento pessoal, são eles: Covey (2002), Cygler (2005) e Estrada (2008), que serão apresentados na sequência.

2.2.1 Modelo de Covey (2002)

A priori, é conveniente destacar que Stephen R. Covey é Doutor em Administração pela *Brigham Young University* e atua como consultor, professor e escritor de várias obras. Ele é bastante respeitado internacionalmente como uma autoridade em liderança, eficácia pessoal, relacionamento familiar e interpessoal.

Ao apresentar o seu modelo, o autor afirma que é necessário “um novo estágio do pensamento, um nível mais profundo, um paradigma baseado nos princípios que descrevem exatamente o território efetivo da existência e das interações humanas” (2002, p. 51). Ele acredita que, com isso, a pessoa pode resolver suas preocupações mais sérias. Portanto, o modelo trata desse novo nível de pensamento e utiliza uma abordagem centrada em princípios e baseada no caráter, “que vem de dentro para fora” e se volta para a eficácia pessoal e interpessoal. Covey (2002, p. 52) explica que

de dentro para fora significa começar consigo mesmo, ou, melhor ainda, começar pelo mais *íntimo* – seus paradigmas, seu caráter e seus motivos [...] A abordagem de dentro para fora mostra que as vitórias particulares precedem as vitórias públicas, que cumprir as promessas feitas a nós mesmos vem antes do cumprimento de promessas feitas a terceiros. Mostra que é fútil colocar a personalidade acima do caráter e tentar melhorar as relações com os outros sem dar atenção ao próprio crescimento.

Então, observa-se que essa abordagem privilegia um processo contínuo de renovação baseada nas leis naturais que governam o crescimento e o progresso humano e se manifesta como “uma espiral ascendente de amadurecimento, que leva a formas progressivamente mais elevadas de independência responsável e interdependência efetiva” (COVEY, 2002, p. 52).

Para que isso aconteça, o modelo é dividido em **quatro partes** pelo autor. Na primeira parte, são abordados conceitos sobre hábitos, eficácia, dependência, independência e interdependência. Ela é importante, pois o modelo é constituído por sete hábitos e suas interações, que são separados e aprofundados nas próximas etapas. Sendo assim, na segunda parte, são tratadas as vitórias particulares e examinados os hábitos 1, 2 e 3. Na terceira parte, são comentadas sobre vitórias públicas e os hábitos 4, 5 e 6. Por fim, na quarta parte, é tratado sobre o processo de renovação e sobre o último hábito, o de número 7.

Na **primeira parte**, devem ser entendidos alguns conceitos que são a base do modelo. Inicialmente, é necessário conceituar a palavra *hábito*. O autor o define como “a intersecção entre o *conhecimento*, a *habilidade* e o *desejo*” (COVEY, 2002, p. 58) [grifo do autor] onde o *conhecimento* é o paradigma teórico (O QUE fazer e o PORQUÊ); a *habilidade* é o COMO fazer, e o *desejo* é a motivação, o QUERER fazer (ver Figura 04). Para que algo se torne um hábito, estes três elementos precisam estar reunidos. “Através do trabalho no conhecimento, na habilidade e no desejo, conseguimos atingir novos níveis de eficácia pessoal e interpessoal, rompendo com os antigos paradigmas que representaram a fonte da pseudo-segurança por tantos anos” (COVEY, 2002, p. 59).

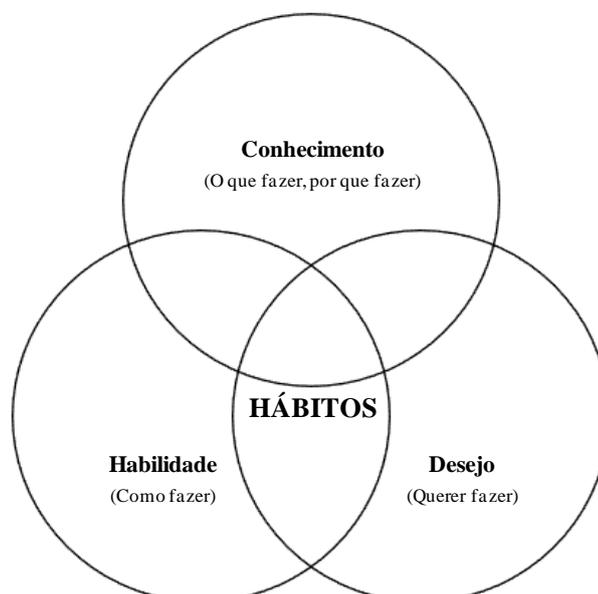


Figura 2: Hábitos eficazes – princípios interiorizados e padrões de comportamento. Fonte: Covey (2002, p. 60).

Logo, a segunda definição proposta pelo autor é para *hábitos eficazes*. Ele afirma que os 7 hábitos do modelo são eficazes pois

como estão baseados em princípios, conduzem ao máximo possível de resultados benéficos a longo prazo. Tornam-se a base do caráter da pessoa, criando um centro poderoso de mapas corretos, a partir dos quais um indivíduo pode resolver problemas com eficácia, maximizar oportunidades, aprendendo a integrar novos princípios em sua espiral ascendente de crescimento (COVEY, 2002, p. 65).

A eficácia, a que o autor se refere, consiste no equilíbrio P/CP, em que P representa a *Produção* dos resultados desejados e CP representa a *Capacidade de Produção*, o bem ou meio que produz esses resultados. Em terceiro lugar, após as definições de hábito e hábitos eficazes, é apresentado o modelo elaborado pelo autor. Para tanto, a Figura 05 é uma representação visual da sequência da interdependência dos 7 hábitos.

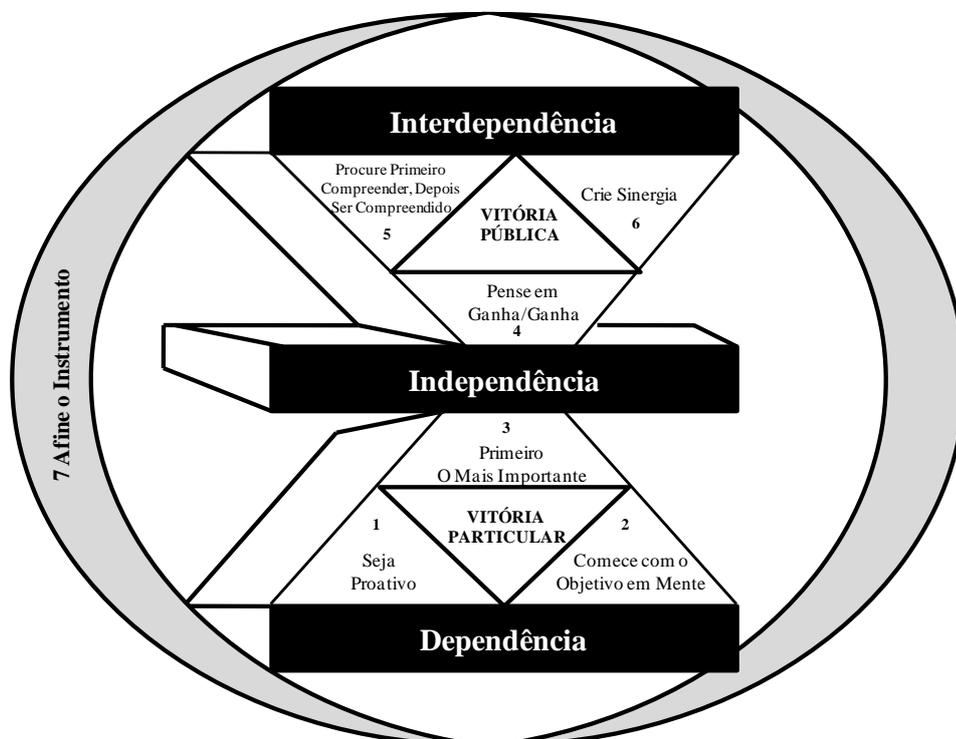


Figura 3: O Paradigma dos 7 Hábitos. Fonte: Covey (2002, p. 67).

Estes hábitos, harmonizados com as leis naturais do crescimento, abordam de modo progressivo, sequencial e integrado o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal, levando a pessoa a amadurecer e passar da *dependência* para a *interdependência*. No processo da maturidade, o ser humano passa por três etapas: a *dependência* (na infância, quando a pessoa depende de outras), a *independência* (quando a pessoa consegue tomar conta de si mesma) e a *interdependência* (quando o ser humano descobre que precisa se relacionar com outros seres e com tudo que o cerca). Assim, no processo de amadurecimento, pode-se dizer que a *dependência* é o paradigma do “você”, a *independência* é o paradigma do “eu” e a *interdependência* é o paradigma do “nós”. Nesse viés, Covey (2002, p. 61) complementa que

as pessoas dependentes precisam das outras para conseguir o que desejam. As pessoas independentes conseguem obter o que desejam através de seu próprio esforço. As pessoas interdependentes combinam seus próprios esforços com os esforços dos outros para conseguir um resultado muito melhor.

O autor é enfático ao afirmar que uma interdependência eficaz só pode ser construída em uma base de independência real. “A independência é uma conquista. A interdependência é uma escolha que só pessoas independentes podem fazer” (COVEY, 2002, p. 239). Com estes conceitos o autor finaliza a primeira parte de seu modelo.

Na **segunda parte**, o autor comenta sobre os *hábitos 1, 2 e 3* que representam a *Vitória Particular* (ela vem antes da Vitória Pública). Aqui, ele trabalha em cima de hábitos que envolvem o próprio comportamento da pessoa ajudando-a a se desenvolver e manter sua integridade. Cada um destes hábitos é examinado mais detalhadamente abaixo.

O *hábito 1: ser proativo (princípios da visão pessoal)* é baseado em quatro dons exclusivamente humanos: a *imaginação* (capacidade de criar na mente, imagens que transcendem a realidade presente), a *consciência* (entendimento profundo do que é certo ou errado, dos princípios que governam o comportamento, e a noção do grau em que os pensamentos e ações estão em harmonia com eles), a *vontade independente* (capacidade de agir conforme manda a autoconsciência, livre de qualquer influência) e a *autoconsciência* (habilidade para pensar a respeito do próprio processo de pensamento e motivo pelo qual a pessoa pode criar e romper com seus hábitos).

O *hábito 2: começar com o objetivo em mente (princípios da liderança pessoal)* refere-se à criação mental (princípio de que todas as coisas são criadas duas vezes: há uma criação mental ou inicial, e uma criação física, ou segunda criação, em todas as coisas) e se baseia nos dons da *imaginação* e da *consciência*. “Começar com o objetivo na mente significa

começar tendo uma compreensão clara do destino” (COVEY, 2002, p. 123). Significa saber para onde a pessoa está seguindo, de modo a compreender melhor onde está agora, e dar os passos sempre na direção correta. Por isso, em seguida, são abordados os papéis que a pessoa exerce em sua vida e permite que ela use a imaginação e a criatividade para adaptar, escrever ou reescrever novos papéis, mais eficazes e de acordo com seus valores e princípios, tornando-se responsável pela sua própria primeira criação.

O *hábito 3: primeiro o mais importante (princípios do gerenciamento pessoal)* pode ser considerado a segunda criação, a elaboração física. É o lado prático dos hábitos 1 e 2 (já que ambos eram pré-requisitos para ele). É a realização e a transformação em realidade. É a *vontade independente* que torna possível o gerenciamento pessoal eficaz.

Enquanto a liderança resolve o que é mais importante, é o gerenciamento que coloca o mais relevante em primeiro lugar. Gerenciamento é disciplina, vontade de fazer direito. Covey (2002, p. 189) acrescenta que “o gerenciamento é a divisão em partes, a análise, o sequenciamento, a aplicação específica, a tendência temporal do cérebro esquerdo, que leva ao auto-governo eficaz”.

Na **terceira parte** do modelo, o autor fala sobre a *Vitória Pública* e explica que o local apropriado para a pessoa começar a construir qualquer relacionamento é dentro de si mesma, de seu próprio caráter. Os *hábitos 4, 5 e 6* são os hábitos da *Vitória Pública* e agem juntos para criar a interdependência efetiva.

O *hábito 4: pensar em ganha/ganha (princípios da liderança interpessoal)* diz que a pessoa, no momento em que passa da independência para a interdependência, em qualquer função que exerça, assume um papel de liderança e encontra-se em posição de influenciar outras pessoas. Ele deriva de um *caráter íntegro*, alimentando-se de *relacionamentos* com alto nível de confiança, dos quais derivam os *acordos*, alimenta-se de um meio onde a *estrutura* e os *sistemas* se baseiam em ganha/ganha e inclui um *processo*.

O *hábito 5: procurar primeiro compreender, depois ser compreendido (princípios da comunicação empática)* é a chave para a comunicação interpessoal eficaz. Este hábito implica numa profunda mudança de paradigma, pois geralmente a pessoa busca, primeiro, ser compreendida.

O exercício de todos os outros hábitos prepara a pessoa para o *hábito 6: criar sinergia (princípios de cooperação criativa)*. Quando corretamente compreendida, a sinergia é a atividade mais dinâmica da vida (é manifestação de todos os outros hábitos vistos em conjunto).

A **quarta parte** do modelo trata da *Renovação* e do último hábito. O *hábito 7: afinar o instrumento (princípios de auto-renovação equilibrada)* abrange e envolve todos os outros hábitos do paradigma, porque é ele quem os torna possíveis. Ele significa “parar para afiar a serra”, ou “afinar o instrumento” (exercer basicamente as quatro dimensões da natureza do ser humano, com regularidade e consistência, de forma equilibrada e sensata). É a renovação, ou seja, uma renovação regular e contrabalançada das quatro dimensões básicas da vida: física, espiritual, mental e social/emocional, conforme mostrada na Figura 4.

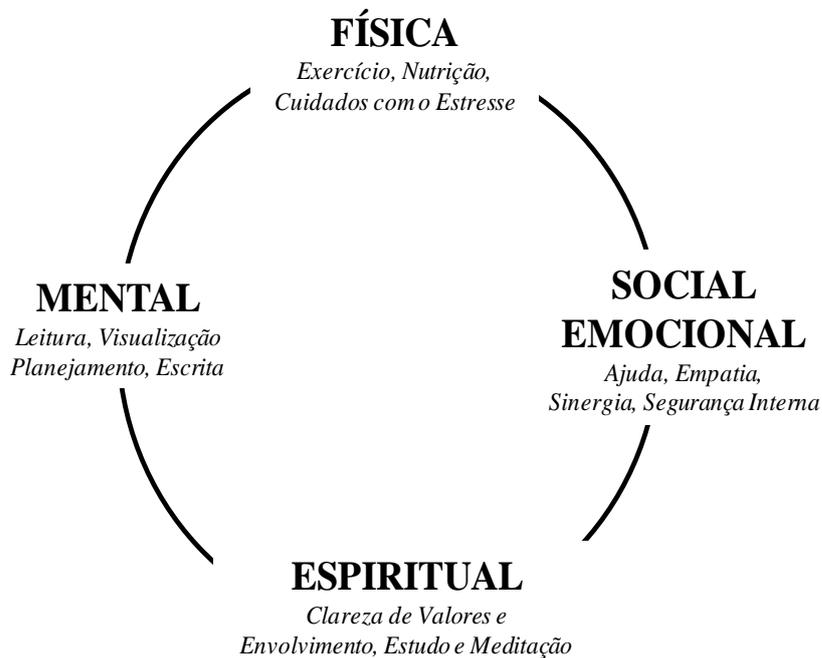


Figura 4: Quatro dimensões da Renovação. Fonte: Covey (2002, p. 376).

As dimensões física, mental e espiritual estão estreitamente ligadas aos hábitos 1, 2 e 3 (centrados nos princípios de visão, liderança e gerenciamento pessoal). Enquanto que a dimensão social/emocional é baseada nos hábitos 4, 5 e 6 (centrados nos princípios da liderança interpessoal, comunicação empática e cooperação criativa). “Afinar o instrumento” nas dimensões física, espiritual e mental é uma prática chamada de *Vitória Particular Diária* que gera resultados, valores e afeta as decisões e os relacionamentos.

A *dimensão física* trata de cuidar eficazmente do corpo físico: comer alimentos adequados, exercitar o corpo de forma constante, descansar e relaxar o suficiente, e praticar exercícios regularmente. Já a *dimensão espiritual* é o centro da pessoa, seu íntimo, seu comprometimento com o seu sistema de valores. Trata-se de uma área muito pessoal e de importância suprema. Ela se nutre das fontes que inspiram a pessoa e a elevam, vinculando-a as verdades eternas de toda a humanidade.

A *dimensão mental* aborda a educação formal que trabalhada de forma permanente, amplia e abre perspectivas para a pessoa. Ler, escrever, organizar e planejar são ferramentas para “afinar” o instrumento mental. Por fim, as *dimensões sociais e emocionais* estão vinculadas, porque a vida emocional da pessoa é principalmente, mas não exclusivamente desenvolvida no relacionamento com os outros, e através dele se manifesta. Sua renovação não exige tempo e pode ser conseguida através das interações normais cotidianas com as pessoas.

2.2.2 Modelo de Cygler (2005)

Jimmy Cygler nasceu nos Estados Unidos, formou-se em Administração de Marketing, na Universitá Haptuhá, de Israel, e há mais de trinta e três anos trabalha como empresário em diversos segmentos econômicos. Atualmente, além de comandar os negócios de sua empresa, *Resolve! Enterprise Services*, ele é professor titular do MBA Executivo da ESPM, professor da *Fundação Dom Cabral*, diretor responsável da revista DBM (*Database Marketing*), articulista da *Revista Exame*, autor e palestrante.

Em seu modelo, ele apresenta *A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse* que deve ser administrada pela pessoa em cinco áreas: o **tempo**; a **energia**; as **tarefas**; o **indivíduo** e seus **relacionamentos** e as **conquistas** nas diversas dimensões da vida (física, material, emocional, intelectual, espiritual e social). Em sua concepção, essas áreas devem ser gerenciadas para que a pessoa se torne mais produtiva, eficiente e equilibrada.

Salienta-se que esse modelo permite que cada área possa ser trabalhada independentemente da outra, fazendo com que a pessoa foque na qual lhe interessa mais. Todas elas estão circunscritas em um contexto maior, que engloba o *Ser*, o *Fazer*, o *Ter* e o *Viver*, conforme pode ser observado na Figura 13. Para Cygler (2005, p. 17) [grifo do autor] compreender “a relação entre *ser*, *ter*, *fazer* e *viver*, é fundamental para viver com sucesso e felicidade, sem estresse”. Sob este enfoque, as cinco áreas são apresentadas abaixo, com mais profundidade.

A **Área 1** refere-se ao **tempo**. Ele é o único recurso comum a todas as pessoas. É o bem mais escasso, finito e, também, o mais valioso. O tempo que passou não volta mais. Ele não pode ser acumulado, comprado, trocado, guardado, emprestado ou vendido. Aprender a gerenciá-lo é importante para que o ser humano consiga administrar sua vida dentro do período disponível e melhore suas chances de sucesso nos negócios e nas demais áreas. É nesse sentido que o autor definiu cinco passos para que a pessoa utilize melhor o seu tempo:

(1) identificar o que faz com o seu tempo; (2) saber o que deveria fazer com o seu tempo; (3) discernir entre o importante e o urgente; (4) mudar seus hábitos e utilizar o tempo a seu favor e (5) tornar os hábitos uma constância na sua vida.

Já a **Área 2** aborda a **Energia**. Ela é o grande segredo para que a pessoa atinja um desempenho elevado. De nada adianta ter tempo, gerenciá-lo e utilizá-lo eficazmente se não houver o elemento energia. Ela é “a ferramenta fundamental para alcançar maior produtividade e eficácia” (CYGLER, 2005, p. 285).

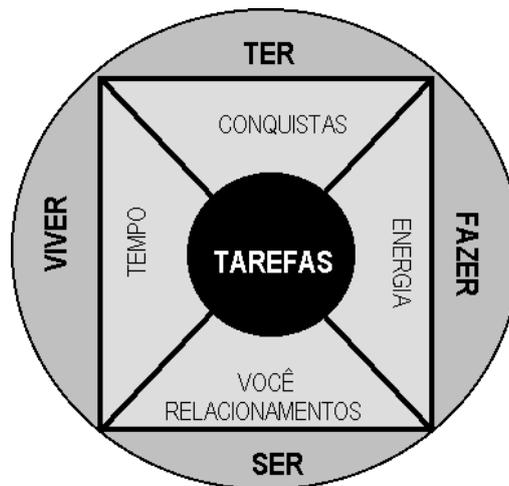


Figura 5: Fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse do Modelo Cygler. Fonte: Cygler (2005, p. 19).

De acordo com esse raciocínio, o autor propõe quatro níveis de energia: física, emocional, mental e espiritual, que estão, intrinsecamente, ligadas, alimentando-se uma das outras. Basta que uma delas esteja mal para que o conjunto não funcione. Para maior esclarecimento, abaixo segue uma breve descrição de cada nível de energia.

- *Energia física:* o corpo é o maior aliado da pessoa para atingir a eficácia em todos os outros níveis. Para o organismo ter um bom desempenho, é fundamental possuir um grau satisfatório de condicionamento físico, respiração correta, descanso adequado e alimentação equilibrada e saudável;
- *Energia emocional:* o que move o ser humano é a emoção. A pessoa que possui alto astral e cultiva boas emoções, tem maior capacidade de superação, pois impulsiona as realizações através do pensamento positivo;

- *Energia mental*: as fontes primárias da energia mental são a educação e a cultura. A energia mental é o ponto-chave que direciona a pessoa e a leva à dimensão do raciocínio e da criatividade;
- *Energia espiritual*: é a base de todas as energias e pode ser definida como o conjunto de valores, objetivos e interesses pessoais nos quais a pessoa acredita profundamente e a guiam, dando-lhe um senso de direção, e motivando-a a continuar no seu caminho. É uma força central, que se gasta e se renova simultaneamente e que movimenta a pessoa em todas as dimensões da sua vida, sem necessariamente abordar o aspecto religioso.

A **Área 3** trata das tarefas. Uma vez que a quantidade de tarefas que a pessoa precisa executar é muito numerosa, ela fica impossibilitada de dar conta de tudo. Dessa forma, ela precisa aprender a escolher o que deve ou não ser feito, pesando os prós e os contras (eficácia) e qual a melhor forma de fazê-lo, de maneira mais rápida e econômica (eficiência). É importante destacar que eficácia é diferente de eficiência. A primeira trata sobre o que a pessoa deve ou não fazer, e a segunda de como fazer. Logo, uma pessoa bem-sucedida e feliz é eficaz, pois faz o que é certo, de acordo com os seus valores, propósitos e objetivos.

Já a **Área 4** é composta pelo **indivíduo e seus relacionamentos**. É a área mais delicada, mais complexa e a que exige mais reflexão. Nela, a pessoa, ao falar de si mesma e de seus relacionamentos, entra em contato com o seu íntimo. Esta área se divide em duas partes: **indivíduo** (que trata do intrapessoal) e **seus relacionamentos** (que trata do interpessoal).

Na que diz respeito ao **indivíduo**, o autor destaca os seguintes itens:

- *Espaço interno*: como a pessoa deve organizar e clarear os seus pensamentos;
- *Resistência a mudanças*: mudanças são vitais para a sobrevivência da pessoa em todos os campos da vida. A pessoa deve se conscientizar e aceitar a sua resistência para depois aprender a abrir mão dos velhos hábitos a fim de ter espaço para que as novidades sejam inseridas em sua vida;
- *Disciplina*: é a ponte entre os objetivos da pessoa e as suas conquistas; é o recurso que pode propiciar as melhores condições para que ela seja bem-sucedida e feliz. Uma vez implementada, em uma determinada área da vida, ela, automaticamente, leva-o a adotá-la nas demais;

- *Aptidões emocionais*: delas derivam o conceito de inteligência emocional, que caracteriza a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas ao seu redor;
- *Pré-ocupação*: o ser humano é o único na natureza que se pré-ocupa. Isso não é positivo, ao contrário, quem se pré-ocupa não vive o agora. Preocupar-se não leva a nada, a não ser levar o organismo a reagir de forma adversa, provocando estresse, doenças, insônia, perda da capacidade de concentração e ainda sensação de impotência.

Na parte **seus relacionamentos**, é abordada a interdependência das pessoas. Conforme o autoconhecimento da pessoa aumenta, ela descobre que tem forças e fraquezas e que, para sobreviver, precisa da ajuda dos outros seres humanos. A consciência da existência dessa interdependência é a base para o entendimento da importância dos relacionamentos na vida.

Além disso, nesse item, destacam-se as redes de relacionamento. A pessoa deve construir e conservar sua rede já que ela dá sustentação e apoio e, por intermédio dela, a pessoa pode obter informações valiosas, que não estão disponíveis em outros meios. Todas as pessoas possuem uma rede de contatos. Esse número pode ser muito pequeno e os relacionamentos pouco duradouros, mas essa rede sempre existe. É interessante observar que cada pessoa nova agrega a sua rede já existente, uma rede de redes.

Por fim, a última área, **Área 5**, aborda **as conquistas** nos aspectos físicos, materiais, emocionais, intelectuais, espirituais e sociais.

- *Aspecto físico*: busca a *saúde*, o *bem-estar*, a *energia* e a *beleza*. Aqui a saúde física se refere ao funcionamento do corpo, a ausência de doenças ou anomalias e da condição global de bem-estar. Para se manter saudável, a pessoa deve cuidar da sua alimentação, respirar adequadamente, realizar exercícios (de condicionamento, força e flexibilidade), descansar e relaxar; ter um bom ambiente (de trabalho e em casa) e utilizar a medicina e tratamentos (preventivos e corretivos);
- *Aspecto material*: preserva as conquistas como dinheiro, ações, imóveis, carros, jóias e outros bens. Está relacionada ao equilíbrio entre ter e saborear, possuir e usufruir. A pessoa não deve viver os extremos: sem preocupações com o futuro e nem viver para acumular para o amanhã. Saber administrar o dinheiro faz com que, em vez de a pessoa trabalhar para ele, é ele quem trabalha para a pessoa;

- *Aspecto emocional*: referem-se às características, condutas e sentimentos que as pessoas desenvolveram ao longo de suas vidas e que são demonstradas na prática de suas atitudes e comportamentos corriqueiros. A relação de virtudes emocionais que a pessoa pode ter é gigantesca. Cabe a ela escolher as que vai querer cultivar;
- *Aspecto social*: está centrado em alguns poucos elementos como: reputação, relacionamentos, ser querido e cooperar, complementar, co-construir, confraternizar. É um patrimônio entrelaçado, resultante da interdependência entre os seres humanos. O capital social, a reputação e os relacionamentos são construídos com muito investimento, suor e tempo;
- *Aspecto intelectual*: é considerado o mais difícil de perder, pois é trabalhoso para adquirir e exige muita disciplina. É importante saber que tudo o que serve para desenvolver a capacidade intelectual também serve para mantê-la. Algumas formas de desenvolvê-la são através do estudo, do ensino, da palestra e da escrita;
- *Aspecto espiritual*: é o mais elevado entre eles. O espírito aparece em cada manifestação da consciência da pessoa, de forma reflexiva ou direta. Ele não tem forma, portanto não se pode dizer que ele existe. Na essência, espiritualidade é a busca pelo autoconhecimento do verdadeiro ser, para descobrir a natureza profunda da consciência. Para a pessoa conseguir se conectar com sua espiritualidade, basta praticar algumas rotinas simples, tais como: reflexão, meditação, oração, doação - por alguma causa nobre ou praticar o trabalho voluntário.

Para finalizar esta área, o autor afirma que a pessoa não pode querer, simplesmente, passar por este mundo sem deixar uma marca. Pensar em legado traz, antes de tudo, benefícios para a própria pessoa, pois sua vida adquire tal dimensão e profundidade que jamais seriam alcançadas se ela estivesse pensando somente em si.

2.2.3 Modelo de Estrada (2008)

Rolando Juan Soliz Estrada, professor titular da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), criou um modelo¹ de planejamento pessoal, descrito por Augustin (2008), cujo objetivo é servir de meio para ajudar uma pessoa a se desenvolver em suas principais áreas de atuação ou desempenho: **Individual, Profissional, Familiar, Negócios Pessoais e Político, Social e Religioso/Espiritual**. Isso pode ser contemplado na Figura 6.

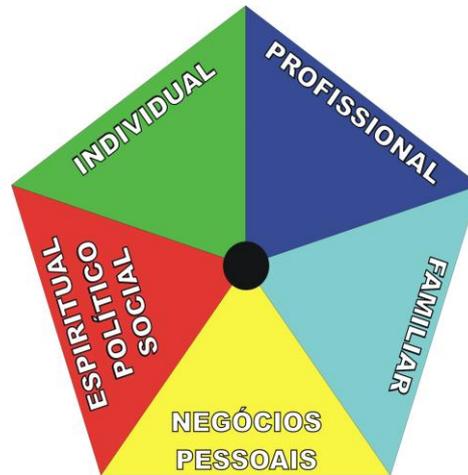


Figura 6: Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal – Modelo de Estrada. Fonte: Augustin (2008).

Segundo Estrada (apud AUGUSTIN, 2008), essas cinco áreas são interligadas, e quando uma é afetada, ou modificada, conseqüentemente poderá interferir nas demais. E, para que a pessoa compreenda melhor o que compõe cada área e aprenda a equilibrá-las, o modelo proposto foi dividido em planejamentos específicos: **Planejamento Individual, Planejamento Profissional, Planejamento Familiar, Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento Espiritual, Político e Social.**

Para desenvolver cada uma dessas áreas, elas foram subdivididas em campos. Cada campo trata de um aspecto relevante para aquele planejamento, permitindo que a pessoa elabore um plano que vá ao encontro de seus objetivos e aspirações. Nesse caso, as metas estabelecidas são uma verdadeira auto-reflexão do indivíduo.

Com isso, a pessoa deve descrever seus alvos para todas as áreas, tão completamente quanto possível, sendo necessário priorizá-los e estabelecer um plano estratégico para alcançá-los. Nesse modelo, o indivíduo pode iniciar seu planejamento por qualquer uma das cinco áreas, realizando, primeiramente, o planejamento daquela que mais lhe interessar. Por isso, a importância dessa divisão em áreas distintas, como apresenta a Figura 7.

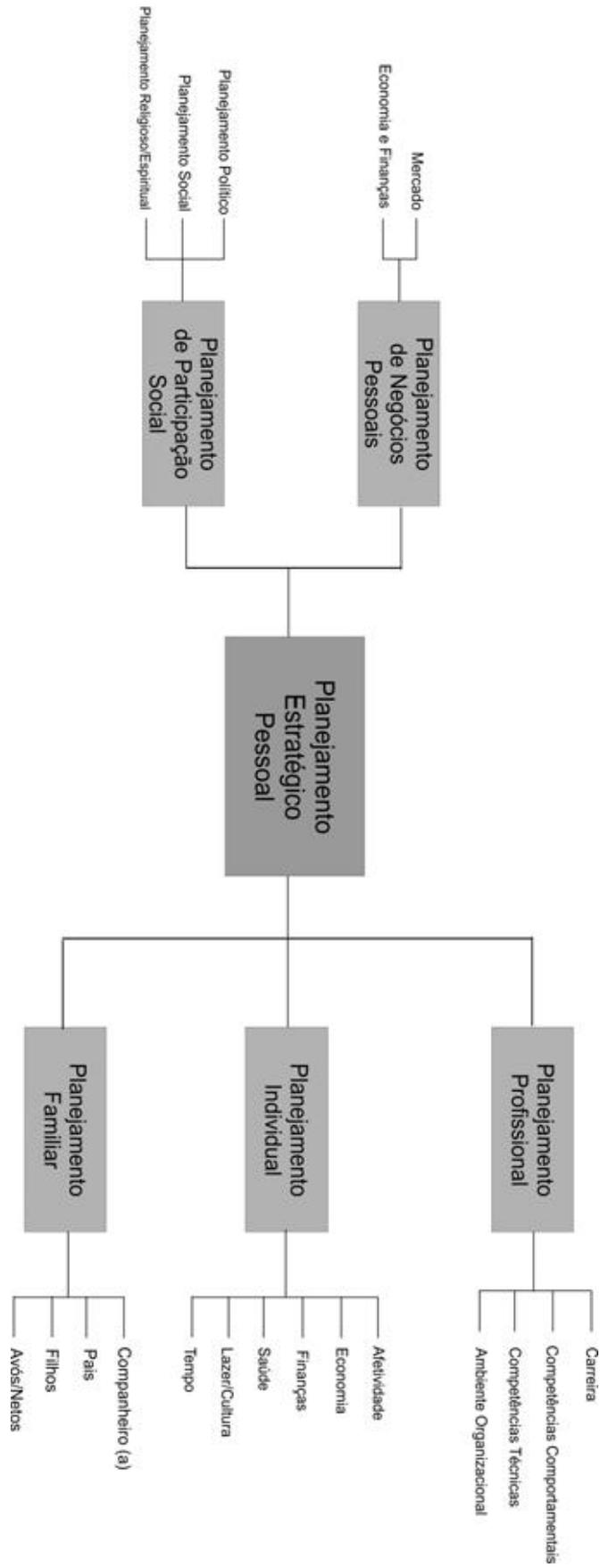


Figura 7: Modelo de Estrada de Planejamento Estratégico Pessoal. Fonte: Augustin (2008).

2.2.3.1 Planejamento Individual

O indivíduo pode planejar o seu desenvolvimento a partir do *Planejamento Individual* que trabalha com seis campos: **Afetividade, Economia, Finanças, Saúde, Lazer/Cultura e Tempo**. Todos eles contribuem para o equilíbrio do indivíduo, ressaltando-se que tudo o que for planejado para a área individual pode ser estendido também para todas as outras.

2.2.3.2 Planejamento Familiar

O planejamento da área familiar envolve a melhoria e a otimização das relações com **companheiro(a), filhos, pais, avôs e netos**, abordando também, em alguns campos, questões como dependência e individualidade. Essa é uma área importante porque envolve pessoas que dão suporte à trajetória de vida do ser humano.

2.2.3.3 Planejamento de Negócios Pessoais

Este planejamento trata da pessoa enquanto empresária, possibilitando uma análise melhor acerca do mercado onde sua empresa está inserida, bem como a rentabilidade proporcionada pelo negócio e a sua lucratividade. Dessa forma, este planejamento aborda dois campos: **Mercado e Economia e Finanças**

2.2.3.4 Planejamento Profissional

Este planejamento possibilita que a pessoa estabeleça objetivos condizentes com suas expectativas profissionais e com seu plano de carreira, para depois transformá-los em ações. Ele trabalha com quatro campos: **Carreira, Competências Técnicas, Competências Comportamentais e Ambiente Organizacional**.

2.2.3.5 Planejamento da Participação Social

O Planejamento dos campos Político, Social e Religioso/Espiritual, apresentado nesse modelo, oferece uma preocupação em programar e planejar um desenvolvimento do indivíduo com seus valores pessoais e suas crenças, participação na sociedade e desenvolvimento de relacionamentos interpessoais.

a) Planejamento político

No entendimento de Estrada (apud AUGUSTIN, 2008), o planejamento deste campo visa preparar a pessoa para concorrer, **profissionalmente**, a cargos políticos, e, também, como **partidário**, em nível municipal, estadual ou nacional, sendo importante, pois, muitas vezes, os aspirantes a cargos eletivos lançam-se em uma eleição sem estarem devidamente habilitados. Logo, o Planejamento Político “procura reunir todos os possíveis elementos que vão compor as ações futuras e organizá-los de uma forma articulada” (PEREIRA *et al.*, 1995, p.56).

Ademais, o Planejamento Político busca ordenar e priorizar as ações da campanha para se obter o resultado desejado, sendo destinado a pessoas que queiram aperfeiçoar a sua participação política. Acrescenta-se a isso o fato de que um bom planejamento pode aumentar as chances de eleição e gerar resultados satisfatórios.

b) Planejamento social

O Planejamento Social visa auxiliar a pessoa a obter melhores resultados por meio da participação na comunidade e do envolvimento em projetos sociais. Sobre isso, Costa (1998) afirma que uma sociedade torna-se mais justa e solidária quando as pessoas estabelecem objetivos que digam respeito ao bem-estar e interesse de todos, unindo forças e ativando-as, em favor das causas comuns.

Desenvolver um planejamento social possibilita a participação mais efetiva da pessoa na sociedade, capacitando-a para iniciar ações interligadas com suas metas pessoais. Com isso, muitos problemas de cunho social podem ser amenizados, a saber: fome, violência, miséria, prostituição infantil, degradação ambiental, desigualdade social, entre outros.

Sendo assim, a pessoa pode atuar na sociedade como voluntária, ou seja, agir, de maneira espontânea, em causas sociais e comunitárias e, também, na mobilização de instituições e grupos organizados, como: clubes, empresas, universidades, sindicatos, ONGs, etc. Portanto, o planejamento da participação social deve permitir que a pessoa desenvolva seus projetos na área que deseja, auxiliando a sociedade e tornando-se útil para quem precisa de sua ajuda.

c) Planejamento Religioso/Espiritual

Ao levar-se em consideração, como critério de abordagem, o fato de que poucos modelos propõem um Planejamento Espiritual, ou Religioso/Espiritual, e a possibilidade de desenvolvê-lo tendo a Espiritualidade - “Inteligência Espiritual” - como elemento gerador deste desenvolvimento, selecionou-se o Modelo de Estrada (2008) como referência para a um desenvolvimento espiritual integrado ao planejamento pessoal.

Este campo do Planejamento Estratégico Pessoal tem como objetivo melhorar a Prática Espiritual de um indivíduo, prestando auxílio em sua evolução espiritual. Diante disso, é necessário destacar a diferença entre *religião e espiritualidade*.

Então, no pensamento de Dalai-Lama (2000), a religião está relacionada aos ensinamentos ou dogmas religiosos, rituais, orações e assim por diante. Já a espiritualidade está relacionada com aquelas qualidades do espírito humano (tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, noção de responsabilidade e noção de harmonia), que trazem felicidade tanto para a própria pessoa quanto para os outros.

Nesse sentido, Dalai-Lama (2000, p. 348) salienta que não há problema em a pessoa “não ter religião, mas que é preciso ser um bom ser humano, um ser humano sensível, com uma noção de responsabilidade e compromisso por um mundo melhor e mais feliz”. Dessa forma, o Planejamento Espiritual procura instigar a pessoa a desenvolver o seu espírito e evoluir como ser humano.

A Prática Religiosa/Espiritual é um dos três campos distintos deste planejamento (Figura 8). Ao analisar a abordagem deste modelo, percebe-se o direcionamento de que o objetivo da vida é perseguir a felicidade e, por meio de uma disciplina interior, a pessoa pode sofrer uma transformação em sua atitude e em seu modo de enfrentar e abordar a vida.

Pondera-se, dessa forma, que a disciplina interior é a base de uma vida espiritual e envolve o combate aos estados mentais negativos (a raiva, o ódio e a ganância) e o cultivo de estados mentais positivos (a benevolência, a compaixão e a tolerância) - construídos sobre um alicerce propiciado por um estado mental estável e tranquilo.

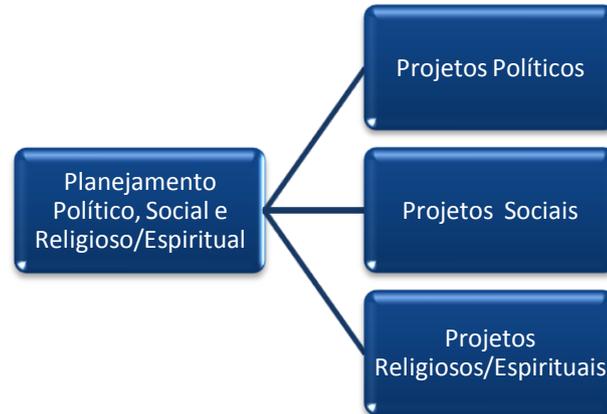


Figura 8: Área do Planejamento Político, Social e Religiosos/Espirituais e seus campos do Modelo de Estada adaptado. Fonte: Augustin (2008).

Além do mais, ao considerar a Espiritualidade como algo que o ser humano usa para desenvolver valores éticos e crenças, que orientarão as suas ações no dia-a-dia, seu desenvolvimento na Prática do Planejamento Religiosa/Espiritual, ela efetiva-se como uma condição bastante relevante e necessária à vida indivíduo, principalmente, em tempos de auto-gestão e auto-realização.

O planejamento espiritual com o qual se podem depositar atos e vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de sentido existencial; desenvolvendo uma inteligência espiritual com a qual se pode avaliar que um curso de ação ou caminho faz mais sentido do que outro, consoante Zohar e Marshal (2002).

2.3 Espiritualidade e Gestão

Na visão de Murad (2007), o tema gestão não combina com espiritualidade no entendimento de algumas pessoas. Certamente, para as pessoas que pensam assim, gestão é uma atividade ligada a negócios e diz respeito a uma forma “carteziana” de pensar, enquanto que a espiritualidade tem a ver com uma atividade mais contemplativa ligada à religião. No entanto, estas opiniões não condizem com as bases conceituais existentes.

Em um primeiro momento, percebemos que a gestão trata de questões relacionadas à eficiência da produtividade, de resultados, de competição, de negociação. Entretanto, também trata de inovação, mudança e empreendedorismo. O que todos esses temas têm em comum é que eles abordam as condições de realização do presente e da projeção para um futuro melhor que pode ser planejado no hoje.

A espiritualidade, contudo, trata de questões ligadas à postura que o indivíduo deve assumir visando à felicidade, à busca de sentido para a sua existência, à aquisição de valores que nutrem relacionamentos mais consistentes, ao cultivo de atitudes voltadas para a sustentabilidade do meio ambiente, à adoção de hábitos de vida saudável e ao amadurecimento pessoal.

Nesse viés, Murad (2007) aponta que a espiritualidade tem vários pontos de interesse com a gestão. Alguns autores que abordam o tema sugerem que não haveria gestão autêntica se não houvesse cuidado com a questão da espiritualidade dentro do ambiente corporativo, levando em consideração é claro, dos fatores mencionados anteriormente.

Para Murad, seria um equívoco relegar a espiritualidade a um plano meramente religioso, não obstante a religião seja uma expressão humana de relacionamento com aquilo que atribuímos o valor de sagrado. Elaborada sobre as bases de uma Espiritualidade anterior, a Religião é uma atitude de encontro de fé com a divindade e seu projeto regenerador. Ela se manifesta sob a forma de conhecimento e ética e atribui sentido à existência.

Assim, a Espiritualidade, a qual é o objeto de nossa pesquisa, diz respeito ao modo de viver como ser humano ao atender a vocação pessoal. Essa vida acontece de forma que o motiva a prosseguir, nutrir e amadurecer as convicções. Dessa maneira, a Espiritualidade possibilita um conjunto de valores que dão novo entendimento e nova perspectiva para a organização da vida humana, inclusive das organizações.

Nesse prisma, o sociólogo polonês Zygmunt Bauman (1991) faz uso da metáfora dos líquidos e gases para representar a fluidez de nosso tempo, chamando de “modernidade líquida”. Tal comparação é feita exatamente porque esses elementos não se fixam no espaço nem estão presos e estáticos no tempo. A “modernidade líquida” esconde o que essa pseudo-liberdade traz de novas patologias, que afetam o indivíduo e a sociedade. Devido a isso, de forma mais tenaz que nunca, os indivíduos padecem de solidão, melancolia, desamparo, isolamento, depressão, loucura.

Acrescenta-se, ainda, o fato de o capitalismo materialista, que se viu surgir no final do século XIX e começo do século XX, deu lugar a corporações humanas destituídas de valores éticos, visando ao lucro sem medir os impactos sociais e ambientais. Atualmente, no século XXI, diante dos desencantos gerados pela indústria de consumo, vê-se emergir uma nova dimensão da capacidade de gestão que priorize mais os valores e a dignidade humanos.

Murad (2007) alega que várias correntes teóricas, na área de gestão, têm se levantado, notadamente após a década de 1970, propondo uma reviravolta no mundo corporativo. Resultado disso é o crescimento do número de empresas ligadas ao terceiro setor e a

valorização de empresas preocupadas com questões sociais e ambientais. É nesse espaço que a espiritualidade se insere, propondo alternativas viáveis e saudáveis para transformar a realidade da atividade gestora neste tempo.

2.3.1 Espiritualidade e suas Bases Conceituais

De acordo com Augustin (2008), no Modelo de Estrada a Prática Espiritual permite à pessoa melhorar seus projetos religiosos e espirituais e promover sua evolução espiritual. Sendo assim, é necessário ressaltar que existe uma importante distinção a ser feita entre religião e espiritualidade.

A religião está relacionada aos ensinamentos ou dogmas religiosos, doutrinas, práticas litúrgicas comuns, enquanto a espiritualidade relaciona-se com qualidades do espírito humano (tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, contemplação, noção de responsabilidade e noção de harmonia), que promovem felicidade, tanto para a própria pessoa quanto para os outros.

No conceito de Paden (2001), religião é um termo que cada praticante escolhe para associar determinados tipos de fenômenos. Dessa forma, religião pode ser vista ou interpretada sob diferentes enfoques. Para alguns, ela pode ser uma questão social; para outros, pode ser o espírito de devoção a Deus. Entretanto, é certo que cada uma dessas percepções cria diferentes conjuntos e categorias de dados.

Sob esse enfoque e considerando-se que a experiência religiosa da pessoa resulta de sua espiritualidade, torna-se fundamental abordar alguns aspectos referentes a essas duas terminologias.

Em primeiro lugar, a palavra “religião” provém do latim *religio* e, consoante Paden (2001), nos tempos romanos, o seu significado estava ligado à observância do sagrado ou à piedade. E, segundo o Dicionário Michaelis, religião, do latim *religione*, é o serviço ou culto a Deus, ou a uma divindade qualquer, expresso por meio de ritos, preces e observância do que se considere mandamento divino. Um sentimento consciente de dependência, ou submissão, que ligue a criatura humana ao Criador.

Outro conceito, apresentado por William James (1997, p.53), refere-se à religião como “os sentimentos, atos e experiências de homens individuais em sua solidão, na medida em que se julgam em relação com o que consideram o divino”.

A religião interessa-se pela relação do homem com o sagrado, caracterizando-se como garantia de moralidade dogmática, como uma fonte de ordem pública e paz individual

interior, enobrecedora e civilizadora da humanidade não tendo objetivo ou finalidade em si mesma. Ela é uma atitude com relação ao sagrado, o qual tem, como característica, a capacidade de dar à consciência humana uma obrigação moral e ética, apresentando um imperativo ético ao crente, conforme assegura Ó’dea (1969).

Na atualidade, continuam existindo diferenças expressivas no que se refere ao sentido empregado nos termos: religião, religiosidade e espiritualidade, segundo perspectivas teológicas, sociológicas e psicológicas. Isso favorece um uso intercambiável desses termos, gerando sinonímia e pouca clareza. Faz-se necessário, portanto, para atingir os objetivos da presente pesquisa, esclarecer suas definições.

Nesse sentido, o homem busca o sagrado através de suas experiências individuais, éticas e morais, que estão ligadas a uma prática religiosa pelo vínculo da religiosidade, a qual engloba suas crenças, hábitos, tradições e ritos. Entretanto, existem aqueles que não aderem a uma prática religiosa, mas admitem a presença de uma espiritualidade individual.

No caso dos ateístas, por exemplo, que têm como base a dúvida da existência de deuses, ou a negação deles, pode-se afirmar que, mesmo não tendo uma prática religiosa, são detentores de uma espiritualidade pessoal, inerente aos seres humanos, que está presente no desenvolvimento da ética e dos valores pessoais.

Na idéia de Cruz (1999), a interpretação, que é dada ao que se vê, é fruto do tipo de espiritualidade que se cultiva; a espiritualidade orienta o modo de “ler” a mensagem que cada experiência de vida pode comunicar. A espiritualidade leva o indivíduo além do que detecta com os sentidos (visão, tato, audição, olfato e paladar). Essa capacidade faz o ser humano entender que há um transcendente à sua volta.

Murad (2007) ratifica que a espiritualidade e religião não são sinônimos e que uma prática espiritual não significa, necessariamente, a prática em qualquer religião. Por isso, pode-se ser ateu, ou agnóstico, e praticar uma profunda espiritualidade. Assim, uma pessoa que nutre espiritualidade não é a que leva as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas. Essa indução pode ser, a rigor, uma “afronta” à genuína espiritualidade.

Hill & Pargament (2003) apontam que a espiritualidade está ligada a aspectos subjetivos da experiência de busca pelo sagrado, processo através do qual as pessoas procuram descobrir e, em alguns casos, transformar aquilo que têm de *sagrado* em suas vidas. Refere-se, sobretudo, a uma questão de natureza pessoal, enquanto resposta a aspectos fundamentais da vida sobre significado (significância da vida) e sobre relacionamento entre o sagrado ou transcendente, o qual pode ou não levar ao desenvolvimento de rituais religiosos e à formação de comunidades.

Para Murad (2007), atualmente, há o desejo de reunir elementos da espiritualidade de diferentes religiões e criar uma “espiritualidade eclética”, desvinculada de suas origens. Na mesma linha, caminha uma relevante quantidade de literatura de auto-ajuda (na maioria de caráter individualista e imediatista). Para tanto, o diálogo inter-religioso e o macro-ecumenismo criam uma linguagem comum, com a qual as diferentes tradições manifestam sua espiritualidade, dialogam e aprendem umas com outras.

Ademais, desconhece-se que as espiritualidades das diferentes religiões compartilham de experiências comuns da humanidade, respeitadas as diferenças.

Quais seriam os traços comuns das espiritualidades? Hoje, considerando-se a sabedoria das grandes religiões da humanidade e a sensibilidade do ser humano, Murad (2007, p.125) cita que elas se caracterizam, especialmente por:

Assumir uma postura de vida de “ser do Bem”, em todos os relacionamentos;
 Buscar um sentido integrador da existência pessoal, coletiva e cósmica;
 Aprender do caminho espiritual das varias religiões;
 Superar os excessos das religiões históricas;
 Promover a cultura da paz, tolerância e o respeito às diversidades;
 Cultivar o cuidado com o ecossistema, com vistas à sustentabilidade;
 Aderir a um estilo de vida saudável;
 Fazer um caminho de evolução espiritual, pela integração das pulsões, autoconhecimento, cultivo da sabedoria e iluminação.

Aqui cabe frisar que, embora a religião tenha a pretensão de ser a “única” expressão da fé, da espiritualidade e da religiosidade, há relação de continuidade e descontinuidade entre elas. Na sociedade contemporânea, algumas pessoas afirmam ter fé, mas não uma religião, segundo Murad (2007).

No julgamento de Murad (2007, p.126), na Ciência da Religião, alguns autores fazem distinção entre fé, religião e religiosidade como:

Fé – a adesão a Deus (criador supremo) e ao seu projeto, comporta espiritualidade – jeito de relacionar-se com o Absoluto – e uma ética determinada. A certeza do que se espera e se não vê.

Religiosidade - a manifestação tangível da fé, realizada por pessoa ou grupo, em um contexto cultural preciso. A tendência de o ser humano buscar o sagrado e estabelecer relação com ele através de dogmas, ritos, liturgias, e condutas formais.

Religião - uma configuração histórica da fé e da religiosidade, em forma de conhecimentos, ritos e ética. A religião tematiza a busca e o encontro do ser humano com o sagrado, enquanto mistério, que lhe revela o sentido da própria existência [grifo nosso].

Sob a ótica da maturidade humana e da caridade, o desenvolvimento espiritual e humano são convergentes e interdependentes. Mais especificamente, a prática espiritual diz respeito ao fato de as pessoas serem indivíduos com necessidades espirituais - desejo de serem únicos, de estarem em união com algo superior a si próprios, de serem úteis, de compreenderem e serem compreendidos, desejarem experimentar um sentido de propósito de vida e de significado na vida e pretenderem experimentar uma conexão com outras pessoas e com a sua comunidade de trabalho.

Diante do desejo de ser feliz e fugir do sofrimento, o ser humano busca o sentido de sua existência. O indivíduo nem sempre almeja fazer algo de grandioso em sua existência, porém se esforça para compreender o significância da vida. Qual o significado da vida? Qual a missão aqui na terra?

Acerca disso, Dalai-Lama (2000) acrescenta que o objetivo da vida é perseguir a felicidade e, por meio de uma disciplina interior, sofrer uma transformação em sua atitude, em seu modo de encarar e abordar a vida. Dessa forma, a disciplina interior é a base de uma vida espiritual, envolvendo o combate aos estados mentais negativos (raiva, ódio e ganância), cultivando estados mentais positivos (benevolência, compaixão e tolerância), pois uma vida feliz é construída sobre um alicerce propiciado por um estado mental estável e tranquilo.

Para o pensamento teológico, a espiritualidade é uma **capacidade humana**. A espiritualidade, de acordo com Cruz (1999), está relacionada com o sentido que as pessoas descobrem na vida, nos fatos, nas coisas com as quais se relacionam. Ela leva à reorganização do indivíduo, em seus valores, relações e propósito de vida.

No raciocínio Cruz, espiritualidade é a capacidade de ver além da realidade da qual nos relacionamos. A significância, os valores, sonhos, ideais fazem parte da espiritualidade humana, pois modificam o “filtro” com o qual enxerga-se o mundo. Ela está além do que se detecta com os sentidos. É o modo de entender o “*spiritus*” do que acontece, ou do que “transcende” (= ultrapassa) ao redor da vida.

Neste sentido, espiritualidade não é o terreno onde só andam os que têm algum tipo de religião. Todos, religiosos ou ateus, têm seus critérios de interpretar os fatos, de ver o “invisível” em tudo o que lhes chega ao conhecimento. Por isso podemos dizer que *todos* têm espiritualidade, de tipos diferentes (CRUZ, 1999, p.14). [grifo nosso].

Presentemente, o pensamento científico começa a admitir - com base na teoria das múltiplas inteligências, de Howard Gardner, e na neurociência, através de experiências no

cérebro humano - que essa “capacidade” pode ser entendida como uma inteligência humana, a qual alguns chamam de “inteligência espiritual” ou “existencial”.

Para Murad (2007), ela pode ser vista como uma inteligência humana coloca-se como imprescindível no planejamento estratégico:

Se a espiritualidade é importante para a vida das pessoas e das organizações, por que, efetivamente, ela ocupa um lugar tão pequeno no planejamento estratégico? Por que os próprios gestores, à medida que se engastam no mundo administrativo e dos negócios, nas grandes instituições, tornam-se, não poucas vezes auto-suficientes (e arrogantes) e menos espiritualizados? (MURAD, 2007, p.129).

Por essa afirmação, a espiritualidade, e seu desenvolvimento, é um componente fundamental para desenvolvimento de um planejamento espiritual. Com isso, na sua peregrinação humana, a pessoa sente que sua busca torna-a capaz de amar e agir com uma ética virtuosa.

Sendo assim, conforme Augustin (2008), o planejamento da prática espiritual procura instigar a pessoa a desenvolver e evoluir profundamente como ser humano e, conseqüentemente, a reorganização pessoal, em seus valores, relações e propósito de vida, oriundos da espiritualidade humana.

2.3.2 Espiritualidade relacionada ao Planejamento Estratégico sob o Contexto do Pensamento Complexo

Na opinião de Murad (2007), a chave de interpretação apropriada para pensar a relação entre a visão de um Planejamento Estratégico e a Espiritualidade é o pensamento complexo. Para Mariotti (2000), o ponto de vista de Edgard Morin – o pensamento complexo – constitui outra forma de abordar a totalidade. De um modo geral, sua proposta é a complementaridade e a “transacionalidade” entre as concepções “linear” (reducionista) e “holística” (sistêmica).

O pensamento complexo compreende o princípio da incerteza tal como formulado por Werner Heisenberg - físico quântico e um dos fundadores da mecânica quântica. Esse princípio tem sua base assentada na falibilidade lógica, no surgimento da contradição e na indeterminabilidade da verdade científica. O pensamento complexo é desprovido de fundamentos de certezas absolutas e permeia os diversos aspectos do real. Viver no risco e na incerteza é o grande desafio da condição humana e das empresas.

São alguns princípios do pensamento complexo, segundo Mariotti (2000):

- Tudo está ligado a tudo;
- O mundo natural é constituído de opostos ao mesmo tempo antagônicos e complementares;
- Toda ação implica num “feedback”;
- Todo feedback resulta em novas ações;
- Vivemos em círculos sistêmicos e dinâmicos de feedback, e não em linhas estáticas de causa-efeito imediato;
- Por isso, temos responsabilidade em tudo o que influenciemos;
- O feedback pode surgir bem longe da ação inicial, em termos de tempo e espaço;
- Todo sistema reage segundo a sua estrutura;
- A estrutura de um sistema muda continuamente, mas não a sua organização;
- Os resultados nem sempre são proporcionais aos esforços iniciais;
- Os sistemas funcionam melhor por meio de suas ligações mais frágeis;
- Uma parte só pode ser definida como tal em relação a um todo;
- Nunca se pode fazer uma ação isolada;
- É impossível pensar num sistema sem pensar em seu contexto (seu ambiente);
- Os sistemas não podem ser reduzidos ao meio ambiente e vice-versa.

São alguns benefícios do pensamento complexo, segundo Murad (2007):

- Facilitar a percepção de que é possível diagnosticar esses padrões (ou arquétipos sistêmicos, ou modelos estruturais) e assim intervir para modificá-los (no plano individual, no trabalho e em outras circunstâncias);
- Facilitar o desenvolvimento de melhores estratégias de pensamento;
- Permitir, não apenas entender melhor e mais rapidamente as situações, mas também ter a possibilidade de mudar a forma de pensar que levou a elas;
- Permitir aperfeiçoar as comunicações e as relações interpessoais;
- Permitir perceber e entender as situações com mais clareza, extensão e profundidade;
- Aumentar a capacidade de tomar decisões de grande amplitude e longo prazo.

O que se aprende por meio do pensamento complexo:

- Pequenas ações podem levar a grandes resultados (efeito borboleta);
- Nem sempre aprendemos pela experiência;
- Só podemos nos autoconhecer com a ajuda dos outros;
- Soluções imediatistas podem provocar problemas ainda maiores do que aqueles que estamos tentando resolver;
- Não existem fenômenos de causa única;
- Toda ação produz efeitos colaterais;
- Soluções óbvias, em geral, causam mais mal do que bem;
- A necessidade de pensar em termos de conexões, e não de eventos isolados;
- Os princípios do pensamento sistêmico podem ser aplicados a qualquer sistema;
- Os melhores resultados vêm da conversação e do respeito à diversidade de opiniões, não do dogmatismo e da unidimensionalidade;
- O imediatismo e a inflexibilidade são os primeiros passos para o subdesenvolvimento, seja ele pessoal, grupal ou cultural.

Murad (2007) aponta que o pensamento complexo tem relação com a visão estratégica, mas eles não possuem o mesmo significado. É possível que alguém desenvolva tal tipo de visão, todavia sua capacidade de articular o pensamento complexo esteja “atrofiada” em alguma dimensão da existência. Com isso, esse indivíduo, provavelmente, não conseguirá, por exemplo, combinar uma política de resultados econômico-financeiros com valores humanos, com responsabilidade social e sustentabilidade ecológica.

A pessoa que exercita a estratégia e a complexidade é capaz de articular a lógica fechada do pensamento econômico com a lógica aberta dos relacionamentos humanos. Ela usa a racionalidade moderna, sem tornar-se seu escravo. Ademais, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade.

Assim como um organismo vivo, a organização se auto-organiza e faz sua autoprodução, o ser humano que compõe a organização também se auto-organiza e produz. Segundo Morin (2007), ao mesmo tempo em que se faz a auto-organização também se faz a “auto-eco-organização” e a “auto-eco-produção”, isso significa que a empresa e a pessoa são colocadas num ambiente externo e que, por sua vez, integra um sistema eco-organizado ou ecossistema (meio ambiente). E suas relações são vistas com dimensões internas e externas e ao mesmo tempo integradas.

O ser humano conhece o mundo através das mensagens transmitidas por sentidos do cérebro, considerando-se, assim, que o mundo está presente no interior de sua mente, que está no interior de seu mundo. Na visão simplificada, dir-se-ia: a parte está no todo. Na visão complexa, diz-se: não só a parte está no todo; o todo está no interior da parte que está no interior do todo.

Nessa proposição, o ser humano se coloca diante de sistemas complexos onde a parte está no todo e o todo está na parte. Essa afirmação torna-se aplicável também para a organização que tem suas regras de funcionamento e no interior da qual vigoram leis de toda sociedade.

Morin (2007) defende que as pessoas e as organizações têm necessidade de ordem e desordem. Nesse sentido, em um universo onde os sistemas sofrem incremento da desordem e tendem a se desintegrar, seu ordenamento permite refrear, captar, e utilizar a desordem. Do mesmo modo, as organizações tendem a degradar e a degenerar como os seres humanos. Então, o fenômeno da desintegração e da decadência é um normal. E, normal não é permanecer como se está, isso seria inquietante, segundo Morin. Por isso, a necessidade de mudança e desenvolvimento pessoal e organizacional são fundamentais para a regeneração e reorganização de ambos.

Partindo deste princípio, o desenvolvimento espiritual e pessoal se torna uma estratégia de mudança focada na melhoria e reorganização da pessoa para as várias áreas pessoais que se interligam como um todo.

2.3.3 Espiritualidade na gestão estratégica

Beckford (1992) elucida que, para entender a importância da espiritualidade na gestão estratégica, é necessário, inicialmente, examinar as variantes culturais desse discurso na sociedade como um todo. A espiritualidade emergiu como um termo ao qual o impacto se exerce em direção a um ponto de referência transcendente, porém não necessariamente sobrenatural, que reconhece as forças que emanam da pessoa por inteiro, uma espécie de natureza interconexa dos ambientes humanos e não humanos, e a natureza global dos processos sociais e naturais.

Diante das afirmações de King (1996) para o tema, essa visão reflete uma consciência global que, neste século XXI, vem estimulando o surgimento de uma compreensão mais fluida e dinâmica da religião, mais apropriada a uma sociedade pluralista. Assim, a procura espiritual de significado e compreensão é uma questão de escolha para muitas pessoas,

expostas de forma crescente a múltiplas tradições religiosas, pela interpenetração de idéias de culturas diversas, seguindo aquilo que foi denominado por Kepel (1991) de a “Revanche de Deus” ou o “Retorno do Sagrado”.

Esse movimento difuso co-existe em uma tensão dinâmica com a religião e a ciência, tentando combinar os valores de uma sociedade pós-materialista com a ideologia de auto-realização e de auto-conscientização, pela releitura dos conceitos da religião, da psicologia e da terapia de uma forma que os torne particularmente bem adaptados às condições de sociedades industriais e pós-industriais (SUTCLIFFE; BOWMAN, 2000).

Diante dessas mudanças, na sociedade, percebe-se um contentamento do que Foucault (1982) considera como as duas mais importantes preocupações culturais: a preocupação com a **psicologia** e com **significado** (significância da existência). O discurso emergente de espiritualidade, na gestão, pode ser colocado sob o signo mais amplo do “Retorno do Sagrado”, introduzido nas organizações pelos “profissionais da Nova Era”, que afirmam que as suas crenças podem ser aplicadas no mundo dos negócios (HEELAS, 1992).

Para Heelas (1992), essa “Nova Era” vem permitindo a adoção de ecletismos em relação à religião, incorporando práticas de culturas diversas, como as danças Sufi, a sabedoria Taoísta e as crenças dos nativos norte-americanos. Isso ocorre a partir da adaptação de tais práticas ao contexto da organização.

A espiritualidade, portanto, fornece o rótulo para a introdução do sagrado em diferentes ambientes seculares (inclusive no organizacional). Entretanto, diante da literatura existente, percebe-se que determinados problemas e potenciais contradições emergem em relação ao discurso da espiritualidade no ambiente de trabalho e quanto à forma como ela está sendo atualmente construída.

Paradoxalmente, em vez de ocorrer a libertação das restrições do trabalho e da modernidade, a espiritualidade, no ambiente de trabalho, assegura que a **procura de significado** seja atrelada a fins organizacionais específicos. Questionamentos existenciais acerca do propósito da vida, o sentido da existência e do sofrimento são traduzidas em questões técnicas de administração, da própria pessoa e da organização. Contudo, podemos afirmar que esse discurso sugere que podemos atingir a realização integral por meio da gestão pessoal.

No meio da dinâmica das forças econômicas e os avanços tecnológicos, as empresas são definidas para desempenhar o papel de liderança na formação e criação de sociedade moderna. De acordo com Assadourian (2006), se as receitas dos governos e grandes corporações mundiais forem listadas em conjunto, 77 das 100 receitas são das maiores

corporações do mundo. Além disso, as 100 maiores sociedades anônimas do mundo, por si só, representam um décimo do produto mundial bruto.

O valor de mercado das empresas está se deslocando mais e mais em direção a recursos intangíveis (HENSON, 2003). Com grandes recursos incorporados no sistema social, as grandes corporações podem exercer influência extraordinária sobre a vida econômica e cultural da sociedade. Para Woodman (et al,1993), novas fontes de vantagem competitiva estão sendo exploradas sob a forma de criatividade inovação, o conhecimento estratégico, e, mais interessante ainda, a espiritualidade.

A implicação de Mitroff e Denton (1999) sobre a espiritualidade, como a vantagem competitiva, baseia-se na observação de que agora as pessoas estão, como parte de sua jornada espiritual, agregando o que isso significa para o seu trabalho. Semelhantemente, Nichols (1994) explana que a tarefa de criar significado e propósito de vida pessoal e organizacional seria algo de muito importante na gestão do século XXI.

Em conformidade com Moxley (2000), a partir dessa constatação, vem um apelo para consolidar e integrar todos os quatro aspectos da existência humana - o desenvolvimento físico, mental (intelectual), emocional e espiritual na vida, nas suas relações, e que se reflete no ambiente organizacional. Este, por sua vez, pode afetar inclusive os negócios para os clientes (figura 9).



Figura 9: Clima espiritual nas organizações. Desenho adaptado. Fonte: Moxley (2000).

À luz do estado atual da investigação científica, na área da "espiritualidade na gestão", podemos destacar três ações possíveis: traçar as bases conceituais da noção de espiritualidade nas diferentes correntes do conhecimento, particularmente relevante na gestão; desenvolver e validar um instrumento para medir a espiritualidade; testar empiricamente o impacto do clima espiritual na gestão.

Para Addis (1995), a espiritualidade, na gestão estratégica das organizações, pode ter como resultado o impacto do clima espiritual no local de trabalho.

Na escola humanista de "*wellness*" (bem-estar), o funcionamento humano é visto como um todo sintetizado e que cada componente está intimamente interligados com os outros componentes. Ademais, conceitua o funcionamento humano como corpo (*soma*), alma (*psique*) e espírito (*pneuma*). Para Bensley (1991), os teóricos no domínio do *wellness* acreditam que a dimensão espiritual é um componente inato do funcionamento humano que atua para integrar os outros componentes.

Dentro deste cenário filosófico, a prática espiritual tem igual relevância para o funcionamento físico, mental e emocional e não se pode tratar uma doença ou perturbação com uma componente sem o entendimento do equilíbrio e interação entre todos os componentes. Para Charlene (1996), **bem-estar espiritual** representa a abertura para a dimensão dos valores e propósitos de vida. Essa abertura permite a integração de uma espiritualidade com as outras dimensões da vida, inclusive gestão estratégica pessoal, maximizando o potencial de crescimento e auto-realização.

Charlene (1996) decifra os quatro componentes do bem-estar espiritual: significado e propósito na vida; valores intrínsecos; experiência com o transcendente; senso de Comunidade.

2.3.4 A Espiritualidade e a Psicologia Positiva (Humanista)

Conforme Sheldon e King (2001), a psicologia positiva, que pode ser chamada de humanista, é um movimento recente dentro da ciência psicológica que visa fazer com que os psicólogos contemporâneos adotem uma visão mais aberta e apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas.

Para Jung (1978), as idéias e experiências religiosas são psicologicamente reais, fundamentais para a experiência humana e representam a evolução psíquica. Jung considerava a religião e a espiritualidade como reflexo da alma (psique) e não os aponta com rejeição mostrando-os como ilusões e distorções do ser humano como Freud o fez.

De acordo com Jung, os problemas psicológicos são essencialmente problemas espirituais. Segundo ele, a psicose deve ser entendida, em última análise, como o sofrimento de uma alma que ainda não descobriu o seu significado, sendo a causa do sofrimento espiritual é a estagnação ou esterilidade psíquica. Argumentou ainda que, sem uma

experiência transcendente "interior" os seres humanos não têm recursos para suportar os agrados "do mundo" e entrar em contato com a pureza de seu "self".

No final do século XX, os estudos freudianos foram seriamente desafiados por psicólogos humanistas. Ao adotar a visão dos potenciais da psique humana, a maioria dos psicólogos humanistas ou "positivos" indicaram as tendências de auto-desenvolvimento, reflexão e transcendência em seres humanos.

Em seu trabalho *On Becoming Person*, Carl Rogers (1961) expressou a sua opinião sobre pessoas que tinham sentido basicamente positivo para o seu verdadeiro ser, e do poder humano para refletir e transcender em pleno funcionamento da personalidade, bem como florescer na condição e direção certa.

No mesmo sentido Frankl (1978), em seu livro *The Unheard Cry for Meaning*, reconheceu que a busca de sentido existencial é um meio vital do desenvolvimento humano. Já, para Erich Fromm (2003), as alternativas humanistas de desenvolvimento são apenas uma questão de consciência do ser humano. Em sua descrição do caminho do desenvolvimento para a humanidade, ele afirmou que o "objetivo" da vida é o mais amplo provedor das forças humanas, especialmente as da razão e a do amor, incluindo a superação da estreiteza de um ego.

Maslow (1971) expressa o desenvolvimento humano referindo-se à totalidade dos valores tais como: a bondade, a auto-suficiência, e outros. Ele considera estes valores como sendo parte do valor próprio. Para ele, os seres humanos são carentes de suas necessidades mais profundas. Estas são as "necessidades meta", ou necessidades de crescimento com as quais o ser humano fica incompleto (figura 10).

Tais afirmações estão em contraste direto com as necessidades básicas, o que pode satisfazê-lo definitivamente. Sob boas condições, as pessoas podem integrar, através do desenvolvimento da espiritualidade, estes valores na vida cotidiana. Maslow (1971) descreveu essa integração como auto-realização transcendente que carrega um significado espiritual e se manifesta no reconhecimento do sagrado a vida.

A figura 10 retrata a descrição da *Pirâmide das Necessidades* de Maslow.



Figura 10: Hierarquia das necessidades. Desenho adaptado. Fonte: Maslow (1971).

2.3.5 Espiritualidade e o Estudo Organizacional Positivo (*Positive organizational scholarship*)

Em um esforço investigativo de complementar que se fundamenta na psicologia positiva a *Positive Organizational Scholarship (POS)* - Estudo Organizacional Positivo - enfoca organizações, a dinâmica que leva ao desenvolvimento da força humana promover a resiliência em funcionários, cura, restauração e reconciliação possível, cultivando desempenho organizacional.

No pensar de Cameron e Caza (2004), o *Positive Organizational Scholarship* é "o estudo do que é positivo, que germina, e que dá vida nas organizações". O uso do termo começou em 2001 com estudiosos da administração da Universidade de *Ross Michigan School of Business* e foi logo seguido pela criação do *Centre Positive Organizational Scholarship*, em 2002.

Na enciclopédia livre Wikipédia, o *POS* significa:

- **Positive** - se refere à elevação de processos e dos resultados nas organizações.

- **Organizational** - refere-se à dinâmica ativa interpessoal e estrutural e através das organizações, especialmente tendo em conta o contexto em que ocorrem fenômenos positivos.
- **Scholarship** - refere-se a derivados científicos e teoricamente, e a investigação rigorosa do que é positivo em ambientes organizacionais.

O *Positive Organizational Scholarship* examina as capacidades, motivações e os efeitos associados com fenômenos extremamente positivos, como eles são facilitadores, como eles trabalham, como eles podem ser identificados, e como os pesquisadores e gestores podem aproveitá-los. Embora o conceito do *POS* englobe a análise dos típicos, e até mesmo disfuncionais, padrões de comportamento, ele enfatiza o desvio positivo desses padrões.

Luthans e Church (2002) definem o *POS* como "o estudo e a aplicação dos recursos humanos orientados positivamente, dos pontos fortes e as capacidades da psicologia que podem ser medidos, desenvolvidos e gerenciados efetivamente para a melhoria do desempenho no local de trabalho atualmente". O *Positive Organizational Scholarship* procura compreender o que representa o melhor da condição humana, com base na pesquisa científica e teoria.

Para Roberts (2006), o *POS* promove uma agenda com um foco no positivo oportunizando novas e importantes formas de ver e entender as organizações. Consoante Howard (2002) e Senge (et al, 2005), nos últimos anos, muitos estudos são realizados em tendência humana de **auto-crescimento** e da **transcendência** do *ego*, e sua relação positiva com a saúde mental, criatividade e aprendizagem. Além disso, estes pontos sugerem ser possível construir organizações simultaneamente mais virtuosas e lucrativas.

O valor de uma abordagem positiva, nas organizações e locais de trabalho, tem vindo a ser reconhecido, cada vez com mais vigor, e se aprofundou em redor de novas teorias e investigações, tendo já levado ao surgimento de uma nova linguagem e de novos conceitos, o Comportamento Organizacional Positivo (COP), e a Gestão Positiva de Capital Psicológico.

Nas palavras de Rego (et al, 2007) a coragem, esperança, otimismo, resiliência, cooperação, criatividade, energia, emoções positivas, confiança, cidadania, sabedoria são alguns dos ingredientes desta nova corrente de estudos científicos, que busca dar resposta a questões como:

- Por que tendem as pessoas a dar mais atenção aos acontecimentos negativos do que aos positivos?

- Como contrariar essa tendência? Ou seja, como abandonar a lógica de reparar a favor daquilo que pode ser a lógica do construir?
- Por que deve ser o vocabulário das deficiências substituído pelo vocabulário da construção positiva?
- Como se constrói e destrói a confiança entre pessoas e organizações?
- O que é a resiliência e que vantagens lhe estão associadas?
- O que faz de um chefe como uma fonte de nocividade ética para as suas equipes? Como lidar com esses chefes?
- Por que são algumas organizações campos de energia positiva, enquanto outras são verdadeiras arenas de negatividade?
- O que é uma organização “verdadeiramente saudável”?

A respeito disso, Fry (2003) expressa que as noções de espiritualidade, como uma unidade intrínseca e de motivação para procurar o significado da vida e colocar no maior sentido à existência, estão bem **estabelecidos no campo da psicologia positiva** e em muitas outras disciplinas das ciências sociais e naturais.

Na visão de Wilber (2004), a espiritualidade é um aspecto do potencial humano o qual também é definido como o **mais alto grau de desenvolvimento humano** e está apto a fazer parte dos estudos organizacionais positivos.

As maiores tradições religiosas do mundo, historicamente, sempre demonstraram preocupação com o amadurecimento da espiritualidade. O Hinduísmo, Confucionismo, Budismo, Judaísmo, Cristianismo e Islamismo enfatizam a importância de fomentar o aspecto espiritual no desenvolvimento dos valores existenciais e éticos do ser humano.

Pensamentos sobre a espiritualidade, estudos sobre o bem-estar humano (*Wellness*), a psicologia positiva, os estudos da espiritualidade, inteligência espiritual e sua relação com o comportamento positivo organizacional dão uma compreensão fundamental da presença espiritualidade na gestão. Assim, o entendimento da espiritualidade na gestão pessoal e organizacional é balizado por esses fluxos de conhecimento.

2.3.6 Espiritualidade no Ambiente de Trabalho

Pierce (2006) defende que acadêmicos de administração nunca estiveram totalmente alheios a perspectiva espiritual do trabalho. Um exemplo antigo disso correu em 1997, quando surgiu a *Academy of Management*, nos EUA, a qual representa a configuração de um grupo de interesse sobre a espiritualidade e da religião no local de trabalho.

Rego (et al, 2007) apregoa que um dos exemplos mais notórios desta tendência é o reconhecimento formal do campo pela *Academy of Management*, através da criação, em 1999, do grupo de interesse “*gestão, espiritualidade e religião*”. Outros sinais desta é o aumento súbito de conferências e workshops em espiritualidade no trabalho, e a explosão de livros sobre o tópico.

Ademais, garante Rego *et al.* (2007) que revistas como *Journal of Management Education*, *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Psychology*, *American Behavioral Scientist*, *Chinmaya Management Review* e *Journal of Organizational Change Management* devotaram seções ou números especiais ao tema, dando origem a um corpo de literatura de que a comunidade de gestores se pode servir.

Na alegação de Rego *et al.* (2007), cresce o lançamento de revistas dedicadas especificamente ao assunto, destacando-se *Spirit at Work*, *Business Spirit* e *The Journal of Management, Spirituality and Religion* e jornais acadêmicos como o *Journal of Management Education*, *Journal of Organizational Change Management*, *Leadership Quarterly*, *Organization*, *Journal of Social Economics*, *Pfeiffer annual of training and consulting* e outros trouxeram casos ou publicaram artigos sobre diversos aspectos da espiritualidade.

A revista Exame, em Agosto de 2005, num artigo sugestivamente intitulado “*Gerir com alma*”, dava conta de gestores portugueses que: (a) levam a palavra amor para o mundo empresarial, (b) que consideram que ter uma atitude mais espiritual na gestão tem influência na motivação e produtividade dos colaboradores, (c) que procuram votar amor verdadeiro ao que fazem e respeito aos seus colaboradores, (d) que fazem meditação transcendental e (e) que consideram que só a firme convicção de que vale a pena defender, preservar e praticar os valores humanistas pode fazer com que se opte por uma gestão consequente, e que faça sentido e simultaneamente crie valores virtuosos, conforme relata Rego *et al.* (2007).

Na concepção de Zohar e Marshall (2004), a “Espiritualidade Corporativa” pode muito bem ser a fórmula da organização do futuro. Muitos termos, como a divindade, a alma, “administrar com o amor” e “redescobrir a alma” que começaram a aparecer na literatura

acadêmica e popular de gestão contemporânea. Nesse viés, pesquisadores acadêmicos sobre gestão, consultores e gurus, e inclusive muitos *CEO's* têm escrito sobre espiritualidade.

Thompson (2001) elucida que a espiritualidade, no local de trabalho, tem a ver com como a pessoa se sente sobre o seu trabalho, se trata de um emprego ou de uma vocação. Sanders (2004) define a espiritualidade no local de trabalho como uma medida que a organização encoraja um senso de significado e de interligação entre seus empregados. Além disso, este autor explica espiritualidade, em um ambiente de trabalho, através de quatro componentes: auto-integração no local de trabalho; trabalho; transcendência de si mesmo; crescimento pessoal de uma vida interior no trabalho.

Organizações e grupos, como *Spirit at Work* (www.spiritatwork.org) e *Global Dharma Centre* (www.globaldharma.com), propagam as idéias da espiritualidade na vida pessoal do gestor e no trabalho para com vistas a alcançar diferentes partes da América, Europa e Ásia.

McCormick (1994) conceitua espiritualidade e identifica os temas subjacentes à espiritualidade na literatura sobre gestão. O conceito fundamental da espiritualidade e definições da literatura contemporânea indica que a espiritualidade é um multi-dimensional e um fenômeno “*multi-nível*”.

Pandey (et al, 2009) observa que reconhece-se a falta de consenso entre a literatura sobre a espiritualidade. Porém, essa convergência conceitual pode ser traçada na literatura sobre espiritualidade na gestão, no trabalho, na auto-realização, na harmonia social, no ambiente e transcendência. E mais, a espiritualidade, na gestão, é um equilíbrio dinâmico entre estes três fatores.

Dehler e Welsh (1994) propôs que a espiritualidade, nas organizações, representa uma forma específica de trabalho percebido na energização as ações. Este aspecto refere-se ao alinhamento dos indivíduos para o trabalho e o encontro de significado e propósito para o mesmo. Variáveis como a busca de sentir-se bem, uma profunda sensação de bem-estar e alegria no trabalho indicam, também, o tema subjacente de harmonia com pessoal no trabalho.

No discernimento de Pandey (et al, 2009), uma outra dimensão da espiritualidade como a literatura sugere é relacional. Esta se manifesta na relação com o ambiente social e natural. Ashmos & Duchon (2000) afirmam que a dimensão espiritual é manifestada através do sentido de comunidade, estar confortável com o mundo, ter a integração local de trabalho, conexão, compaixão, respeito, humildade e coragem.

Sheep (2004) aponta que, na literatura sobre gestão, o aspecto transcendental está relacionado com a “conexão com algo maior que si mesmo”, bem como McCormick (1994) fala sobre meditação e descreve-a como experiência de ser absorvida no trabalho. Diante do

tema, Mirvis (1997) explica que o indivíduo pode transcender em quatro círculos concêntricos de **consciência** no ambiente de trabalho: (1) consciência de si, (2) a consciência dos outros; (3) consciência de grupo; (4) a consciência de se organizar em harmonia com a ordem invisível das coisas. Conforme mostra a figura 11.

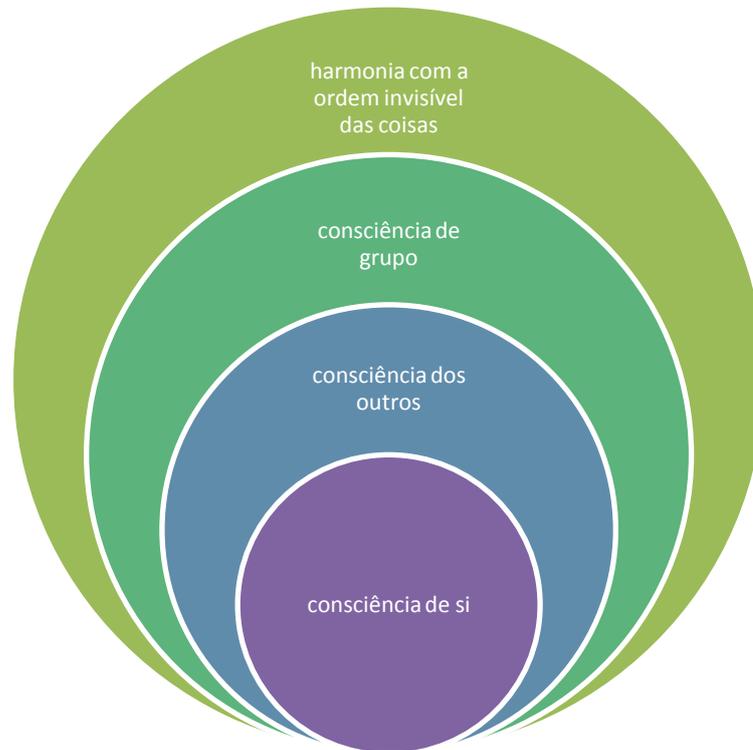


Figura 11: Quatro círculos concêntricos de transcendência pela consciência. Desenho adaptado. Fonte: Mirvis (1997).

Mirvis (1997) propõe que a transcendência pessoal, que resulta do trabalho em empresas, experimenta uma ética de "comunidade" e que a mesma é construída sobre a transcendência das diferenças humanas e não das similaridades.

2.3.7 Impacto da Espiritualidade nas Organizações

Jurkiewicz e Giacalone (2004) correlacionam a espiritualidade no trabalho com fatores relacionados com a convergência do **comportamento dos colaboradores** em três áreas: motivação, comprometimento e adaptabilidade. O impacto da espiritualidade nas organizações tem sido estudado em termos de comportamento de trabalho do colaborador e seu desempenho organizacional.

O estudo de Scott (2002) demonstra que as organizações, que aumentam seus os valores espirituais, superam os parâmetros de **crescimento, a eficiência e o retorno sobre os investimentos**. Pandey (et al, 2009), apresentam que Nur (2003), em sua tese de doutorado *Management by Virtues: A Comparative Study of Spirituality in the Workplace and Its Impact on Selected Organizational Outcomes*, relatou que as organizações geridas por virtudes espirituais, obtiveram melhores rendimentos em um período de 5 anos.

Dent (et al, 2005) fez uma associação positiva entre espiritualidade e a produtividade. Sugerindo assim, que os resultados da espiritualidade no desempenho pessoal produz agradável **orientação à qualidade da força de trabalho** e que, por sua vez, produz **excelência e orientação unificada para a organização**.

A figura 12 resume a discussão apresentada e representa, esquematicamente, as bases teóricas e conceituais, convergência e o impacto da espiritualidade na gestão (Pandey; Gupta, 2008).

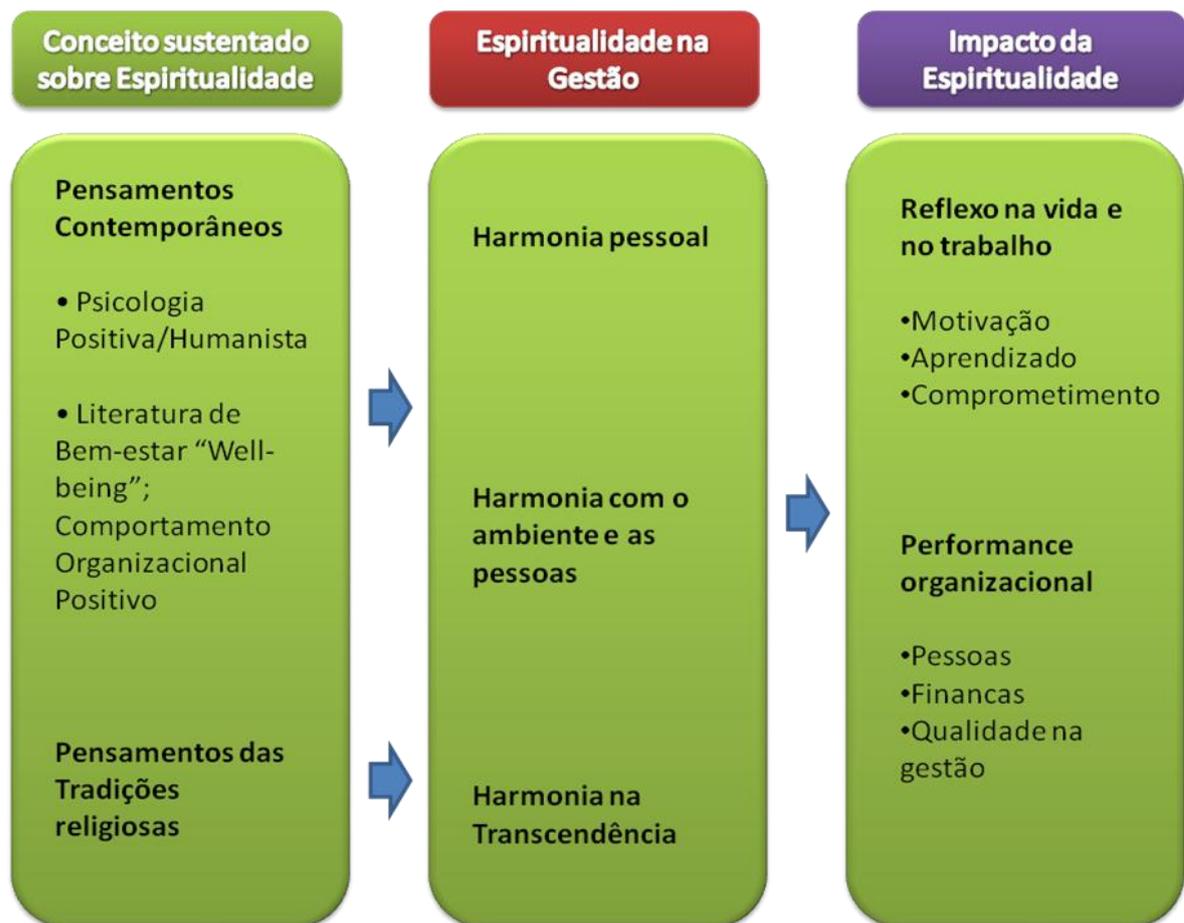


Figura 12: Representação esquemática da literatura sobre espiritualidade na gestão. Desenho adaptado. Fonte: Pandey; Gupta (2008).

A produção, na literatura, revela que a espiritualidade, no local de trabalho, reflete-se na cultura, no clima organizacional e nos comportamento dos trabalhadores que, por sua vez, afeta o desempenho organizacional.

Para Pandey & Gupta (2008), o pensamento das tradições religiosas é reconhecido na literatura em muitos lugares, mas a tentativa sistemática de análise e integração deste com o pensamento contemporâneo da psicologia positiva/humanistas ainda permanecem em número reduzido.

Marques (2005) indica a **orientação de qualidade** dos funcionários como um dos resultados da espiritualidade nas organizações, sem fornecer o suporte empírico para a sua afirmação. Entretanto, o impacto da espiritualidade, no local de trabalho, destina-se a fornecer um meio para os indivíduos integrar o trabalho e a espiritualidade, proporcionando orientação, conectividade e integridade no trabalho.

Para Jurkiewicz e Giacalone (2004), a espiritualidade é refletida no quadro de valores da organização e os valores se refletem no clima organizacional. Assim, o conceito de clima de trabalho pode ser um mecanismo promissor para a compreensão do impacto da espiritualidade no local de trabalho.

Conforme pensamento de Lewin (1975), o clima psico-social organizacional é uma *gestalt* - “todo” - que é baseado em padrões percebidos nas experiências específicas e os comportamentos das pessoas na organização. A ampla definição de espiritualidade é empregada no desenvolvimento do clima espiritual que é geral e abrangente, construído pelas características do grupo de trabalho e definido como a percepção coletiva do trabalhador sobre o trabalho, que facilita a harmonia pessoal através de um trabalho significativo, da transcendência de sua limitação pessoal e da harmonia com o ambiente social e meio ambiente em suas inter-relações.

Sob o prisma de Pandey & Gupta (2008), podem-se identificar algumas variáveis da espiritualidade nas organizações. Estas variáveis abrangem os três fluxos conceituais identificados, conforme mostra a figura 13, as variáveis são: **trabalho significativo**, **esperança** e **autenticidade**, que estão relacionados à *harmonia pessoal*. **Senso de comunidade**, **consciência sócio-ambiental** e **respeito pela diversidade** estão *relacionados com a harmonia no ambiente de trabalho*, e do **trabalho de meditação** como aspecto de *transcendência da espiritualidade*.

- **O trabalho significativo:** Trabalho para a vida, não só para subsistência.

- **Esperança:** determinação individual e a crença de que os objetivos podem ser alcançados; planos bem sucedidos podem ser formulados e os caminhos podem atingir a meta.
- **Autenticidade:** Alinhamento dos comportamentos das pessoas com seu núcleo, internalizando valores e crenças.
- **Respeito à diversidade:** Adaptar uma maneira plural de acomodar as multiplicidades e diversidades das sociedades e das pessoas e opera em oportunidades partilhadas e responsabilidade compartilhada.
- **Senso de comunidade:** A experiência de inter-relação e interdependência dos membros de um grupo.
- **Consciência social e ambiental.** A comunidade sustentável e aquela capaz de satisfazer as próprias necessidades sem reduzir as oportunidades das futuras gerações. Que tipo de mundo e ambiente as gerações futuras viverão? Qual é a responsabilidade das organizações em relação a estas questões?
- **Trabalho de meditação.** Qualquer pessoa que quer liderar e administrar a si próprio e iniciar um processo de libertação e emancipação que coloque em direção ao processo de desenvolvimento imaginativo, inspirativo e intuitivo deve reconhecer que esse é um caminho interior que só ele ode fazer por si.

Moggi e Burkhard (2004) discorrem que a introdução de exercícios meditativos deve criar um hábito de meditar, que pode ser descrito por: controle dos pensamentos; domínio da vontade; serenidade; positividade; receptividade imparcial; e o equilíbrio nestas ações.



Figura 13: Esquema da Espiritualidade na Gestão na literatura. Desenho adaptado. Fonte: Pandey & Gupta (2008).

O clima espiritual também é diferente do ambiente ético. Tal clima envolve tipicamente regra, a lei e o código moral, juntamente com carinho e independência, (VICTOR; CULLEN, 1988). A espiritualidade produz uma atmosfera que aproxima o indivíduo dos aspectos espirituais, enquanto o clima ético envolve afetividade, mas que incide sobre o temperamento ético de pessoas na concepção do clima organizacional.

Chatman e Barsade (1995) sugerem que o comportamento é uma função característica da pessoa e do ambiente, e que tem crescido a consciência do impacto do clima organizacional no comportamento das pessoas. A espiritualidade, nas organizações, envolve a **vida interior, senso de comunidade e trabalho significativo**.

Na perspectiva de Rego (et al, 2007), a espiritualidade nas organizações aponta para três impactos:

- I. As pessoas procuram satisfazer as suas necessidades espirituais, ou seja, desejam ser tratados como seres únicos, estar em conexão com algo maior do que eles próprios, ser úteis, ser compreendidos e compreender como se ajustam a um contexto mais amplo;
- II. desejam experimentar sentidos de propósito e de significado no trabalho;
- III. desejam experienciar um sentido de conexão com outras pessoas e com a sua comunidade de trabalho.

Pfeffer (2003) assevera que estas dimensões são procuradas pelas pessoas como: (1) trabalho que permita a aprendizagem, o desenvolvimento e o sentido de competência e mestria; (2) trabalho com significado que proporcione algum sentido de propósito; (3) sentido de conexão e relações sociais positivas com os colegas de trabalho; (4) capacidade para viver uma vida integrada, de tal modo que o trabalho não colida com a essência natural da pessoa e com o seu desejo de viver como um ser humano.

Assim, o impacto da espiritualidade, nas organizações, assinala que a espiritualidade torna os funcionários motivados, adaptáveis e comprometidos com seu trabalho. Essas qualidades dos colaboradores deverão, logicamente, ser refletidos na prestação de seus serviços. Além disso, Marques (2005) sugeriu que a espiritualidade, no local do exercício da profissão, traz resultados de desempenho agradáveis, os unifica e orienta a qualidade do trabalho.

2.3.8 Presença da Espiritualidade na Vida dos Gestores

Diante da presença da produção literária sobre espiritualidade na gestão, administradores têm mostrado interesse crescente em integrar ambos. Tal fusão oferece aos gestores uma permanente fonte de significado em tempos turbulentos da pós-modernidade.

Pierce (2006) explana que o interesse é importante porque, para muitos, integrar espiritualidade e trabalho acarreta um profundo significado para suas ações como gestores. A espiritualidade traz um suporte aos valores mais profundos sobre a gestão do trabalho e, por isso, oferece uma promessa de resultado final igualmente profunda (*fulfillment*).

Bell e Taylor (2003) esclarecem que os gestores comprometidos com a espiritualidade partilham de algumas preocupações semelhantes, apesar de suas diferentes religiões e caminhos espirituais. Pode-se, assim, analisar valores, tarefas e problemas comuns aos gestores que emergem como temas em diferentes caminhos espirituais.

Nas palavras de Murad (2007), um católico *munido* de forte espiritualidade, teria preferência por determinado santo e por práticas religiosas, tais como o terço as e novenas. Já um evangélico teria sua prática voltada para devocionais centrados na bíblia e no “louvor” a

Deus. Do ponto de vista institucional, uma organização católica romana pareceria ser mais espiritualizada pela quantidade de sinais externos, como crucifixos e imagens em pontos estratégicos. Ou ainda, pela periodicidade das celebrações. Tal concepção de espiritualidade é insuficiente, pois está ancorada em elementos visíveis e em hábitos, mas não contempla suficientemente a motivação da relação com o transcendente.

Com base no exposto, a religião não é sinônimo de espiritualidade (tal como a maior parte da literatura sobre espiritualidade enfatiza). Espiritualidade corresponde às motivações mais profundas da vida e uma ligação com o Sagrado. Já a religiosidade significa praticar rituais, adesão ao dogma, serviços e atendimento.

Murad (2007) descreve que a origem desta distinção remonta, pelo menos, a virada do século, que faz a diferenciação entre religião pessoal e institucional, como em "*The Varieties of Religious Experience*" (*As variedades da experiência religiosa*) de William James (1991). Em alguns casos sobre espiritualidade e gestão, usa-se o termo "espiritualidade", como "espírito" (em "espírito de equipe") ou *spirited* (que significa cheia de energia). Porém, seu uso tem pouco a ver com uma relação do indivíduo com o sagrado.

Na ótica de Pandey (et al, 2009), as tradições religiosas têm forte influência no comportamento dos gestores nos seus trabalhos. Produzir impressos com slogans religiosos em uma empresa, assistir aos problemas dos clientes, apelar por compaixão com os subordinados, tornar o trabalho uma forma de serviço, contratar um consultor de gestão que deriva princípios de gestão a partir de um místico oriental, tentar trabalhar em um estado de consciência sadia, estudar a *Bíblia* em vez de *Harvard Business Review*, a fim de aprender a gerir uma empresa são comportamentos de alguns gestores que querem tornar seu trabalho e vidas mais espiritualmente significativa.

Em pesquisa publicada pela *Gallup Report*, n.º 259, de Abril de 1987, verifica-se que muitos americanos, cerca de 57 %, acreditam "que a religião pode responder a todos ou a maioria dos problemas de hoje", e 94 % acreditam em Deus ou em um Espírito Universal. Certamente, uma elevada percentagem de fiéis deve incluir muitos gestores que acreditam que a sua relação com Deus influencia seu trabalho mais do que qualquer outro fator.

Apesar disso, poderíamos sugerir que os desafios que os gestores enfrentam, quando tentam integrar sua espiritualidade com seus trabalhos e planejamento pessoal, continuam a ser majoritariamente desconhecidos na literatura acadêmica.

Bell e Taylor (2003) revelam que muitos dos artigos e livros sobre a prática religiosa/espiritual e gestão, ainda, são obras populares, não teóricas ou empíricas. Além

disso, muitos trabalhos se limitam a uma tradição religiosa ou espiritual específica, como por exemplo, uma abordagem Hinduísta, Cristã, Zen Budista, e outros uma perspectiva Judaica.

O indivíduo é, explicitamente, gerente de seu relacionamento com o sagrado, dos seus valores, ações e das suas dificuldades associadas a essa relação com o *sagrado* que aparecem em mais de uma tradição espiritual. O ambiente de mercado multicultural e global torna esse tema mais amplo e, cada vez mais, relevante. McCormick (1994, p. 5-7), sustenta, em seu ensaio *Spirituality and Management*, que esse tema poderia estar agrupado em seis ações principais:

- a) *Compaixão* - sentimento de profunda simpatia e tristeza pelo outro, que é atingida pelo infortúnio, acompanhado por um forte desejo de aliviar o seu sofrimento. Os gestores budistas, judeus e cristãos têm na sua relação com o sagrado um convite a desenvolver compaixão. No entanto, este valor incompatível com muitas culturas organizacionais, que são indiferentes ou desencorajam a compaixão. Conflitos ocorrem quando gerentes expressam compaixão no trabalho, mas a cultura organizacional historicamente apela para que a tomada de decisão seja baseada, exclusivamente, em critérios monetários, independentemente de como isso afeta as pessoas. Tais gestores enfrentam o desafio de permanecer fiéis aos seus valores e ideais religiosos.

- b) *Correta existência* - princípio budista de escolher a ação que não cause sofrimento a pessoas ou animais. Embora o termo "correta existência" seja budista, o conceito de escolher um trabalho baseado em considerações espirituais aplica-se a muitas tradições espirituais: gestores, em muitas tradições espirituais, enfrentam o problema da escolha de um emprego, indústria e organização que se encaixe com o seu conceito de sagrado. Por exemplo, valores espirituais de um gerente podem apoiar seu trabalho para uma organização na supervisão de alimentos, mas não no trabalho de um supervisor de execuções. Escolher uma organização é um segundo aspecto da maneira certa de encontrar de "correta existência". Tomemos, por exemplo, um executivo cuja prática religiosa é profunda estimula valores religiosos como: a generosidade, a compaixão, a justiça, o respeito pelas pessoas e sensibilidade para o bem comum. Assim, poderia essa pessoa trabalhar em uma empresa que é "única e exclusivamente centrada na maximização do lucro e eficiência" em que "cuidar de pessoas, a generosidade, a justiça, a preocupação

com a poluição, parece contar pouco e dar mínimo reforço"? Trabalhar para uma organização como essa pode dificultar o desenvolvimento de qualidades pessoais que o consideram-se essenciais para a evolução espiritual. Trabalhar para uma determinada indústria pode ser um problema para um gerente dedicado espiritualmente, especialmente se envolver serviços ou produtos que a tradição espiritual do gerente da condena (tais como a fabricação whisky, sacrifícios de animais, ou comercialização armas). O autor cita que o Conselho Nacional de Bispos Católicos dos EUA, por exemplo, solicita aos americanos católicos que trabalham na indústria de armas nucleares a examinar seriamente as suas consciências sobre o seu trabalho.

- c) *Serviço Altruísta* – Para McCormick, religiões como o cristianismo e hinduísmo valorizam o serviço altruísta. De fato, um crescente movimento do “líder servidor” explicitamente discute espiritualidade enfatizada no serviço. Robert Greenleaf (1970), no seu ensaio “O líder servidor”, colocou algumas questões: “Aqueles que são servidos crescem como pessoas? Tornam-se mais saudáveis, sensatos, livres e autônomos? Enfim, têm mais probabilidades de se tornarem servidores?”. Segundo a crença hindu, através do serviço altruísta - caminho do karma yoga - alcança-se a união com Deus. Muitos gestores cristãos e hindus enfrentam o desafio de tornar seu trabalho uma forma de serviço sagrado para os outros. Para McCormick, o futuros dos trabalhos teóricos nesta área poderão fazer a distinção entre serviço altruísta e patologias relacionadas com a co-dependência ou com o “workaholismo”.
- d) *Meditação* - Tornar o trabalho como uma experiência meditativa é uma preocupação para muitos hindus, budistas e sufis. Hindus na prática karma yoga - o yoga do trabalho – experimentam um trabalho como experiência meditativa que aproxima o indivíduo de Deus. Os zen-budistas praticam o samu - meditação no trabalho - que visa à experiência de ser absorvido no mercado de trabalho, perdendo qualquer senso de si mesmo, tornando-se como uma atividade (AITKEN, 1984). Evidentemente, os desafios do trabalho tornam-se mais facilmente absorvidos. O problema que enfrentam muitos gestores é manter um estado meditativo, independentemente da natureza do trabalho que estão fazendo. A psicologia da religião aponta que existem muitos tipos diferentes de meditação e,

portanto, o estado meditativo difere de acordo com práticas religiosas específicas. O trabalho de meditação Zen difere da hindu, que se distingue da sufista e assim por diante.

- e) *Problemas com o Pluralismo* - O pluralismo religioso e espiritual pode ser um problema para os gestores que trabalham para integrar as suas vidas espirituais e gerenciais. Criando uma comunidade de espiritual de colegas de trabalho pode pôr em perigo o direito de um funcionário à liberdade religiosa. Outro aspecto do problema do pluralismo vem de obscurecendo a diferença entre autoridade espiritual e gerencial. De acordo com Peters (1993), algumas agências de reabilitação de drogas estão mergulhadas na tradição espiritual, como por exemplo, os AA - Alcoólicos Anônimos, que respeitam o compromisso de um trabalho como um compromisso espiritual.
- f) *Código de ética pessoal* – esse código aponta fortes razões para estudar espiritualidade e gestão. A influência que a mesma tem sobre comportamento gerencial é uma, e a perspectiva de um trabalho espiritualmente mais significativo é outra. Para McCormick (1994), a abordagem em busca de temas comuns entre as diferentes tradições espirituais deseja reunir elementos da espiritualidade de diferentes religiões e criar uma ética de “espiritualidade eclética”, desvinculada de suas origens.

2.5.9 Espiritualidade como objeto de gestão e avaliação

Ashmos e Duchon (2000) assinalam que estudos, que propõem avaliar e modelar a espiritualidade integrada à gestão, indicam que o gestor espiritualmente satisfeito é mais eficiente e produtivo

Bell e Taylor (2003) referenciam que alguns autores propõem que o nível de consciência espiritual, no ambiente de trabalho, pode ser quantificado e, positivamente, correlacionado a medidas comportamentais da motivação do indivíduo.

No ponto de vista de Milliman (*et al.* 1999, p. 230), outros autores afirmam que as “companhias que cativam não somente a mente, mas também o coração e as emoções de seus colaboradores, serão mais lucrativas”. Com uma proposta de um modelo de organização

espiritualizada, Mitroff e Denton (1999) sustentam que nas empresas, que se identificam com a presença da espiritualidade, os colaboradores as vêem como sendo mais lucrativas e capazes de serem mais criativas e inteligentes no trabalho.

No julgamento de Bell e Taylor (2003), ocorre uma nova contradição em relação ao estudo empírico da espiritualidade na gestão. Ademais, muita atenção tem sido dada ao fato de que esse fenômeno pode ser medido de forma rigorosa e, em especial, pode ser traduzido em “hipóteses testáveis” e em “perguntas de pesquisa apropriadamente colocadas”, de forma a assegurar a sua aceitação como uma área de interesse legítimo dentro da disciplina de Administração, consoante a revista *MSR Newsletter, Winter / Academy of Management: management, spirituality and religion*, (2001).

Essa lógica positivista reflete as metodologias dominantes nas pesquisas de Administração, que tentam fazer com que a espiritualidade se constitua em objeto de estudo. No entanto, ironicamente, o interesse na espiritualidade, na gestão, é motivado, justamente, pelas limitações do pensamento positivista e humanista e pela necessidade de se desenvolverem visões alternativas que possam desafiar as “representações desumanizadas” construídas pela ciência social “objetivista” (BOJE *et al.*, 1996, p. 8).

Ao apresentar a espiritualidade na gestão como um fenômeno organizacional importante, Bell e Taylor (2003) concordam que a experiência contemporânea de trabalho é mistificada e sugerem que o seu significado seja impalpável. Quase como um paradoxo, a imediata representação da espiritualidade como algo a ser administrado, avaliado e modelado contribui para a desmistificação da espiritualidade e da individualidade.

Na interpretação de Bell e Taylor (2003), o tema de avaliação também se manifesta nas tentativas de se correlacionar a incidência da espiritualidade individual e coletiva com fatores comportamentais estabelecidos, de se desenvolverem estratégias que permitam a sua administração, avaliação e desenvolvimento.

Assim, percebe-se que a tentativa de satisfazer as necessidades existenciais do indivíduo, as necessidades da organização (de lucratividade e crescimento) podem ser igualmente satisfeitas. O discurso reforça, assim, a idéia do trabalho e gestão pessoal como sendo o caminho para atingir o estado de iluminação, por meio do conceito de “auto-realização” de Maslow (1971).

Na avaliação de Moggi (2004), o desenvolvimento espiritual, como a forma fundamental de melhoria pessoal, mediante a qual a “jaula existencial” do ser humano, pode ser transformado em algo relacionado à emancipação pessoal. Esse processo, no entanto,

depende de se seguir um caminho espiral à descoberta psíquica baseada no conhecimento e na compreensão do ser, de sua alma e de seu espírito.

2.3.10 Pontes Existenciais entre os Indivíduos, Grupos, as Organizações

No exame de Moggi (2004), a partir de uma visão espiritual do ser humano e das organizações, pode-se fazer constatações que são cruciais para os processos de desenvolvimento e mudança tanto na organização como no indivíduo maduro espiritualmente.

Na afirmação de Moggi (2004), o relato de Rudolf Steiner, em seu tratado de antroposofia “A Ciência Oculta”, no ano de 869, a Igreja no Concílio de Constantinopla estabeleceu o dogma de que o ser humano é formado apenas de *corpo* e *alma*, tendo-se eliminado o *espírito* de sua constituição. Estabeleceu-se, ainda, que a alma tinha algumas *características espirituais*. Para ele, esse foi um dos motivos da cisão da Igreja Ortodoxa, que continuou a encarar o ser humano como “tri-membrado”.

Por esse motivo, estando ausente do vocabulário oficial da Igreja Católica que, até há alguns séculos, ditava no ocidente os costumes e conceitos ligados à espiritualidade, a palavra *espírito* passou a ter múltiplas conotações. Conforme a visão antroposófica, a partir da abordagem de Moggi, a constituição humana resume-se assim (figura 14):

Nível 1 – Corpo Físico, que consiste na forma mais pura. Com ele, o ser humano entra em contato fisicamente com o mundo físico ao seu redor, participando dele. Isto é, aquele que é material, tem uma forma física, uma composição química e no qual se passam processos químicos e físicos.

Nível 2 – Corpo Etéreo, que estabelece e regula a forma do Corpo Físico e é responsável pela regeneração de órgãos e tecidos, por meio do metabolismo, e também pela hereditariedade. Como um corpo vital mantém o corpo físico vivo e com saúde, regenerando-o, constantemente, através dos processos vitais sem a consciência do indivíduo.

Nível 3 – Corpo Astral, que consiste no corpo das emoções, tornando os seres sensíveis e com a capacidade de dinamismo animal. Como veículo não-físico das sensações. É uma situação análoga a do olho e da visão. O olho é o veículo dos impulsos luminosos, mas certamente não é o olho que vê: a imagem é formada interiormente.

Nível 4 – *Eu* (Spirit self), não consiste em um nível corpóreo como os três anteriores, e sim puramente espiritual. É devido a esse *eu* ou *consciência* que o adulto tem todas as características que não encontramos na criança pequena. Considera-se que esse *eu* é aquilo que chamamos de Espírito na “tri-membração”, formada com a alma e o corpo. Sua “substancialidade” é ainda superior, mais sutil, do que a do Corpo Astral. É por meio dele que o ser humano comunga com os mundos espirituais, o mundo das ideias, como uma identidade espiritual. Cada ser humano tem um *eu* individual, distinto dos outros.



Figura 14: Visão Antroposófica da Constituição Humana. Desenho adaptado. Fonte: Moggi (2004).

Entende-se que, sendo o ser humano um co-criador de instituições sociais (grupos, empresas, associações, sociedades, países e etc.), faz da organização a imagem e semelhança de sua estrutura mais sutil e espiritual. Relação essa que pode compreender-se como um balizamento do Planejamento Estratégico Pessoal.

Nas organizações o Corpo Físico conecta ao nível dos recursos; o Corpo Etéreo (vital) ao nível dos processos; o Corpo Astral ao nível das relações; e o EU - Identidade (individualidade) com o nível da Identidade (individualidade) da empresa.

Moggi (2004) informa que ontologicamente existe uma relação, que também é analogicamente “biunívoca” entre esses “seres” tanto física, emocional como espiritualmente. Essa ligação se concretiza pela existência de pontes existenciais entre cada nível observados na figura 15 como pontes da identificação, motivação, dedicação, e da segurança.

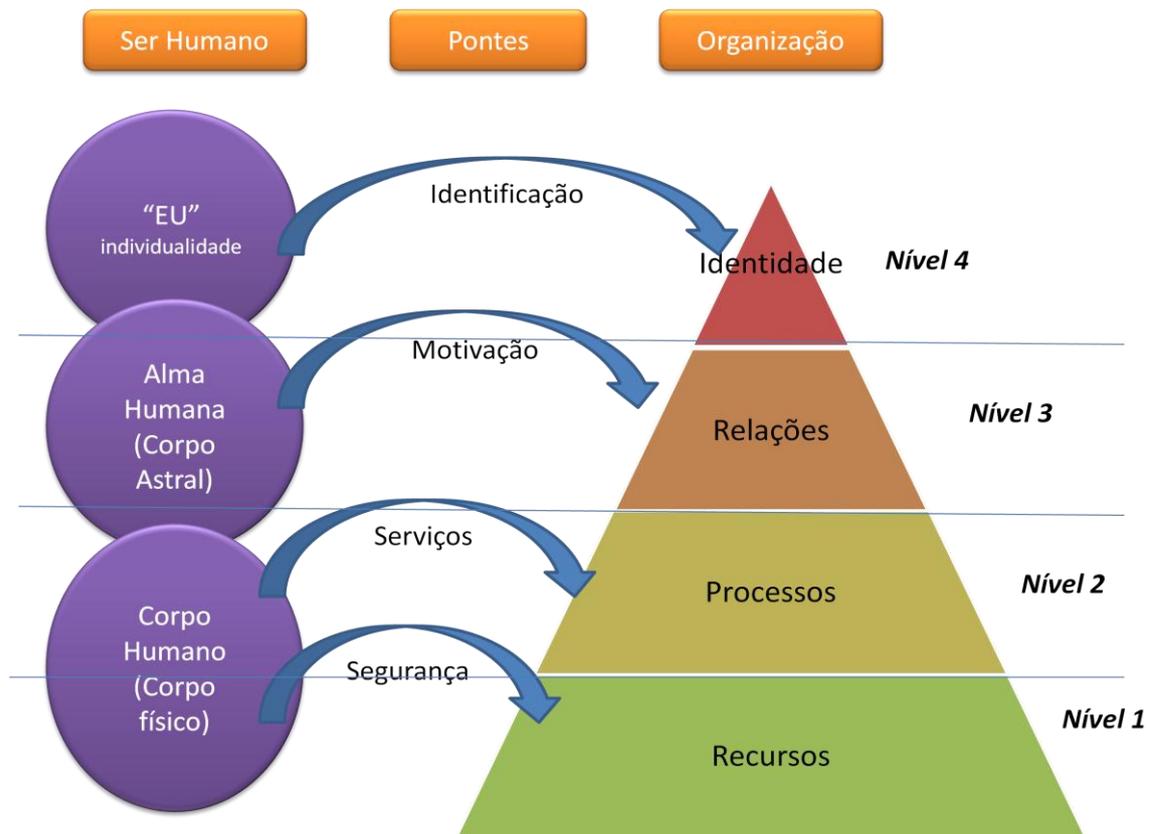


Figura 15: Imagem arquetípica das pontes entre Indivíduo e Organização. Desenho adaptado. Fonte: Moggi (2004).

Diante deste panorama de pontes existenciais entre o ser humano e as organizações, pode-se fazer um paralelo entre o planejamento estratégico organizacional e o planejamento estratégico pessoal. Um aspecto, por exemplo, é que, a partir da visão integrada do ser humano e da organização, percebe-se (entre os “corpos” ou níveis qualitativos desses dois entes) uma ênfase em termos de saúde e dificuldades em ambos. E essa constatação é também crucial para os processos de mudanças organizacionais e na capacidade de liderança do ser humano.

As consequências desta visão antroposófica sugerem que em um processo de mudança organizacional, para ser efetivo deve contemplar o desenvolvimento de todos os níveis (Identidade, Relações, Processos e Recursos) e as pessoas que a compõem também se desenvolveriam em seus níveis (Identidade, Corpo Astral, Corpo Vital e Corpo Físico).

No enunciado de Moggi (2004), a outra proposição é que no nível mais alto (nível da Identidade), e tudo que acontece nele condiciona e traz impacto nos demais níveis, seja no ser humano, seja na organização.

O nível da Identidade espiritual está presente no ser humano, assim como na organização e é expressada em sua Visão, Valores e Missão. Assim, ambos fazem um processo de desenvolvimento e amadurecimento espiritual através da sua história. Esta define uma identidade baseada em valores éticos, morais que se verdadeiros, seria a expressão do horizonte espiritual de suas lideranças.

2.3.11 O Capital Espiritual

Zohar & Marshall (2006) trazem à luz que os proponentes da espiritualidade na gestão insinuem que esta estabelece o contexto primário, no qual ocorrem o crescimento espiritual e a procura de significado (sentido existencial). Em segundo lugar, sugerem que o significado do trabalho no século XXI será transformado pela liberação de novas formas de poder e de motivação, que terão impacto sobre o desempenho da organização.

O discurso sobre o tema dirige sua atenção para os aspectos não racionais, informais e intuitivos da organização e sugere a necessidade de se adotarem perspectivas mais holísticas na prática da gestão e na análise das organizações.

O tema da espiritualidade, na gestão, também revela que as organizações deveriam envolver-se mais na administração do *eu*, enquanto simultaneamente procura-se definir o *eu* e a espiritualidade como sendo fora do alcance da Administração.

Se a espiritualidade, na gestão pessoal, focaliza as necessidades espirituais do indivíduo, valorizando a existência de uma entidade interior e “essencial”, cujo potencial deve ser liberado e potencializado, ao definir a pessoa como sendo motivada, na vida, no trabalho, por necessidades espirituais internas, a organização parece assumir a posição fornecedora de oportunidades para a expressão espiritual individual. Assim, afirma-se, por outro lado, que a espiritualidade, nesse contexto, também é consequência de uma sociedade em busca de significados (significância), transcendência e comunhão (STOTT, 1997).

Percebe-se que a relação entre a espiritualidade e as organizações tem uma história longa e complexa história que decorre do papel da ética protestante no desenvolvimento do capitalismo, da cultura organizacional e das relações de poder, tanto nas economias orientais quanto nas ocidentais, com afirma Weber (1987).

Uma das conclusões de Max Weber (1987) em seu livro “A ética protestante e o espírito capitalista” foi que o espírito do capitalismo algum dia dominaria na forma de um ideal, e que as crenças religiosas seriam substituídas pela busca da riqueza e de bens. Portanto, a solução proposta por Weber para a “gaiola de ferro” da produção e do consumo dependia do desenvolvimento de um sentimento de vocação e de dignidade existencial contidos em uma ética de responsabilidade individual; o indivíduo podia, assim, mediar a alienação do trabalho racional.

Para tanto, a espiritualidade na gestão compartilha da aceitação de Weber (1997) das condições estruturais do capitalismo e procura organizar os dilemas que essas condições criam para o indivíduo ao elaborar o desenvolvimento de sentimentos internos de significado e valores virtuosos.

Nesse âmbito, a espiritualidade na gestão representa um possível retorno para um renascimento da ética protestante, não como um estilo de vida definido em termos de parcimônia e culpa, mas como uma forma de se conviver com o capitalismo por meio do consumo consciencioso, e do amor ao “eu”, ao outro e ao ambiente que envolve o indivíduo.

Esse contexto reflete mudanças sociais mais amplas em termos de atitudes relativas à espiritualidade, à religião e à crença, que permitiram um maior exame do inconsciente, do intuitivo, do místico, do simbólico, do emocional e do espiritual nas organizações.

Assim, como exprimem Zohar e Marshall (2006), apresenta-se o que pode se denominar de “Capital Espiritual”, que reflete a tendência de examinar o consciente do indivíduo e a procura de significado pessoal, na qual o projeto moral é o de auto-criação mais do que auto-conhecimento.

Na opinião de Hardy (1987), essa mudança reflete a dualidade fundamental no pensamento gnóstico, entre a transcendência e a imanência. Dentro das filosofias transcendentais, que formam a base de muitas religiões ocidentais, Deus é percebido como o “outro”, existindo fora das experiências normais. As religiões orientais, por outro lado, enfatizam a percepção da espiritualidade imanente, que é sentida por meio da interação com o deus interior e na qual todo momento e todo contexto contém possibilidades espirituais.

Aludem Zohar e Marshall (2006) que a espiritualidade cria um capital espiritual em culturas organizacionais, tornando-as mais sustentáveis. O capital deriva do termo

“quantidade de dinheiro”, dizendo que ele é a quantia de dinheiro ou de bens que o indivíduo ou organização possui. Como conhecemos, o capitalismo reflete o dinheiro e a riqueza material.

O capital espiritual, no entanto, é a riqueza com a qual a pessoa pode viver, que enriquece os mais profundos aspectos da vida. Apresenta-se como a riqueza que extraímos dos mais profundos aspectos valores e princípios, propósitos fundamentais e motivações mais elevadas, na busca de uma maneira de encaixá-los a vida e ao trabalho.

Sustentam Zohar e Marshal (2006) que o tipo de capital espiritual mais amplo que se faz necessário nas organizações atualmente, tem de ser extraído de motivações, princípios, valores e propósitos profundos, não-sectários, encontrados em qualquer ser humano. Nesse contexto, a espiritualidade, ou a “Inteligência Espiritual” (QS) - como conceitua Zohar e Marshal (2002) - é aquela por meio da qual acessamos nossos valores mais profundos, que faz o indivíduo usá-los em seus modelos mentais, nas tomadas de decisões e nas realizações que são relevantes.

A despeito deste conceito de espiritualidade, abortado por Zohar e Marshal (2006), podemos observar a espiritualidade como uma das “múltiplas inteligências” de Gardner (1995), quando dizem que

A inteligência espiritual é nossa inteligência moral, que nos dá a capacidade inata de distinguir o certo do errado. A inteligência com a qual exercitamos a bondade, a verdade, a beleza e a compaixão em nossa vida. Se preferir, é a inteligência da alma, desde que você pense em alma como a capacidade que os seres humanos têm de canalizar coisas extraordinárias das mais profundas e ricas dimensões da imaginação e do espírito para dentro de nossa vida diária, famílias, organizações e instituições (ZOHAR e MARSHALL, 2006, p.16).

Assim, com base nessa afirmação, as pessoas, organizações e culturas que possuem capital espiritual serão mais sustentáveis porque terão desenvolvido qualidades que incluem uma ampliação da visão, ancorada em valores, preocupação e compaixão globais, pensamento estratégico, intuitividade e criatividade espontâneas, flexibilidade, ações a partir de convicções mais profundas, habilidade de partilhar, fazendo usos positivo das situações.

Nesse sentido, Zohar e Marshall (2002) assinalam três tipos de capital: material, social e espiritual. A acumulação de cada um deles esta associada com um das três mais importantes inteligências humanas: a inteligência racional (QI), a inteligência emocional (QE) e a inteligência espiritual (QS). Ilustra-se isso na figura 16.

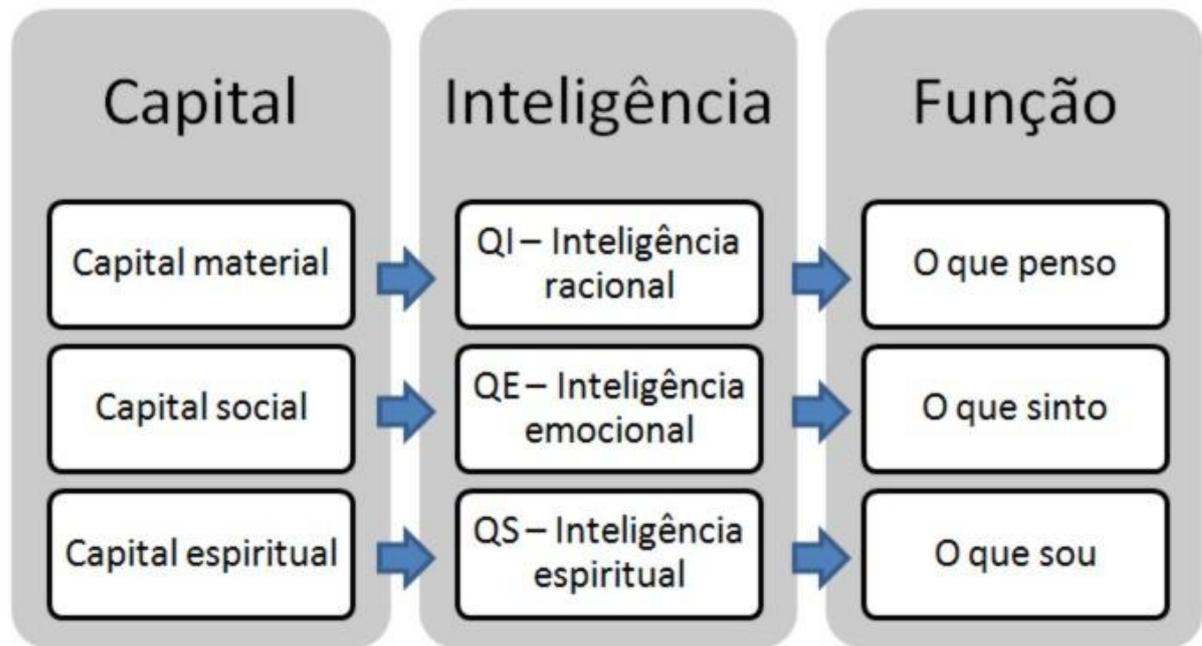


Figura 16: Associação dos capitais com as três mais importantes inteligências, desenho adaptado. Fonte: Zohar e Marsahll (2002).

Ao visar um capital sustentável, deve-se acumular os três tipos de capital – material, social e espiritual – usando as três inteligências. No entanto, Zohar e Marshall (2002) apregoam que, seja qual for o capital, ele não funciona sem o capital espiritual como alicerce.

Diante da idéia de um capital sustentável, precisa-se esclarecer se ele atende as aspirações humanas e a seus valores mais profundos. Ademais, é necessário saber se ele permitirá a sobrevivência das futuras gerações e de sustentar o empreendimento humano dentro de um contexto de questões vitais, tais como: Qual é o significado ou o propósito da vida humana?

Na psicologia positiva Maslow (1971), em sua hierarquia de necessidades deu voz de credito ao capitalismo com sua “pirâmide de necessidades” (figura 10). Estabelecendo assim, um paradigma da condição humana que priorizava a necessidade de sobrevivência a qualquer custo. Acima desta necessidade, estava a segurança, em seguida a necessidade de vínculos sociais, ter auto-estima e, depois, o que ele chama de auto-atualização, ou seja, a necessidade mais elevada de crescimento espiritual e psicológico e de encontrar o sentido da existência.

Nos estudos de Herzberg (1966), sobre fatores motivacionais no trabalho e as causas de satisfação e insatisfação entre os colaboradores, parece contestar Maslow sobre suas necessidade básicas de satisfação. No parecer desse autor, o homem tem duas categorias

básicas de necessidade independentes entre si, influenciando de diferentes maneiras no seu comportamento, sendo essas:

1. Quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com o seu **ambiente** de trabalho. É através deles que as organizações têm tradicionalmente motivam seus colaboradores. Dentro deste fator, incluem-se: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salários; segurança no cargo; e relações com colegas.
2. Quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no **trabalho** propriamente dito, tendo melhorias aparentes do desempenho. Os meios mais práticos de proporcionar ou incentivar os a satisfação incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de exercer discricção; promoção e oportunidades; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).



Figura 17: Teoria dos dois fatores de Herzberg. Desenho adaptado. Fonte: Herzberg (1966).

Com isso, a qualidade positiva de encontrar satisfação no trabalho, que gera a sensação de estar altamente motivado, depende de fatores como: crescimento, avanço, responsabilidade, o trabalho em si, reconhecimento e sentido de realização. No juízo de Zohar e Marshall (2006), a esses fatores Maslow chamou de “necessidades mais elevadas”.

Em uma cultura desenvolvida como a nossa, a “pirâmide de Maslow” precisa ser invertida. A maioria dos indivíduos dos “ricos” países do mundo moderno ocidental tem suas necessidades básicas de alimentação e segurança atendidas desde o nascimento. Indivíduos que tiveram de se realizar tanto nas necessidades básicas quanto nas mais elevadas, afirmam que elas são as mais importantes, porque trazem felicidade e satisfação.

A respeito disso, Zohar e Marshall (2006) nos lembram que Abraham Maslow elaborou sua pirâmide há mais de cinquenta anos, e desde então, houve um grande avanço nos estudos da psicologia, antropologia e neurociência com o objetivo de entender melhor a natureza humana e as origens culturais. Assim, hoje, entende-se que a própria sobrevivência depende do sacrifício uns pelos outros, a **auto-estima** depende do **auto-conhecimento e sentido existencial**, pois sem ela a sobrevivência (o instinto de viver e aceitar-se) fica prejudicada. Para tanto, eles afirmam que (Figura 18):

no final de sua vida, Abraham Maslow começou a sentir que sua pirâmide de necessidades devia ser invertida. A profunda crise no significado - falta crença em qualquer coisa, baixos padrões de moralidade, egoísmo implacável e consequente diminuição da auto-estima, a ausência de propósito e valor, o tédio -, que caracterizou a vida do mundo ocidental desenvolvido no século XX, é prova de que as prioridades do capitalismo estão invertidas. (ZOHAR e MARSHALL, 2006, p.36).

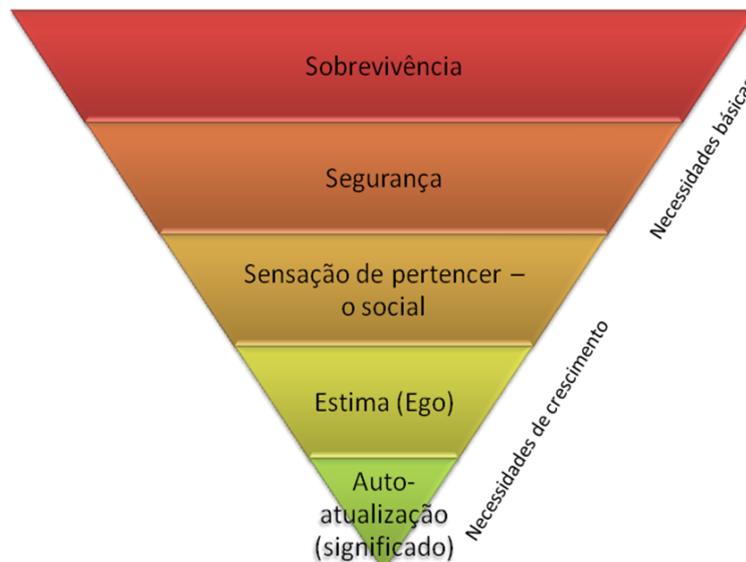


Figura 18: Inversão Hierarquia de Maslow. Desenho adaptado. Fonte: Zohar e Marsahll (2006)

2.4 Espiritualidade e a Neurociência

2.4.1 Inteligência Espiritual (*QS*) - *Spiritual Quotient*

A Inteligência Espiritual, também chamada de Quociente Espiritual, traz, ao homem contemporâneo, a possibilidade da busca de sua plenitude, procurando encontrar sentido e valor para sua vida, dentro de um contexto mais amplo.

As últimas pesquisas, na área da ciência, mais especificamente na neurociência, comprovam a existência de uma capacidade interna, inata, do cérebro e da mente humana. Esses, como função, propõem habilitar a descobrir e a usar o sentido na solução de problemas, considerando o indivíduo contemporâneo ter como dificuldade o sentido ou a falta de um propósito mais profundo existencial, o que leva a uma crise básica neste início de século XXI.

Duas descobertas antecederam a revelação do *QS*. O primeiro ocorreu no início do século XX, com a descoberta do *QI* (Quociente de Inteligência), a inteligência intelectual ou racional, lógica, quando os psicólogos desenvolveram testes para medi-la. Tais testes poderiam medir, em graus, a inteligência e, quanto mais alto fosse esse quociente, supostamente, mais habilidades e mais talentos teria o indivíduo. Logo, esse seria mais inteligente, afirmava a teoria.

O segundo momento aconteceu em meados da década de 90. Daniel Goleman (1995), juntamente com neurocientistas e psicólogos, popularizou pesquisas sobre um modelo de inteligência ligada às emoções, a Inteligência Emocional, ou *QE* (Quociente Emocional), que dá percepção de sentimentos do indivíduo e dos outros, assim como proporciona empatia, compaixão, motivação e capacidade de reagir apropriadamente à dor e ao prazer.

No final do século XX, surge, através de um conjunto de dados científicos, e configura-se como descoberta de um novo modelo psicológico do *eu* e da personalidade humana, a inteligência espiritual, ou *QS* (Quociente Espiritual). Como afirma Zohar & Marshal (2002), os modelos anteriores tiveram duas “camadas”: a *externa*, ou a personalidade consciente, racional, e a *interna*, formada de associações, motivações, neuroses, e assim por diante. O terceiro processo induz a uma terceira camada, um *ponto central e unificador da consciência humana*. O *QS* é a inteligência em que se aborda e soluciona problemas de sentido e valor. Zohar e Marshal esclarecem esse campo quando dizem:

O *QS* é a inteligência com a qual reconhecemos não só valores existentes, mas com a qual, criativamente descobrimos novos valores. Não evolui a partir de valores existentes. Para começar, cria, em vez disso, a possibilidade de produzir valores. Através da história da humanidade, todas as culturas tiveram e têm algum conjunto de valores, embora diferissem de uma cultura para outra. O *QS*, portanto, é anterior a todos os valores específicos e a qualquer cultura determinada. Torna possível (e talvez até necessário) o religioso, mas independe de religião. (ZOHAR e MARSHAL, 2002, p. 24).

Na visão tradicional cientificista, a inteligência é conceituada como a capacidade de responder a testes de inteligência, o quociente de inteligência (QI). Alguns testes realizados demonstram que a "faculdade geral da inteligência" não altera significativamente com a idade ou com treinamento ou experiência. A inteligência é um atributo ou uma faculdade inata do ser humano.

Gardner (1997), na sua "*Teoria das Múltiplas Inteligências*", tal conceito deve ser ampliado. A inteligência, para ele, é a capacidade de solucionar problemas ou elaborar produtos que são importantes em um determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite às pessoas abordar situações, atingir objetivos e localizar caminhos adequados a esse objetivo.

O segundo momento aconteceu em meados da década de 90. Daniel Goleman (1995), juntamente com neurocientistas e psicólogos, popularizou pesquisas sobre um modelo de inteligência ligada às emoções, a Inteligência Emocional, ou *QE* (Quociente Emocional), que dá percepção de sentimentos do indivíduo e dos outros, assim como dá empatia, compaixão, motivação e capacidade de reagir apropriadamente à dor e ao prazer.

No final do século XX surge, através de um conjunto de dados científicos, e configura-se como descoberta de um novo modelo psicológico do Eu e da personalidade humana, a inteligência espiritual, ou *QS* (Quociente Espiritual). Como afirma Zohar & Marshal (2002), os modelos anteriores tiveram duas "camadas": a *externa*, ou a personalidade consciente, racional, e a *interna*, formada de associações, motivações, neuroses, e assim por diante. O terceiro processo induz a uma terceira camada, um *ponto central e unificador da consciência humana*. O *QS* é a inteligência em que se aborda e soluciona problemas de sentido e valor. Zohar e Marshal esclarecem esse campo quando dizem:

O *QS* é a inteligência com a qual reconhecemos não só valores existentes, mas com a qual, criativamente descobrimos novos valores. Não evolui a partir de valores existentes. Para começar, cria, em vez disso, a possibilidade de produzir valores. Através da história da humanidade, todas as culturas tiveram e têm algum conjunto de valores, embora diferissem de uma cultura para outra. O *QS*, portanto, é anterior a todos os valores específicos e a qualquer cultura determinada. Torna possível (e

talvez até necessário) o religioso, mas independe de religião. (ZOHAR e MARSHAL, 2002, p. 24).

Na visão tradicional cientificista, a inteligência é conceituada como a capacidade de responder a testes de inteligência, o quociente de inteligência (QI). Alguns testes realizados demonstram que a "faculdade geral da inteligência" não altera significativamente com a idade ou com treinamento ou experiência. A inteligência é um atributo ou uma faculdade inata do ser humano.

Segundo Gardner (1997), na sua *“Teoria das Múltiplas Inteligências”*, esse conceito deve ser ampliado. A inteligência, para ele, é a capacidade de solucionar problemas ou elaborar produtos que são importantes em um determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite às pessoas abordarem situações, atingirem objetivos e localizarem caminhos adequados a esse objetivo.

Quando se pensa na criação de um produto cultural, torna-se crucial a captura e transmissão do conhecimento ou expressões e sentimentos do indivíduo. Os problemas a serem resolvidos são os mais diversos, indo desde uma teoria científica até uma composição poética ou musical. A teoria das inteligências múltiplas foi elaborada à luz das origens biológicas de cada potencial para a resolução de problemas.

Gardner (1997) declara que toda tendência biológica deve ser vinculada aos estímulos culturais. Como a linguagem, uma capacidade universal que ora pode apresentar-se como oratória, ora como escrita. Ele procurou evidências de várias fontes:

- do conhecimento a respeito do desenvolvimento normal;
- do desenvolvimento em indivíduos talentosos;
- das informações sobre o colapso das capacidades cognitivas nos casos de danos cerebrais;
- dos estudos sobre prodígios, autistas e estudos psicológicos;
- dos testes de correlações e outros.

Gardner (1997) sustenta que existem pelo menos sete inteligências e devidamente localizadas no cérebro humano. São elas:

1. Inteligência linguística: Capacidade exibida em sua forma mais completa, possivelmente pelos poetas.

Localização: Centro de Broca.

2. Inteligência lógico-matemática: Capacidade lógico-matemática, assim como a capacidade científica.

Localização: Centro de Broca.

3. Inteligência espacial: Capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e ser capaz de manobrar e operar utilizando esse modelo. Exemplos: marinheiros, engenheiros, cirurgiões, pintores, escultores.

Localização: Hemisfério Direito do cérebro.

4. Inteligência musical: Capacidade voltada para a música. Exemplo: Beethoven, Mozart, Bach.

Localização: Hemisfério Direito do cérebro.

5. Inteligência corporal sinestésica: Capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos utilizando o corpo inteiro, ou partes do corpo. Exemplo: dançarinos, atletas, cirurgiões e artistas.

Localização: Hemisfério Esquerdo do cérebro.

6. Inteligência interpessoal: Capacidade de compreender outras pessoas, suas motivações, como elas se relacionam, como trabalhar cooperativamente com elas. Exemplo: vendedores, políticos, professores, clínicos (terapeutas) e líderes espirituais bem-sucedidos.

Localização: Lobos Frontais.

7. Inteligência intrapessoal: capacidade correspondente a observância para dentro de si mesmo, de formar um modelo acurado, verdadeiro e honesto de si mesmo e de utilizá-lo para atuar efetivamente na vida.

Localização: Lobos Frontais.

Nesta Teoria, Gardner tenta articular apenas um número manejável de inteligências que parecem constituir tipos naturais. Para ele, existem razões para se esperar que cada tipo natural tenha vários sub-componentes. Por exemplo, a inteligência linguística claramente implica em vários elementos dissociáveis, tais como as capacidades de realizar análises sintáticas, ter aptidão literária e aprender línguas ouvindo. Assim sendo, também é provável que, na maioria dos comportamentos humanos, os vários sub-componentes de uma inteligência se agrupem, embora apresentem pouca inclinação a correlacionar-se com sub-componentes de outras inteligências.

Lembra Gardner que uma possível “inteligência existencial/espiritual surgiria como candidata à outra inteligência, embora suponha que existam razões igualmente apropriadas

para considerá-la um amálgama da inteligência **interpessoal** e da inteligência **intrapessoal**, com um componente de valor acrescentado. Esse autor explica que

a inteligência existencial se qualifica bem como uma inteligência à luz do oitavo critério, pois jovens de todo o mundo levantam as questões fundamentais sobre a existência - Quem somos? De onde viemos? Do que somos feitos? Porque morremos? E estas questões são capturadas em sistemas simbólicos tais como o mito, a arte, a poesia, a filosofia e a religião. Alguns indivíduos parecem precoces em suas capacidades de colocar tais questões cósmicas onde outros se prende às coisas mais mundanas. Há pouca evidência de tendências existenciais em primatas não humanos, mas nossos próprios antecedentes evolutivos, tais como os neandertalenses, evidenciam sinais de preocupação, se não "preocupações últimas", em seus rituais fúnebres. (GARDNER, 2000, p. 6).

Gardner avalia o espiritual como dependente dos valores culturais e, ao descrever as inteligências, trabalha com as capacidades que podem ser mobilizadas pelos valores de uma cultura, e não pelos comportamentos valorizados de uma maneira ou outra.

O neuropsicólogo Robert Emmons (2000), da Universidade da Califórnia - EUA, esclarece em seu ensaio chamado *“Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern”* - traduzido por *“A Espiritualidade é uma Inteligência? Motivação, Cognição e a Psicologia do Principio Supremo* - que essa forma de **inteligência** possibilita ao ser humano estabelecer um contato íntimo não só com o que as religiões chamam de "o divino", mas consigo mesmo e com o mundo e os fatos da vida, encontrando nisto uma forma de realização cognitiva que merece o adjetivo de "espiritual".

Já Emmons (2000), acredita que a experiência de compreensão da realidade propiciada por essa inteligência permite o estabelecimento de pontes que interligam e integram em um todo "espiritual" as motivações, as emoções e a inteligência. Conforme ele, a inteligência exerce um papel importante na formação da personalidade. Esse papel toca três dimensões básicas: a dos conteúdos e sentidos, a da afetividade e a do desenvolvimento da personalidade e da pessoa ao longo da vida.

Ainda de acordo com Emmons (2000), a espiritualidade é um construto teórico de enorme riqueza e diversidade, que desafia definições fáceis e é de difícil identificação na vida das pessoas. Assim, conceitua a *“inteligência espiritual”* em dois aspectos distintos muito concretos: um que afirma a existência de um conjunto de habilidades e capacidades associadas à espiritualidade de grande relevância na mente humana; outro que considera as diferenças individuais dessas habilidades como sendo elementos centrais na constituição e na dinâmica da personalidade.

A inteligência espiritual, conseqüentemente, consiste em um conjunto de habilidades e competências que fazem parte do conhecimento adaptativo que o ser humano tem da realidade que o cerca. Emmons (2000) pondera que, a espiritualidade, portanto, tem grande valor adaptativo para o ser humano e é por essa razão que se pode e se deve falar de uma “*inteligência espiritual*”.

Neste trabalho, Emmons aponta que a formação espiritual consistiria fundamentalmente na construção de uma base de conhecimentos e informações relacionados ao sagrado. A espiritualidade seria uma fonte privilegiada de informações, tanto afetivas quanto cognitivas sobre o "transcendente" e o "divino". É por essa via que o ser humano aprenderia como seus interesses e aptidões espirituais poderiam ser processados, no sentido de que tal conhecimento transcende e confere significado.

Emmons (2000) recomenda **cinco habilidades** como sendo os componentes operacionais que caracterizam a inteligência espiritual:

1. Habilidade de lidar com a transcendência;
2. Habilidade de entrar em estados espiritualmente iluminados de consciência;
3. Habilidade de investir em atividades, eventos e relacionamentos carregados com senso do sagrado;
4. Habilidade de utilizar recursos espirituais para resolver problemas na vida;
5. Habilidade de ser virtuoso e de se comportar efetivamente como tal.

Essas habilidades se inscrevem na linha dos critérios propostos por Gardner (1997) como necessários à inclusão de uma inteligência no rol das inteligências múltiplas.

Consoante Zohar e Marshal (2002), as nossas inteligências podem estar ligadas a um dos três sistemas neurais do cérebro, e todos os tipos de inteligência, descritas por Gardner, são, na verdade, variações do *QI*, *QE* e *QS* e de suas configurações neurais associadas.

A despeito da inteligência espiritual, Frances Vaughan (2002) oferece a seguinte definição:

A inteligência espiritual está preocupada com a vida interior da mente e do espírito, e sua relação com o existência. Inteligência espiritual implica na capacidade de uma compreensão profunda de questões existenciais e discernimento em vários níveis de consciência. A inteligência espiritual também implica na consciência do espírito como o fundamento da existência, ou como a força criativa da evolução da vida. Se a desde evolução da vida mineral, vegetal, animal, a existência humana implica de uma certa forma de inteligência ao invés de ser um processo puramente aleatório, a qual poderia ser chamada de espiritual. Ela emerge como uma consciência que

evolui cada vez mais aprofundada para a matéria, vida, corpo, mente, alma e espírito. A inteligência espiritual, então, é mais do que a capacidade mental do indivíduo. Parece ser o contato pessoal para o trans-pessoal e auto espírito. A inteligência espiritual vai além do desenvolvimento psicológico convencional. Além da auto-consciência, e que implica a consciência da nossa relação com o transcendente, para si, para a terra e todos os seres. Trabalhando como psicoterapeuta, minha impressão é que a inteligência espiritual abre o coração, ilumina a mente, e inspira a alma, ligando a psique humana individual, para o fundamento do ser. A inteligência espiritual pode ser desenvolvida com a prática e pode ajudar uma pessoa a distinguir a realidade da ilusão. Pode ser expressa na cultura como, amor, sabedoria e serviço. (VAUGHAM, 2002, p. 17).

Diante deste conceito, a inteligência espiritual permite a pessoa ser criativa, mudar regras, alterar situações. Permite trabalhar com limites, participar do “jogo” infinito. O *QS* fornece maior capacidade de escolha, maior senso moral, capacidade de temperar normas rígidas com compreensão e compaixão, e igual capacidade de saber quando a compaixão e a compreensão chegaram a seus limites.

A pesquisadora Cindy Wigglesworth (2003) julga a inteligência espiritual como a capacidade de agir com sabedoria e compaixão, manter a paz interior e exterior, independentemente das circunstâncias. Em sua obra divide as competências que compõem o *QS* em (21) vinte uma competências, organizadas em um modelo de quatro quadrantes, semelhante ao modelo utilizado por Daniel Goleman da inteligência emocional ou *QE*. Os quatro quadrantes da inteligência espiritual de Cindy são apontados como (WIGGLESWORTH, 2003, p.6):

1. Higher Self / ego Awareness ego (Auto-consciência)
2. Universal Awareness (Consciência Universal)
3. Higher Self / ego Mastery (Auto- consciencia Superior)
4. Spiritual Presence / Social Mastery (Presença Espiritual / Social Superior)

Cindy foi a autora do primeiro instrumento de avaliação para uso profissional e pessoal da competência orientada de Inteligência Espiritual. Seu modelo (2004) e instrumento de avaliação têm sido utilizados em ambientes corporativos e na vida de executivos.

Já David B. King (2009), realizou pesquisas sobre a inteligência espiritual na Trent University, em Peterborough, Ontario, Canadá. Conceitua a inteligência espiritual como um conjunto de capacidades mentais adaptativas com base em matéria não-transcendente da realidade, especialmente aquelas que

contribuem para a sensibilização, integração, adaptação e aplicação dos aspectos imateriais e transcendentais da existência, levando a resultados como a reflexão

existencial profunda, a valorização do sentido, o reconhecimento de um *eu* transcendente, e o domínio dos estados espirituais. (KING, 2009, p.69).

King (2009, p. 57-79) propõe ainda quatro habilidades ou capacidades fundamentais da inteligência espiritual:

1. **Critical Existential Thinking (Pensamento Existencial Crítico):** A capacidade de crítica contemplar a natureza da existência, da realidade, o universo, o espaço, tempo e outras questões existenciais e metafísicas, e também a capacidade do “contemplar – existencial” (isto é, a partir de uma perspectiva existencial).
2. **Personal Meaning Production (Significado Pessoal da Produção):** a capacidade de derivar significado pessoal e objetivo de todas as experiências físicas e mentais, incluindo a capacidade de criar e dominar um propósito de vida.
3. **Transcendental Awareness (Consciência Transcendental):** A capacidade de identificar as dimensões transcendentais / padrões de si (ou seja, um *self* transpessoal ou transcendental) dos outros e do mundo físico durante o estado normal de consciência, acompanhada pela competência de reconhecer a si mesmo e à integridade física.
4. **Conscious State Expansion (Estado de Expansão da Consciente):** a habilidade de entrar e sair de estados superiores de consciência (por exemplo, pura consciência, consciência cósmica, a unidade, a unicidade) e outros estados do transe, de próprio critério (como em profunda contemplação, meditação, oração, etc.).

Para tanto, “pode-se usar o *QS* para lutar com questões acerca do bem e do mal e imaginar possibilidades irrealizadas (sonhar, aspirar, superar). É esse poder transformador que diferencia o *QS* do *QE* e do *QI*”, afirmam Zohar e Marshal (2002, p. 19)

2.4.2 Prova científica do QS e o “Ponto Deus”

O QS é uma competência tão antiga quanto a humanidade, embora o conceito tenha sido desenvolvido em plenitude somente a partir do século XXI. Alguns defendem a inteligência espiritual como “embaraçosa” para os acadêmicos, devido ao fato de a ciência atual ainda não se encontrar preparada para situações que não se possa medir objetivamente.

Zohar e Marshal (2002) asseguram que a consciência possui um aspecto unitivo, sendo necessário e fundamental que se conheça um pouco a base neurológica do QS. Através da tecnologia *MEG* (Magnetoencefalografia), que começou a ser criada na década de '80, e que teve seu pico em fins da década de '90, houve um aperfeiçoamento no sistema que mede a atividade elétrica gerada pelo cérebro nos lobos cerebrais, como indica figura 19.

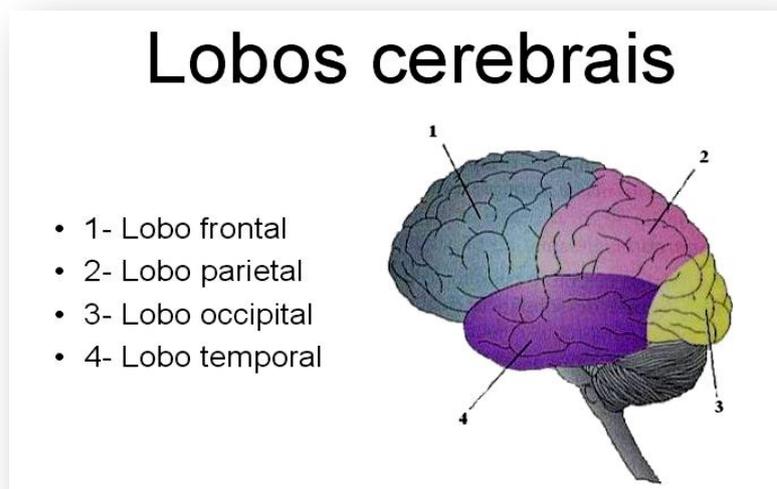


Figura 19: Divisão do Córtex Cerebral em Lobos (visão lateral esquerda). Desenho adaptado. Fonte: Pereira (2009).

- Lobo Frontal (localizado a partir do sulco central para frente) - Responsável pela elaboração do pensamento, planejamento, programação de necessidades individuais e emoção.
- Lobo Parietal (localizado a partir do sulco central para trás) - Responsável pela sensação de dor, tato, gustação, temperatura, pressão. Estimulação de certas regiões deste lobo em pacientes conscientes, produzem sensações gustativas. Também está relacionado com a lógica matemática.

- Lobo Temporal (abaixo da fissura lateral) - É relacionado primariamente com o sentido de audição, possibilitando o reconhecimento de tons específicos e intensidade do som. Tumor ou acidente afetando esta região provoca deficiência de audição ou surdez. Esta área também exibe um papel no processamento da memória e emoção.
- Lobo Occipital (se forma na linha imaginária do final do lobo temporal e parietal) - Responsável pelo processamento da informação visual. Danos nesta área promove cegueira total ou parcial.

A atividade elétrica que emana do cérebro é mensurável em forma de ondas cerebrais. Há geralmente quatro categorias dessas ondas cerebrais, cada um com seus próprios estados de consciência correspondentes, conforme figura 20.

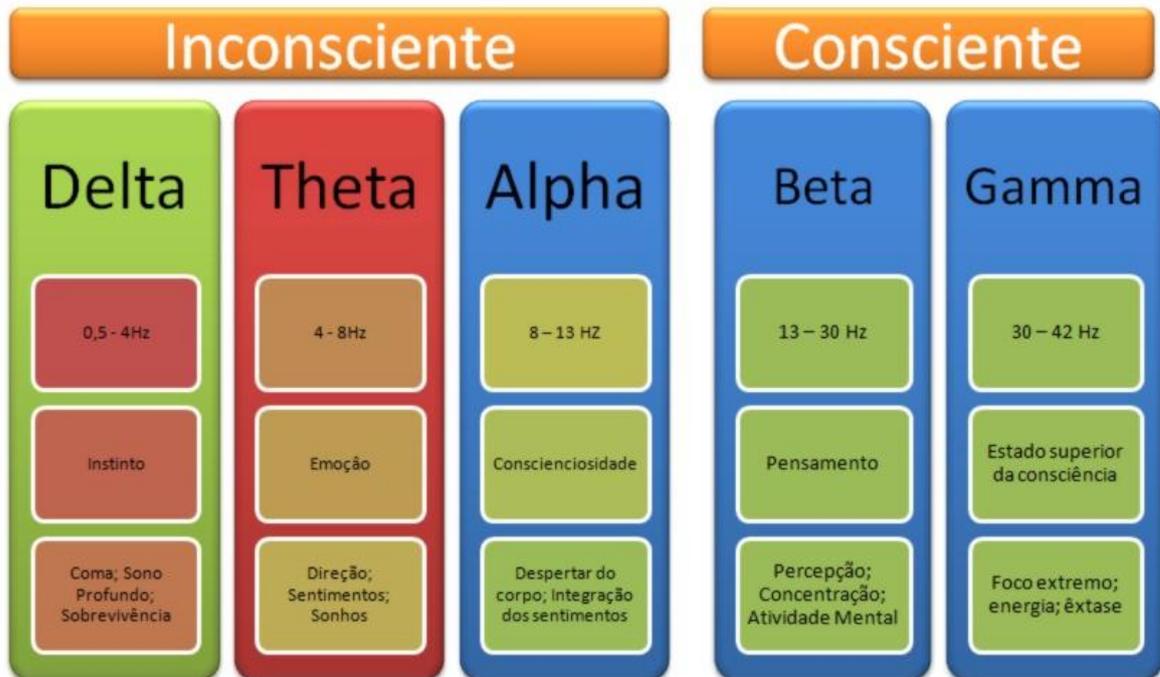


Figura 20. Esquema de Ondas Cerebrais, Frequências e Funções. Desenho adaptado. Fonte Zohar e Mashall (2002).

DELTA – (0.5 - 4 Hz) - Sono profundo sem sonhos.

THETA - (4 - 8 Hz) – Direção, sonhos; sentimentos inconscientes.

ALPHA - (8 -13 Hz) - Tempos de relaxamento, não excitação, meditação, hipnose.

BETA – (13 - 30 ciclos por segundo Hz) - Despertar da consciência, extroversão, concentração, raciocínio lógico - conversa ativa.

GAMMA – 30 - 40 HZ – Consciência, Foco extremo, sonhos; êxtase

Desse modo, as ondas Delta e Theta refletem estados inconscientes, enquanto as ondas Alpha e Beta indicam estados de consciência. Ponto de pesquisas recentes de ondas gama com o cérebro, é a assinatura de estados superiores de consciência. Em casos raros de atividade consistente, pode ser medido como "oscilações rápidas de ondas cerebrais", em cerca de 40 Hz, que são conhecidos como a “banda de gama”. Ondas cerebrais GAMMA parecem estar envolvidas no aumento da atividade mental, incluindo a percepção e consciência.

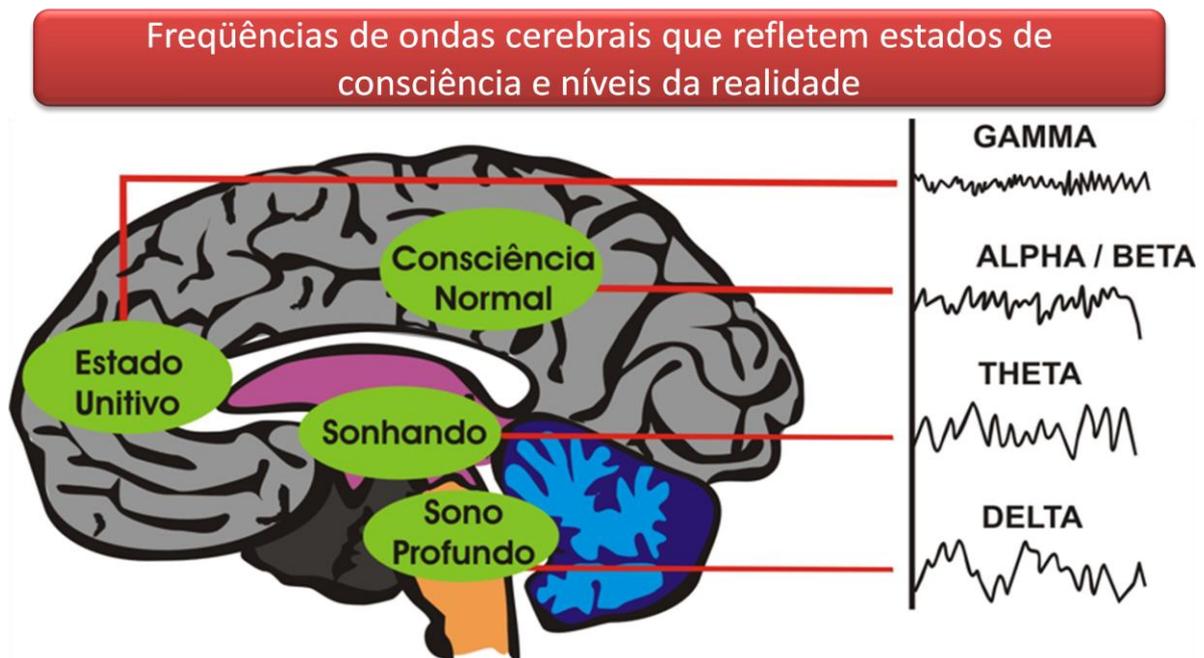


Figura 21. Freqüências de ondas cerebrais e suas relações com a consciência. Desenho adaptado. Fonte: <<http://newbrainnewworld.com/images/4%20levels,%20no%20text.jpg>>.

De acordo com Zohar e Marshal (2002), cada um destes quatro níveis de realidade está associado com uma estrutura cerebral específica e uma onda de frequência própria do cérebro. No nível mais baixo, é o cérebro com a sobrevivência de suas funções refletidas pelas ondas delta lentas. Esta é uma parte do cérebro que está ativa durante o sono profundo durante a noite.

Quando começamos a sonhar (sono *REM* - movimento repetitivo dos olhos), um nível mais elevado no cérebro (Sistema Límbico) em todas as etapas emocionais, a sua atividade é indicada por ondas cerebrais *Theta*. Eventualmente, o neo-córtex desperta, o cérebro já começa a produzir ondas *Alpha e Beta* e acorda-se para o dia, a chamada “consciência normal”.

Segundo Singer e Gray (1995), o ponto chave deste estudo é que podemos despertar para um nível mais elevado, mesmo da realidade, é quando a área pré-frontal do cérebro (córtex frontal) é ativada e começa a gerar alta amplitude de ondas *Gamma* síncrona (estado unitivo). Ver figura 21.

As áreas pré-frontais (córtex frontal) são responsáveis pelas principais funções intelectuais superiores que distinguem a espécie humana de todas as outras. Têm uma relação com a memória, permitindo-nos recordar o passado, planear o futuro, resolver problemas, antecipar acontecimentos, refletir, tomar decisões, criar o próprio mundo. Organizam o pensamento reflexo e a imaginação. Permitem-nos ter consciência das funções acima referidas. Têm uma relação complexa com as emoções. As relações entre o córtex pré-frontal e as emoções dão-se nos dois sentidos: por um lado, o córtex apoia-se nas informações emocionais para tomar decisões adaptadas, por outro lado, tem um papel de inibidor das emoções”. (PEREIRA, 2009, <http://joanapsicologia12.blogspot.com/2009/11/funcionamento-global-do-cerebro.html>).

Conforme afirma Zohar e Marshal (2002), o *MEG* (magnetoencefalografia) mede a atividade magnética associada ao cérebro. Não há problemas com barreiras físicas, porque o cérebro, a caixa craniana e o couro cabeludo não interferem nos campos magnéticos, diferente do *EEG* (eletroencefalografia). Dessa forma, cabe buscar apenas informações da atividade neural associada à consciência e ao *QS*. As informações geradas pelas oscilações de 40 Hz são as mais relevantes, pois são observadas no estágio de consciência, quando a pessoa está acordada ou durante sono com sonhos.

Os estudos do *MEG* demonstram que oscilações relativamente rápidas, de 40 Hz, são encontradas em todo o cérebro, em diferentes sistemas e diferentes níveis, e essas oscilações acontecem em todo o córtex, movendo-se em ondas que se deslocam para frente e para trás, nas regiões mais profundas aonde chegam informações sensoriais, mais localizadas, atuam como “pequenas ondas” em meio às oscilações que fluem suavemente. Tais oscilações neurais

no cérebro mostram, em contraste, que a consciência é uma propriedade intrínseca do cérebro humano.

A constatação do aumento das oscilações *Gamma* nos Lobos Frontais parece ser muito significativa para a base neural da inteligência espiritual. Em 2002, o professor Richard Davidson, da Universidade de Wisconsin - EUA, em pesquisas com monges budistas tibetanos voluntários, teve a oportunidade de examiná-los em seu próprio laboratório.

Para Davidson *et al.* (2004), o monge budista francês Matthieu Richard, nascido no Mosteiro *Shechen* em Katmandu no Nepal, que acumulava mais de 10.000 horas de meditação, foi solicitado a meditar sobre a "bondade incondicional e compaixão." Percebeu-se imediatamente atividades *Gamma* intensas - as ondas cerebrais oscilando em cerca de 40 ciclos por segundo (Hz) - indicando intensamente pensamento focalizado. As ondas *Gamma* são geralmente fracas e difíceis de ver. Contudo, aquelas provenientes do monge foram facilmente visíveis, mesmo na saída do *EEG*. Além disso, as oscilações de várias partes do córtex eram sincronizadas, o que - postula o pesquisador - é um fenômeno que ocorre às vezes em pacientes sob anestesia.

Admite Davidson que os pesquisadores nunca tinham visto algo semelhante. Com receio de que houvesse falhas com os equipamentos ou métodos, convidaram mais monges a serem voluntários, bem como um grupo de estudantes universitários inexperientes no controle na meditação. Os monges produziram ondas *Gamma* que eram 30 vezes mais intensas que as dos alunos. Além disso, grandes áreas dos cérebros dos meditadores estavam ativas, particularmente no córtex pré-frontal esquerdo, parte do cérebro responsável pelas chamadas "emoções positivas".

Na idéia de Davidson *et al.* (2004) e sua equipe, os monges responderam ao pedido de meditar sobre a compaixão, gerando ondas cerebrais notáveis, e estes sinais indicaram talvez, que a meditação tenha atingido um estado mental de extrema compaixão. Portanto, seria possível que a compaixão pudesse ser exercitada como um músculo e, com o treinamento correto, a pessoa poderia desenvolver sua empatia, por exemplo.

Sob o olhar de Zohar e Mashall (2002), a consciência simplesmente existe em si e por si mesma, embora esta possa ser modulada (adquirir configuração ou forma) mediante os estímulos procedentes do mundo exterior e de dentro do próprio corpo. Todas essas oscilações transcendem a capacidade de um único neurônio, ou grupo localizado deles, e isso ocorre porque eles se comunicam e associam processamento perceptivo e intelectual em todo o cérebro. As oscilações colocam a atividade de um único neurônio estimulado em um contexto mais amplo e de maior sentido.

As pesquisas e experimentos, radicalmente novos, de neurocientistas, neurobiólogos, psiquiatras, filósofos, teólogos e psicólogos, apontam para a idéia de que o cérebro é capaz de um terceiro tipo de pensamento e, então, a existência de um terceiro quociente de inteligência. Os autores desenvolvem suas pesquisas experimentais reafirmando que as oscilações de 40 Hz constituem a base neural do *QS*, uma terceira inteligência que tem por finalidade colocar os atos e experiências em um contexto mais amplo de sentido e valor, tornando-os mais efetivos no ser humano.

Como mencionam Zohar e Marshall (2002, p.19), os neurocientistas elucidam que essas oscilações, de 40 Hz, são o que se poderia chamar de substrato neural. Da mesma forma que tratos lineares ou seriais permitem que ocorra processamento lógico, racional de dados (*QI*) e redes neurais paralelas permitem processamento pré-consciente e inconsciente associativo de dados (*QE*). Entretanto, as oscilações de 40 Hz (principalmente as concentradas na parte esquerda por trás da testa) proporcionam um meio através do qual a experiência humana pode ser aglutinada e inserida em um marco de sentido mais amplo.

Zohar e Marshal (2002) fazem referência ao neuropsicólogo Michael Persinger, que em 1993, começou a associar a atividade dos lobos frontais com experiências espirituais, promovendo estímulos nesta região do cérebro (situada imediatamente sob as têmporas), através de métodos artificiais. Em 1997, o neurologista Vilayanu Ramachandran e sua equipe, da Universidade da Califórnia, ligaram eletrodos de medição do *EEG* (atividade elétrica gerada pelo cérebro) nas têmporas de pessoas normais e pacientes epiléticos, descobrindo que, quando os indivíduos normais são expostos a palavras ou tópicos de conversas evocativamente religiosas, ou espirituais, a atividade em seus lobos frontais aumenta até um nível parecido com o dos epiléticos durante uma crise.

Essa experiência também apresenta a possibilidade de que a atividade dos lobos cerebrais em frequência *Gamma* esteja ligada à experiência religiosa/espiritual. Assim, possivelmente, o fenômeno da crença religiosa, o sentido de propósito existencial, e os valores éticos positivos estejam ligados, permanentemente, ao cérebro.

Zohar e Marshall (2002, p. 114) e outros neurologistas e psicólogos, como Persinger e Ramachandran, batizaram essa área dos lobos frontais - principalmente aqueles concentrados na parte esquerda - ligada à experiência religiosa ou espiritual como "*God Spot*", o que podemos traduzir como "o Ponto Deus", ou "Módulo Deus" e, através de trabalhos neurológicos recentes, pareceu claro que "o ponto Deus" realmente desempenha um papel biológico essencial na experiência espiritual. Seria a área de massa cerebral de tecido neural

situada nos lobos frontais que capacitam os seres humanos a terem sentido do sagrado e estimulam seu desejo de conhecer as coisas mais profundas da vida.

Soares (2006) concorda com a maioria dos estudiosos ao assinalar que esse “ponto Deus” surgiu no cérebro humano para atender a alguma finalidade evolutiva, diferenciando-o dos outros animais, pois as intuições e habilidades especiais conferidas pelo “ponto Deus” têm de ser costuradas no tecido geral das emoções, motivações e potenciais humanos, e postas em diálogo com o centro do eu e sua maneira especial de agregar conhecimento.

O trabalho de Zohar e Marshall sobre inteligência espiritual apresenta doze qualidades que definem um ser humano com sua inteligência espiritual desenvolvida, e que, para maior entendimento, também colaboram no planejamento religioso/espiritual, estabelecendo princípios básicos para a transformação e desenvolvimento do espírito e evolução humana, dissolvendo antigos motivos e criando novos, eis o que aponta Soares (2006). Estão listadas a seguir:

- **“Autopercepção.** Para saber em que se acredita, o que se valoriza e o que motive em nível muito profundo. Percepção dos mais profundos propósitos de vida;
- **Espontaneidade.** Viver e reagir ao momento presente e a tudo o que ele contém;
- **Ser conduzido por Visão e Valores.** Agir com base em crenças e princípios profundos e viver de acordo com eles;
- **Holístico.** Sentido do todo do sistema ou da conectividade. Capacidade de se ver dentro de modelos, relacionamentos e conexões mais amplos. Uma forte sensação de ser parte do todo.
- **Compaixão.** Qualidade de “sentir-se ligado a alguém” e profunda empatia. O terreno fundamental para a simpatia universal;
- **Celebração da Diversidade.** Valorizar as pessoas e situações desconhecidas por causa de suas diferenças, e não apesar delas;
- **Independência do Campo.** Ser capaz de se destacar da multidão manter suas próprias convicções;
- **Tendências a fazer perguntas fundamentais sobre o PORQUÊ.** Necessidade de entender as coisas, de chegar ao fundo das questões. Base para criticar o que é considerado imutavelmente verdadeiro;

- **Capacidade de Reestruturar.** Afastar-se do problema, ou situação, para buscar por uma maior perspectiva, pelo contexto mais amplo;
- **Uso positivo da Adversidade.** Capacidade de assumir os erros e aprender com eles, de encarar problemas como oportunidades para aprender. Flexibilidade;
- **Humildade.** Sensação de ser um ator inserido em um drama maior, sentimento de qual é seu verdadeiro lugar no mundo. Base para a autocrítica e o julgamento crítico e
- **Sentido de Vocação.** Achar que foi “chamado” para servir a algo maior do que a si próprio. Gratidão pelos que ajudaram e desejo de retribuir. Base para o ‘líder a serviço’ ”. (SOARES, 2006, p. 41).

Considerando o desenvolvimento espiritual como um campo prioritário para o desenvolvimento e gerenciamento pessoal, podemos ponderar também a fragilidade espiritual e redução do QS como resultados de problemas relacionados à fragmentação da identidade, dos relacionamentos extra e intrapessoal e com a busca de pseudo-transcendências.

Ao ver de Zohar e Marshall (2002), a doença espiritual é um estado no qual o indivíduo está fragmentado, espiritualmente atrofiado, especialmente a partir do centro do eu. A saúde espiritual seria um estado de inteireza centrada. A inteligência espiritual, o *QS*, seria o meio pelo qual é possível passar de um estado ao outro a fim de uma restauração, “saúde”, “inteireza” e “cura”.

Para tanto, o desenvolvimento espiritual (ou seja, do *QS*) permite a compreensão mais ampla de certos padrões de respostas, relacionamentos ou comportamentos que geram consequências indesejáveis ao indivíduo.

Zohar e Marshall (2002) aclaram que todos seres humanos tomam parte de uma longa busca de sentido e de tradições, símbolos, associações, lugares sagrados e imagens que expressam essa procura. Nesta afirmação, lembramos que até mesmo a linguagem é, como disse o filósofo alemão Martin Heidegger, “uma casa do ser” onde todos nela residem. O ser humano conduz para dentro de si, no seu inconsciente mais profundo, toda história do próprio universo, que faz parte do inconsciente coletivo da humanidade.

Verbalizam ainda acerca da necessidade desse desenvolvimento espiritual, do seguinte modo:

Na busca de cura podemos ser ajudados de muitas maneiras, como, por exemplo, pela compaixão de pessoas amadas, por um sacerdote ou rabino, por um terapeuta ou conselheiro experientes, por vivermos próximos à natureza, por recorrer a uma interpretação pessoal de símbolos religiosos ou por aquilo que para nós significa alguma coisa, tais como a Cruz, a Estrela de Davi, o *Shemá* Israel, a Árvore da Vida, uma estátua de Buda, a chama de uma vela, lendo ou recordando um poema que mexe com nosso inconsciente, recitando um cântico significativo para nós, inspirando-nos nas vidas e atos de outras pessoas, pôr atenção concentrada em nossos sonhos e disposição corajosa de enfrentar nossos demônios. Como disse certa vez um Lama tibetano, podemos descobrir o sentido da vida até bebendo um copo d'água, se fazemos isso no estado de espírito certo (ZOHAR e MARSHALL, 2002. P. 216 -7).

Por conseguinte, podemos ratificar a necessidade desta integralização da pessoa em seu planejamento pessoal considerando que todos são partes de uma comunidade maior e a maioria também é parte de uma comunidade menor, pessoal, familiar e de amigos. A qual se pode recorrer a todas elas no objetivo de realizar uma vida pessoal planejada.

3. METODOLOGIA

Valendo-se de suas aptidões, o homem procura conhecer o mundo que o rodeia. Assim sendo, necessita obter conhecimentos precisos e seguros. Diante dessa necessidade, foi desenvolvida a ciência. Gil (1987, p. 20) apregoa que “etimologicamente, ciência significa conhecimento”.

Ander-Egg (1978, pg.15) aprofunda a definição ao dizer que ciência é “um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza”. Ou seja, é *racional* porque tem exigências de método e está constituído por uma série de elementos básicos se valendo sempre da razão. É *certo* ou *provável* já que não se pode atribuir à ciência a certeza indiscutível de todo o saber que a compõe.

É obtido *metodicamente*, pois não se adquire ao acaso ou na vida cotidiana, mas mediante regras lógicas e procedimentos técnicos. É *sistematizado* porque não se trata de conhecimentos dispersos e desconexos, mas de um saber ordenado logicamente, constituindo um sistema de idéias. É *verificável* pelo fato de que as afirmações necessitam de comprovações feitas pela observação para serem incorporadas. E finalmente, é relativo a *objetos de uma mesma natureza*, pois objetos pertencentes à determinada realidade guardam entre si certos caracteres de homogeneidade.

Gil (1987) simplifica o conceito ao alegar que a ciência tem como objetivo “chegar à veracidade dos fatos, tendo como característica principal a verificabilidade dos fatos”. Cervo e Bervian (1998, p. 47) resumem o conceito ao declarar que a ciência “visa explicar os fenômenos”. Lakatos (2000, p. 44) alerta que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

Gil (2002) destaca também que os métodos têm como objetivo garantir ao pesquisador a objetividade necessária ao tratamento dos fatos, oferecendo normas gerais destinadas à ruptura dos objetivos científicos com os do senso comum, possibilitando assim ao pesquisador decidir sobre o alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade das generalizações.

Vários são os conceitos utilizados para definir o que é método. Na clareza de Trujillo (1974, p. 24), “método é a forma de proceder ao longo do caminho”. Já no entendimento de Cervo e Bervian (1978, p. 17), o método é “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”.

O método científico, porém, “quer descobrir a realidade dos fatos e esses, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar o uso do método” (CERVO E BERVIAN, 1996, p. 21). Gil (1999, p. 26) acrescenta que o método científico pode ser percebido “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para finalizar, Becker (1997) sustenta que a metodologia é o estudo do método, ou seja, estudar os meios de fazer pesquisa e aperfeiçoamentos através da investigação fundamentada. Deslandes (1994, p. 16) complementa emitindo que ela “é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.

3.1 Classificação da Pesquisa

Neste trabalho, para efeitos didáticos, optou-se por uma classificação que levou em conta o objetivo e o grau de formulação do problema de pesquisa, e a natureza das variáveis utilizadas. Dessa forma, a classificação resultante foi pelo método **exploratório**, por analisar os modelos de planejamento estratégico pessoal, a espiritualidade integrada a eles, e, a partir deles, construir um modelo de desenvolvimento espiritual que possibilitasse a sua integração com o planejamento estratégico pessoal.

Gil (2002, p. 41) concebe que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal “o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Quanto ao **método** de abordagem, a pesquisa caracteriza-se como *indutiva*. Lakatos e Marconi (2000, p. 53) mencionam que a indução

é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objeto dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Nesse procedimento “parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização” (GIL, 1999, p. 29).

Presume Oliveira (2002) que é a **natureza** do problema ou o seu nível de aprofundamento que irá determinar qual tipo de método deve ser aplicado. Godoy (1995) discorre que uma pesquisa social pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa.

Richardson (1999) sustenta que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Minayo (1994) comenta que a abordagem qualitativa preocupa-se com um nível da realidade que não pode ser quantificado. Diante desta afirmação a proposição de pesquisa apresentada aqui é de natureza **qualitativa**. Este tipo de estudo aprofunda-se no significado das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

A pesquisa qualitativa, segundo Trivinõs (1987) tem as seguintes características principais:

- utiliza como fonte direta o ambiente natural e o pesquisador como instrumento - chave;
- é descritiva;
- os pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- tendência à análise indutiva;
- o significado é a preocupação essencial da abordagem qualitativa.

Cada pesquisa social tem um **objetivo** particular, contudo, é possível agrupar as mais diversas pesquisas em certo grupo. Assim, Duverger (1962) distingue três níveis de pesquisa: descrição, classificação e explicação. Selltiz et.al. (1967) classificam a pesquisa em estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. A classificação mais utilizada é a proposta por Sabino (1979), em que ele se refere a pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

Gil (2002, p. 41) pronuncia que “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Os estudos exploratórios têm como finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Visando esclarecer e ampliar o conhecimento dos conceitos sobre planejamento estratégico pessoal, espiritualidade e o seu conceito como uma inteligência humana, essa pesquisa caracteriza-se como **exploratória**.

Trivinõs (1995, p. 109) acrescenta que

“os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental”.

Gil (1995) aponta as principais características de uma pesquisa exploratória:

- menor rigidez no planejamento;
- habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso (Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são normalmente usados); e
- normalmente utilizada quando o tema é pouco explorado (difícil de formular hipóteses precisas e operacionalizáveis)

Andrade (2002) exprime que “as técnicas de pesquisa acham-se relacionadas com as coletas de dados, ou seja, com a parte prática da pesquisa”. Do ponto de vista **técnico**, Gil (2002) delinea os procedimentos adotados para a coleta de dados em: pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa-ação, pesquisa participante, experimental, levantamento, estudo de corte, estudo de campo, estudo de caso e pesquisa *ex-post-facto*.

De acordo com Vergara (1997), a pesquisa bibliográfica é o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral”.

Gil (2002, p. 45) esboça que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço”.

O levantamento bibliográfico é o material constituído por dados primários e secundários que podem ser utilizados pelo pesquisador. Abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico até meios de comunicação oral como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais, filmes, CDs, entre outros.

Como a finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito e publicado sobre o interesse desta dissertação, essa pesquisa caracteriza-se como **bibliográfica**.

Gil (2002) marca que a pesquisa bibliográfica envolve as seguintes etapas: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório do trabalho; identificação das fontes; localização das fontes e obtenção do material; leitura do material; confecção das fichas; construção lógica do trabalho e redação do texto.

Após a escolha do tema do trabalho, é iniciada a **coleta de dados**. Em um primeiro momento, é realizado um levantamento bibliográfico preliminar, a fim de auxiliar a formulação do problema. Após, é montado um esqueleto provisório do que será tratado no trabalho. Na sequência identificam-se as fontes que podem contribuir na solução do problema levantado.

De acordo com a classificação proposta por Gil (2002), para esse trabalho foram utilizadas as seguintes **fontes bibliográficas** para a busca das fontes: livros de leitura corrente (obras de divulgação), livros de referência remissiva (monografias, dissertações e teses), publicações periódicas (jornais e revistas) e impressos diversos.

As fontes bibliográficas foram obtidas por empréstimo, por consulta privativa, por sistemas de reprodução, por aquisição e pelo programa de Comutação Bibliográfica (Comut), do Ministério da Educação via Capes. Foram também localizadas em bibliotecas convencionais, bibliotecas virtuais, em livrarias e em sistemas de busca via Internet.

Após a coleta dos materiais, é então feita a **análise desses dados**. A próxima etapa é a leitura exploratória desse material. Gil (2002) coloca que a leitura da pesquisa bibliográfica deve servir aos seguintes objetivos:

- identificar as informações e os dados constantes do material impresso;
- estabelecer relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto;
- analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.

Para coletar os dados, foram realizadas leituras exploratórias e seletivas. Depois foi definido o material a ser utilizado. Fez-se leitura analítica e leitura interpretativa. A leitura analítica tem como finalidade ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema de pesquisa.

Após a análise dos dados, é necessário primeiro delimitar e, depois, apresentar e discutir o problema de pesquisa. A problemática do tema é a etapa mais importante do estudo, pois somente com uma abordagem clara e precisa o problema será passível de investigação.

3.2 Formulação do problema

Gil (1999) nos indica que toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema, tendo por objetivo buscar uma solução. O problema deve representar, da melhor forma, o contexto em análise. Na formulação deve haver clareza, concisão e objetividade.

Para isso, antes de ser considerado apropriado, o problema deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja, deve ser viável, possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade.

Portanto, o problema proposto para esta pesquisa pode ser assim descrito: “Que modelo de desenvolvimento espiritual pode ser integrado ao Planejamento Estratégico Pessoal?”

Para responder a esse problema, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, pois foi construído um modelo de desenvolvimento espiritual pessoal, o qual possibilita sua integração com o planejamento estratégico pessoal.

4 MODELO PROPOSTO DE DESENVOLVIMENTO ESPIRITUAL INTEGRADO AO PLANEJAMENTO PESSOAL

O ser humano, em busca do seu crescimento, tem explorado novas formas de desenvolvimento, sendo que uma destas configurações é o emprego do chamado desenvolvimento pessoal. Este objetiva fazer com que a pessoa cresça e progrida, através do autoconhecimento e do planejamento da sua vida.

Para facilitar e tornar eficaz o desenvolvimento pessoal, é importante planejar, pois isso possibilita que a pessoa determine as diretrizes básicas que nortearão o seu projeto de vida. Com o intuito de auxiliá-la neste processo, ela pode utilizar uma ferramenta chamada *Planejamento Estratégico Pessoal*, que é um método de gerenciamento de vida, o qual permite à pessoa se conhecer, organizar-se, administrar melhor o seu tempo e estabelecer objetivos pessoais, sabendo onde ela está hoje, aonde quer chegar, e o que deve fazer para chegar lá.

Dentro do modelo de planejamento estratégico pessoal de Estrada (apud AUGUSTIN, 2008) e de seu planejamento religioso/espiritual, propõe-se, neste trabalho, um método desenvolvimento espiritual através melhoria da Inteligência Espiritual (a qual ,neste trabalho, podemos entender como espiritualidade). Estimula-se, assim, em primeiro lugar, a uma maior compreensão de si mesmo, dos outros e do sentido da sua existência, promovido por uma transformação interior.

Ao julgar a prática religiosa/espiritual não ser, necessariamente, a prática de uma religião em particular, mas de o ser humano estar em contato com a busca do transcendente e do olhar interior, na relação com um todo mais profundo, mais rico, mais unificado, que o coloca em uma nova perspectiva nas relações e nos desejos humanos, vê-se a necessidade de qualquer pessoa desenvolver sua espiritualidade em busca de uma excelência pessoal.

Dentro das referências pesquisadas, para esta dissertação, encontram-se diferentes categorias de profissionais debruçando-se sobre o tema da Espiritualidade na gestão pessoal e organizacional, bem como sua compreensão como uma das múltiplas inteligências humanas, chamada de *QS - Inteligência Espiritual*, de forma que, todo esse interesse, segundo as pesquisas, indica que se está diante de uma nova visão de desenvolvimento pessoal.

Os neurocientistas conseguem provar, através de experimentos, que o quociente espiritual não fragmenta, ao contrário, integra, unifica os processos mentais, ratificando que pessoas saudáveis, capazes e eficientes são menos ofensivas a si mesmas, ao seu semelhante e

ao planeta. Assim, um método de desenvolvimento espiritual pode servir de bússola para orientar o planejamento espiritual, integrado ao Planejamento Estratégico Pessoal e implicando na experiência pessoal de que há “alguma coisa além”, o “algo mais”, que confere sentido e valor à situação em que a humanidade se encontra neste século.

Para tanto, estamos propondo um processo de desenvolvimento que descreve um amadurecimento espiritual em busca da melhoria pessoal contínua, descrito em seis etapas como mostra a figura 22.

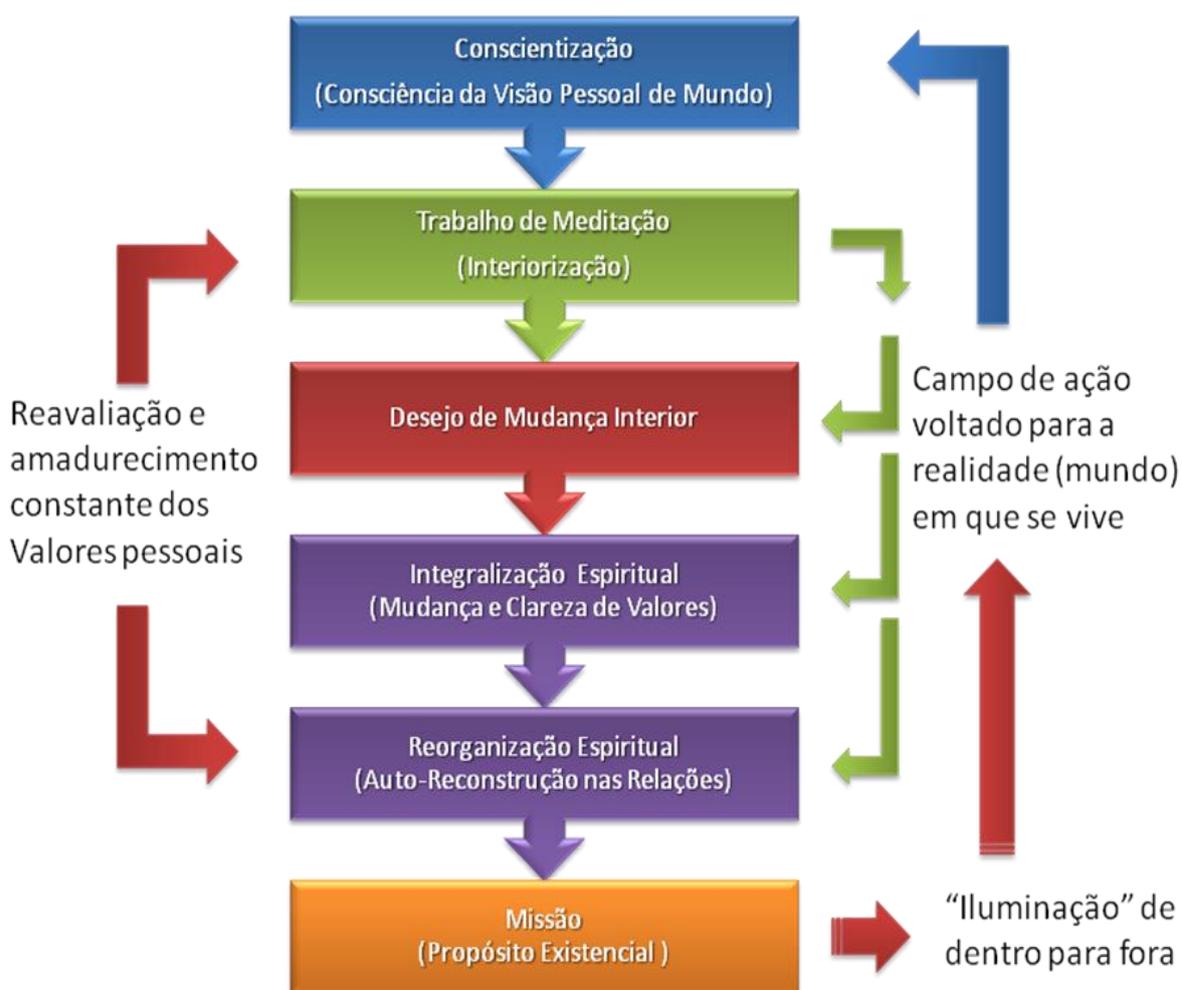


Figura 22: Modelo do Desenvolvimento Espiritual integrado ao Planejamento Estratégico Pessoal.

4.1 Etapas do Desenvolvimento Espiritual

Ao aceitar a desorganização espiritual como sendo um resultado dos problemas de relacionamento com o centro profundo do *eu*, o ser humano busca inteireza e senso de importância, livrando-se do “vazio existencial”, que representa a uma experiência de fragmentação, alienação e falta de sentido do momento em que a civilização se encontra no início do século XXI. Devido a isso, podemos propor um processo de mudança pessoal a partir de um percurso de reavaliação e amadurecimento constante de valores pessoais.

A *Conscientização da fragmentação das realidades* (modelo de vida e valores contemporâneos) é condição para uma análise primária de como o ser humano encontra-se inserido na sociedade e como percebe seu sentido existencial e seu desejo de missão pessoal.

A espiritualidade é o canal, meio de diálogo e comunhão entre a mente racional e o centro de todo o ser, e, por essa razão, é importante que ele não esteja rompido e/ou fragmentado. Para tanto, o outro passo a ser dado é adotar um trabalho meditativo, como veículo do *QS*, a *meditação*, no propósito de rejuntar, reunir esta fragmentação. Passo que se chamará de *Trabalho Meditativo*.

A meditação é uma espécie de visão espiritual que, pela sua própria natureza, tanto a razão como a fé a aspira. Este é um exercício de busca pelo conhecimento demasiadamente penetrante para poder ser apreendido em imagens, palavras, ou mesmo conceitos claros. Pode ser sugerida por palavras, por símbolos, mas, no momento em que procura indicar o que conhece, o espírito contemplativo retira o que disse e nega o que já se afirmou.

Por outro lado, diante da *conscientização constante das realidades interiores e exteriores*, faz-se necessário alimentar *Desejos de mudança interior*, com base na reorganização e *integralização* (ser centrado) espiritual. Esse passo é fundamental para enfrentar os conflitos pessoais, já que o enfrentamento das mazelas interiores requer coragem, humildade e liberdade.

Assim, passa-se por uma *auto-superação*, em que o objetivo é a *reconstrução da saúde nas relações*, seja com o sagrado, com o semelhante e consigo mesmo. Como mesmo resume a espiritualidade cristã, a lei mosaica, em comissionar o ser humano a Amar o Criador, Amar o próximo (o semelhante e o meio ambiente) e amar a si, conforme está escrito no livro de Mateus 22 versos 37 e 39: “E Jesus disse-lhe: Amarás o Senhor teu Deus de todo o teu coração, e de toda a tua alma, e de todo o teu pensamento. E o segundo, semelhante a este, é: amarás o teu próximo como a ti mesmo. Destes dois mandamentos dependem toda a lei e os profetas”.

Assim sendo, busca-se uma oportunidade de ser capaz de responder sobre o que o ser humano faz de sua vida. A capacidade de declarar a *missão pessoal* é desenvolvida pela consciência em si de que missão é um ato de acolhimento e reconhecimento de que, passando pela vida, a pessoa tem consciência do papel significativo que ela deve desempenhar. A grandeza descoberta do que se produz, mas também a libertação de uma inteligência que fala e atua através da pessoa.

Na proposição de Howell (2005), esta descoberta é feita através de um processo de mudança que começa de dentro para fora da pessoa, pois o reconhecimento da missão do QS é somente possível pela e graças a elevação do *eu* a um nível na passagem por etapas de seu desenvolvimento, permitindo que o “núcleo mais iluminado reluz para o exterior”. O reconhecimento missão tem como resultado a “auto-liderança suprema”, libertando automaticamente a pessoa da falta de propósito existencial.

Ao observarem-se as qualidades necessárias, citadas anteriormente, e o cenário em que o ser humano está inserido, hoje, onde a depressão, o estresse, a ansiedade e a experiência de um “vazio existencial”, a busca por um sentido existencial, a busca pelo transcendente (sagrado) e a busca por comunhão com seu semelhante e o meio ambiente que o cerca merecem crédito.

Logo, um planejamento religioso/espiritual, como propõe o Modelo de Estrada (apud AUGUSTIN, 2008), adéqua-se a uma proposta de re-estabelecimento e integração dessa prática espiritual no planejamento pessoal, programado em seis etapas, em busca do desenvolvimento da inteligência espiritual, como ilustra de forma simplificada a figura 23.

Propõe-se que esse processo estruture um caminho constante de desenvolvimento espiritual, com base na promoção de um ser humano mais espiritualmente inteligente. Ao fazer uso do desenvolvimento do *QS* integrado ao planejamento religioso/espiritual, o ser humano fica comprometido, constantemente, com o estabelecimento de experiências mais íntimas e significativas, que não são facilmente traduzidas em explicações lógicas e emoções (*QI e QE*).

Assim, o estabelecimento de um desenvolvimento dessa inteligência, por etapas, compõe a consciência interior e espiritual do ser humano, que, a partir daí, passa a enxergar, de forma integral e centrada, o propósito de sua existência.



Figura 23: Modelo do Desenvolvimento Espiritual de forma simplificada.

4.1.1 Conscientização das Realidades (Consciência da Visão pessoal de Mundo)



O primeiro passo deve-se a *Conscientização* honesta de fragmentação pessoal e dos fenômenos do mundo em que se vive. O ser humano fica ciente de que está perdido nos seus propósitos de vida, não entende o propósito de sua existência, detendo uma sensação de “desconhecimento” interno.

Devido a isso, é importante que o indivíduo tenha a necessária conscientização dos obstáculos internos: medos, falta de coragem de interiorizar-se, apego a verdades egoístas, dependência inibidora, bem como dos obstáculos externos: pressão das circunstâncias, pressão do tempo, excesso de informações, dinâmica social do mundo pós-moderno.

Nesse viés, releva explicitar que todo ser humano age e vive inserido em algum contexto ou uma situação ou momento a qual denomina de sua vida. No trabalho, na família, na carreira profissional, nos relacionamentos sociais e outros campos reage a cada um de várias formas, podendo, então, levar em consideração alguns aspectos relacionados com a consciência da realidade de sua situação, entre eles:

- Cenário civilizacional;
- Ambiente em que se está inserido;
- Idade;
- Carreira;
- Família;
- Personalidade;
- Objetivos pessoais, Propósitos, Metas, Visões de futuro;
- Realizações ainda não alcançadas.

Além do mais, a evolução da consciência humana até os tempos atuais é baseada em uma consciência racional fundamentada em um pensamento linear, positivista e lógico. Tendo o tal pensar como uma grande conquista, mas não o ponto culminante, o indivíduo da pós-modernidade vê-se, permanentemente, em uma crise dos sentidos.

Então, o primeiro desafio é superar a falsa percepção de que a espiritualidade é uma questão, totalmente, fora desta realidade e que não se aplica à maioria das pessoas e organizações. Existe, também, uma verdade que muitos não enxergam: toda crise é simultaneamente uma crise ética, de relações públicas, de legislação, de comunicação, operações, de estética. Melhor dizendo, toda crise tem elementos éticos, de relações públicas ou comunicação, legais, estéticos, entre outros.

Acrescenta-se a isso o fato de que agora a humanidade vive no “Alto capitalismo”, a “modernidade Líquida” ou assume a Era “Pós-Moderna” - ou melhor classificando “Pós-Modernista”. Por conseguinte, encontram-se lacunas e falta de respostas ainda mais latentes a esse ser humano que tem um tanto de *Sapiens* (Sábio) e *Demens* (Louco) ao mesmo tempo.

Morin (2000) explana que o *Homo Sapiens* é também *Homo Demens*; e que *Homo Faber* é, ao mesmo tempo, *Homo Ludens*; que *Homo Economicus* é, ao mesmo tempo, *Homo mythologicus*; que o *Homo Prosaicus* é, ao mesmo tempo, *Homo Poeticus*.

Assim, além de quaisquer classificações, podemos inferir que, devido às buscas universais desse ser humano, que ele é, desde o seu surgimento (nascimento), um ser que vive por Espiritualidade; sendo também por si só *Homo Espiritualis*.

Nessa perspectiva, cabe frisar que a Modernidade trouxe, em todas as áreas, os avanços da ciência e tecnologia a partir do final do Século XIX, no entanto nem tudo foi respondido com a ciência, com a tecnologia, com a velocidade, com o novo. Afinal, não se conseguiu colocar tudo dentro de um “tubo de ensaio”, e tecnologia que não é socializada destrói este homem também. Depressões, suicídios, guerras devastadoras, drogas, solidão, ou outras perguntas sem respostas.

Desse modo, chega-se numa Era em que esse Ser Humano reage à Modernidade, reage interior e exteriormente a essa ética tecnocêntrica e individualista. Uma realidade contemporânea que está expressa em pelo menos três buscas com afirma Stott (1997): ***Busca por Transcendência***, ***Busca por Significância*** (*Sentido existencial*) e ***Busca por Comunhão***.

A *busca por transcendência* é uma procura real pelo “totalmente outro”, algo que dê significado permanente a vida. Os sinais desta busca podem ser da crise e falência de paradigmas e ideologias (por exemplo, *Euro-Maxismo*), pelo vazio de uma vida centrada no consumo (característica do materialismo ocidental), pelo uso universal das drogas (fuga da realidade para uma *pseudo-transcendência*), pela re-sacralização do mundo com uma espiritualidade sem verdade.

Essa busca leva a sociedade ocidental ao que já citamos anteriormente, denominado por Kepel (1991) de a “*Revanche de Deus*” ou o “*Retorno do Sagrado*”. O ser humano tem buscado esse Sagrado, mas de maneira primitiva e o encontra nos “amuletos”, nas pedras “energizadas”, nos xamanismos orientais e no esoterismo.

A *busca por significância* é a procura por sentido e propósito de vida. As pessoas querem encontrar isso onde elas passam a maior parte do seu tempo, ou seja, no trabalho, na família. Assim sendo, toda crise é uma crise espiritual. Toda crise faz brotar perguntas profundas sobre a bondade e a ética da realidade vivenciada, e das pessoas que nela estão.

Os indicativos desta busca por sentido podem ser vistos no lado do avanço tecnológico, quando o mesmo “numerifica” (todos passam a serem números) e desumaniza o ser humano, no reducionismo científico, quando trata da questão da verdade e no abalo ao senso de sentido provocado pelo existencialismo (onde não existe Deus, não há mais valores,

ideais, leis morais, propósito e sentido). Passa-se o estímulo de que se a vida não tem sentido, deve-se viver rapidamente e com intensidade. Os valores virtuosos são essenciais para o sentido da vida. Assim, a busca pela significância resume-se na busca por si mesmo.

A busca por comunhão é a busca pela comunidade, pelo outro. As pessoas não são ilhas. E a tarefa mais difícil, neste contexto de desintegração social e das relações humanas, é tornar possível e saudável as relações humanas.

No mundo de hoje, as relações pessoais se fundamentam no individualismo e nos valores que anseiam todo aquilo quanto for possível, mesmo que pertença ao próximo. O paradoxo de tal situação é que, quanto mais a pessoa degrada o semelhante, menos satisfeito ela se sente e maior se torna sua solidão. Assim, percebe-se que o ser humano compete e persegue aquele de quem mais ele necessita: o seu semelhante.

Precisam-se construir relações que impeçam que a verdadeira comunhão seja quebrada, onde as pessoas possam experimentar relações significativas, num ambiente acolhedor sentindo-se aceitas. De que forma estamos buscando a comunhão com o outro em nossa vida? De que forma você se relaciona com seu próximo?

Esta etapa do desenvolvimento espiritual é avaliativa, pois permite ao indivíduo avaliar como sua *Visão de mundo* o capacita para responder questões sobre seus valores existenciais, éticos e sociais.

O objetivo é levar a pessoa nesta fase a verificar sua consciência pessoal, para tanto, é convidada a refletir em um breve questionário que obedece a uma sequência com base nas três buscas da pós-modernidade? Sobre *Significância* da 1 a 6; sobre *Transcendência* da 7 a 14; e *Comunhão* de 15 a 25.

São elas:

- 1. Qual o seu papel neste mundo?**
- 2. Qual o sentido de sua existência?**
- 3. Você pensa no propósito de sua existência e seu significado por trás de seu trabalho e relacionamentos?**
- 4. Você vive de acordo com quais ideais?**
- 5. Como você quer ser lembrado (a)?**
- 6. Você sente que gostaria de fazer “uma diferença relevante” no ambiente onde está inserido?**
- 7. O que você entende por sagrado?**
- 8. Como você se relaciona com esse sagrado?**
- 9. Você acredita em uma força criadora de todas as coisas?**

10. **Você aceita suas limitações e sente que não é capaz de tudo?**
11. **Você procura compreender o significado existente por trás das regras, costumes, dogmas, culturas e acontecimentos?**
12. **Como você entende a maldade e a injustiça?**
13. **A beleza, a compaixão, a gratidão e a verdade mobilizam você de forma saudável?**
14. **A perda das certezas faz você procurar uma fé, uma religião ou filosofia para tentar se entender mais profundamente?**
15. **Você se relaciona, facilmente, com pessoas diferentes?**
16. **O que significa, para você, Liberdade, Igualdade e Solidariedade?**
17. **Você tem compaixão pelas dificuldades dos outros?**
18. **Como você reage a quem discorda de suas ações?**
19. **Você é capaz de entender o ponto de vista de quem não concorda com seu?**
20. **Você tem disposição em manter suas convicções mesmo quando tudo em sua volta é contrário a elas?**
21. **Você reflete e ouve os outros com atenção antes da tomada de decisão?**
22. **O que as pessoas significam para você?**
23. **O que o meio ambiente significa para você?**
24. **Você acredita ser alguém, de alguma maneira, responsável pelo seu semelhante, pela comunidade e por acontecimentos que estão além de sua vida profissional?**
25. **Você tem algo a contribuir para a humanidade, ou é apenas um indivíduo que procura sobreviver sem se preocupar com as gerações futuras?**

Diante desse questionário, a pessoa observa a importância da fazer uma auto-avaliação, entretanto deve ter clareza de alguns obstáculos iniciais para o seu desenvolvimento espiritual, alguns deles são:

Internos

- As doenças psicológicas.
- A falta de coragem de fazer uma interiorização e auto-avaliação.
- O apego excessivo as coisas materiais, e verdades pessoais.
- Altos níveis de dependência das *pseudo-transcendências* (uso de drogas alucinógenas).

Externos

- Estar submetido a alto nível de dependência de outros e das situações.
- Estar submetido a pressões circunstanciais que inauguram fatos irreversíveis e cenários críticos.
- A pressão do tempo.
- O aumento de estresse.
- O excesso abusivo de informações que dificultam as tomadas de decisões.

No delinear de Guillory (2000), a singularidade do ser humano está em enxergar, de forma individual a realidade ou organizar todo seu conhecimento acumulado. Esta é descrita como a consciência pessoal de cada indivíduo (figura 24).



Figura 24: Esquema da consciência pessoal desenhado pelo autor. Fonte: Guillory (2000).

A consciência pessoal passa pela importância de detectar a oportunidade e as dificuldades para um verdadeiro desenvolvimento da inteligência espiritual e trabalhar nelas. Tudo isso ocorre, afim de, conscientemente, buscar ouvir a si mesmo sobre suas realidades exteriores e interiores.

4.1.2 Trabalho de Meditação (Interiorização)



A *Meditação* constante conduz a pessoa a uma auto-avaliação, identificando os seus valores pessoais e a importância de cada um deles interna e externamente, com base ética compassiva e altruísta. Espiritualmente, pode-se afirmar que o aprofundar-se em um exercício contemplativo, através do trabalho meditativo, permite ao ser humano transcender acima das mazelas e dificuldades da vida diária.

No saber de Zohar e Marshall (2006), é impossível fazer uma mudança significativa na atitude, no comportamento e na visão de futuro sem se entregar a “certas forças” ou “algo” ou “alguém maior que nós mesmos”. No *Cristianismo*, por exemplo, isso é reconhecido como ser alvo da Graça do Criador. No *Budismo* é “abandonar todo tipo de cobiça”. No *Taoísmo*, é o “caminho”. Jesus Cristo, ao dar sua vida a um serviço mais elevado, revelou essa abertura em suas palavras: “Não se faça a minha vontade, mas a Tua, Senhor” (Evangelho de Lucas 22:42b).

Uma grande mudança motivacional é um processo profundamente espiritual e, por meio dele, é possível haver uma troca de nossos significados e valores mais enraizados e a modificação de nossos propósitos de vida. Por meio dele, ganhamos uma nova estratégia de vida pessoal ou organizacional. Uma mudança de tamanha magnitude não pode ser feita somente através do ego (ZOHAR e MARSHALL, 2002, p.170).

a) Necessidade introduzir o hábito de meditação

Como condição básica para o processo de desenvolvimento espiritual, o trabalho meditativo permite que, conscientemente, a pessoa observe seu pensar, senta e queira *como uma pessoa estranha* a ela mesma; podendo distanciar-se de si e observar-se com seus prazeres, sofrimentos, preocupações, experiências e ações.

Esse é um hábito que não precisa levar de 5 a 10 minutos por dia, com regularidade, e em busca do que Moggi (2004) denomina de “Calma interior”. Como lembra ele, a descida consciente aos porões da alma não é uma experiência agradável e pode ser difícil se deparar com as próprias “sombras”. Estas estão no interior da pessoa que pode evitar captá-las de maneira consciente e honesta.

O trabalho consciente e corajoso pode ser produzido por **exercícios introdutórios** que ajudam a introduzir o hábito de meditar, os quais se podem descrever como:

- Reter bem o julgamento preconceituoso perante o novo e encará-lo com objetividade, e manter disposição a mudanças de modelos mentais. Trata-se de observar e reconhecer os próprios preconceitos e substituí-los por conceitos mais relevantes e saudáveis, dando chance ao novo.
- Exercitar uma maneira de pensar na vida estrategicamente com tranquilidade. Olhar para si como uma *pessoa estranha* e percebendo como essa pessoa interage com outras, com o ambiente em que está situado, e como se comporta objetivamente.

b) Meditação

A Meditação encontra-se no meio de dois pólos; a concentração e a contemplação. É um estado que é vivenciado quando a mente se torna vazia e sem pensamentos; uma prática de focar a mente em um único objeto (por exemplo: em uma estátua religiosa, na própria respiração, em um mantra); ou uma abertura mental para o divino, invocando a orientação de um poder mais alto; análise racional de ensinamentos religiosos (como a impermanência, para os Budistas).

As tradições religiosas residem no fato de que estas foram baseadas em pilares filosóficos e experienciais. Sob a forma de meditação, oração, zen ou yoga, estas tradições têm produzido muitos métodos experimentais para desenvolver a espiritualidade.

Para os cristãos, a meditação é uma antiga forma de oração contemplativa que busca a Deus no silêncio e na quietude para além das palavras e pensamentos. O monge beneditino Dom John Main, OSB (1926-1982) diz que:

Na Meditação, o caminho em direção à crescente consciência do Espírito orando dentro de nós encontra-se simplesmente em nossa fidelidade cada vez mais profunda em dizer o mantra. É a repetição fervorosa da palavra que integra todo o nosso ser. Ela assim o faz porque nos leva ao silêncio, à concentração, ao nível de consciência

que nos permite abrir a nossa mente e o nosso coração ao trabalho de Deus nas profundezas do nosso ser.

Quando assume o compromisso com um processo meditativo, a pessoa deve, naturalmente, seguir algumas recomendações relevantes para esse trabalho:

- I. Local adequado: Não precisa necessariamente de um espaço místico; necessita-se de um espaço que permita a não interrupção durante certo período do dia. Pode ser deste um espaço aberto, um quarto ou o próprio escritório.
- II. Horário adequado e regularidade: o horário que melhor levará a pessoa a uma reflexão de um período diário. Geralmente, no início ou no final do dia.
- III. Posição: sentar-se na posição ereta, sentir a respiração, e fechar ou não os olhos (buscando garantir a concentração), buscar a calma interior.

Quando a pessoa durante a meditação se distancia de seus problemas e de suas fragilidades, esse trabalho começa a oportunizar uma disciplina de emoções, sentimentos, representações mentais, impulsos e anseios.

A meditação deve ser recursiva durante todo o processo de reavaliação e amadurecimento constante dos valores pessoais (conforme figura 22) no objetivo de fortalecer a produção daquilo que, no cristianismo, chama-se “Fruto do Espírito”. “Mas o Fruto do Espírito é Amor, Alegria, Paz, Longanimidade, Benignidade, Bondade, Fidelidade, Mansidão, Domínio Próprio. Contra tais coisas não existe lei” (BÍBLIA, Livro de Gálatas 5:22, 23).

Um processo regular de trabalho meditativo traz, para a consciência pessoal, um julgamento ético consolidado e uma consciência moral relevante para despertar o real desejo de mudança interior e uma construção sadia de uma visão de futuro pessoal.

4.1.3 Desejo de Mudança Interior



Nesta etapa acontece quando as reflexões levam a pessoa a julgar que seu comportamento, seus relacionamentos, sua vida, seu desempenho profissional, propósitos existências, poderiam ser melhores, despertando a necessidade de querer mudar. E, desse modo, acaba assumindo um compromisso consigo mesmo de mudança.

Essa decisão implica em pensar honestamente no que a mudança vai estabelecer de esforço e sacrifício, e de comprometimento pessoal. É o desejo amoroso e honesto de rejuntar-se e integralizar-se como ser humano, a si mesmo e ao todo. Junto ao despertar deste desejo interior deve estar claro que:

- Estar preparado para abandonar antigas certezas.
- A pessoa acreditar na sua capacidade pessoal. Que a mudança é possível. Não há obrigação com a permanência da situação atual.
- Querer sonhar e imaginar seu futuro.
- Alimentar suas qualidades pessoais mais relevantes.

Nesta etapa, surge então o *Desejo* harmonizar a relação de sua realidade interior para com sua realidade exterior, restabelecer ou alimentar valores e motivações novas e virtuosas para que a possível mudança desses resulte na auto-superação, tornando a pessoa melhor e mais virtuosa.

4.1.4 Integralização Espiritual (Mudança e Clareza de Valores)



As etapas anteriores promovem uma conscientização das realidades interiores e exteriores suas aceitações, despertando um desejo de mudança. No entanto, é na integralização espiritual que essa inteligência transmite um senso muito maior de ser parte de algo grandioso.

Quando a pessoa começa o processo de integralização está revelando a si o que é mesmo importante, o que tem que ter valor real, e as possibilidades de completude diante da fragmentação existente. Ser completo e comprometido com o crescimento do “eu” em uma vida relevante. A pessoa dotada de inteligência espiritual com consciência expande essa inteligência de dentro para fora do mundo.

Encontrar a centralização é encontrar um ponto mediano que atinge a sobrevivência das partes separadas, ocupando um nível superior de comprometimento sublimando a identidade em um propósito maior.

Ser integrado espiritualmente é ser engajado no acolhimento de todas as partes da vida sob a influência da realidade de nossa situação. Logo, estar integrado espiritualmente não é necessariamente estar equilibrado, mas estar centrado. Quando os conflitos surgem entre trabalho, família, responsabilidades, não se deve equilibrá-los e dividi-los. Precisa-se rejeitar a idéia de que o dualismo não pode ser questionado, e aceitar que sempre há duas partes conflitantes que pode ser reconciliadas.

A *integralização espiritual* promove uma visão clara das qualidades que distiguem um indivíduo espiritualmente inteligente de um outro pouco inteligente espiritualmente (BOWELL, 2005, p. 140):

- uma bondade palpável;

- uma atitude altruísta ante a preocupação com o status, a fama e ego;
- uma compassividade que alimenta outras pessoas;
- uma cordialidade relevante;

A teologia cristã define este momento como autonomia espiritual, quando a pessoa estabelece uma mudança em seus valores, transformando esse em um instante de comunhão, tornando-se preponderante e chegando a ocupar a totalidade da consciência espiritual.

Assim, integralizar-se espiritualmente é obter a clareza dos valores pessoais identificados e a importância relativa de cada um deles na vida e nas relações, seja com o sagrado, com semelhante ou com o meio ambiente. Uma nova realidade ampliada em um “cenário maior” ilumina o interior, de modo a ampliar a visão da realidade pessoal.

O resultado da integralização é a promoção da certeza pessoal de uma vida com propósito maior e para tanto o despertar para necessidade de uma restauração ou reconstrução das relações pessoais.

4.1.5 Reorganização Espiritual (Auto-Reconstrução nas Relações)



Sempre é possível restaurar relacionamentos. A maioria dos conflitos tem suas razões em necessidades não satisfeitas, e algumas dessas necessidades só podem ser alcançadas interiormente. Quando se espera que uma pessoa ou organização satisfaça uma necessidade que não podem atender, o indivíduo pode estar se candidatando à amargura, à decepção e outras feridas da alma. Entretanto, na **Reorganização Espiritual** estamos tratando da restauração ou reconstrução dos três relacionamentos principais já citados, sendo eles a relação com o transcendente, com o semelhante e consigo mesmo.

A visão integral do ser humano, chamado a ser pessoa, interpelado pela experiência dialógica com o transcendente, concretiza-se na plenitude do amor-serviço aos semelhantes,

em harmonia consigo mesmo e com o universo. Na tradição bíblica, ser *pessoa* é ser original e único, mas é também ser *relação*.

Será na relação que a identidade e a originalidade da pessoa se constituirá na relação consigo mesmo, e na alteridade, na abertura ao outro, ao mundo, a Deus (ao sagrado). Ser uma pessoa reorganizada espiritualmente é, assim, uma experiência dinâmica, ao mesmo tempo profunda, porque busca o autoconhecimento e a interiorização, mas também, aberta à relação, com suas alegrias e vicissitudes.

Esse processo de integralização e reorganização espiritual pode ser feito e refeito várias vezes paralelamente ao trabalho de meditação até o amadurecimento dos valores, levando a pessoa ser capaz de distinguir entre um senso desconectado de missão (propósito existencial) e um senso de inteligência espiritual real de missão. Ela trata de unificar o *eu* com a realidade da situação. A pessoa torna-se consciente e reconhece que sua contribuição exclusiva vivendo neste mundo é a capacidade de expressar diretamente a realidade da situação.

Então, diante do discernimento adquirido sobre seus valores pessoais e vocações, o indivíduo deve abrir mão de convicções passionais, de verdades absolutas, de dogmas pessoais. Ele deve estar convicto de existir uma incompletude presente, uma cura a acontecer, buscando, com amor e humildade, a difícil tarefa de auto-reconstrução nas relações com o sagrado, com o semelhante e consigo mesmo, e, assim, reconhecer o propósito de sua existência.

4.1.6 Missão (Propósito Existencial)



O senso de Missão tem sido elaborado pelas cinco etapas anteriores a partir da *Conscientização da realidade, do trabalho de Meditação, do Desejo de Mudança interior, Integralização e da Reorganização espiritual*. A descrição da espiritualidade da Missão reside em saber que o que a pessoa faz é exatamente uma expressão da razão de sua existência.

Sabe-se que a “declaração de missão” tornou-se uma parte integral da identidade de uma organização, e tem ainda o significado de inspirar os que aderem ao que essa simboliza. A “declaração de missão” pode incluir o que uma organização representa seus valores e suas visões.

O caminho percorrido, pelas etapas anteriores, desenvolve a consciência da missão pessoal, cuja declaração nada mais é que um ato de acolhimento e reconhecimento de que, passando pela vida, a realidade da situação tem sido a influencia orientadora com a qual a pessoa é responsável. No entanto, pode-se entender também que todas as vidas têm uma missão, e pelo desenvolvimento espiritual a pessoa, conscientemente, pode ser capaz de reconhecê-la.

A missão em sua forma mais elevada é a razão de existir, e a consciência do papel significativo que se deve desempenhar. A grandeza deste propósito não está no que se faz, mas como se faz, para quem se faz e aonde se faz. O reconhecimento da missão só é possível quando a pessoa permite sua auto-liderança levá-la à iluminação e, como já foi mencionado anteriormente, essa ação de consciência em si.

É necessário nesta etapa:

- Reconhecer a grandeza humana, e que a missão de todos é um projeto coletivo. Missão não é algo primariamente pessoal. Bowell (2005) emite que não se

pode escolher a missão, pois é ela que escolhe a pessoa. A escolha é estar a serviço dela.

- Recordar o que realmente vocaciona a pessoa desde a infância. A missão executa o que já foi escrito pelo reconhecimento do que se é impelido no âmago pessoal.
- A busca de uma excelência espiritual carece de novas aberturas para novas realidades encontradas. Isso leva o entendimento de que sempre há oportunidade de uma nova consciência pessoal sobre o significado da existência e de se engajar neste propósito para crescer e evoluir. (conforme descreve a figura 23).

Com isso, a pessoa atua dentro de um novo propósito de vida, tendo ciência e consciência de suas atitudes dentro de uma nova realidade, podendo, da melhor forma, responder sobre a razão e o propósito de sua existência na realidade a qual esteja inserido.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Ao concluir este trabalho, podemos inferir que: o Planejamento Estratégico Pessoal é uma ferramenta que possibilita à pessoa fazer uma reflexão profunda sobre sua vida, permitindo que se visualize, com antecedência, aonde se quer chegar, qual o melhor caminho que deve seguir, quando deve atingir seus objetivos e quais as variáveis que poderão surgir.

Ademais, constatamos que a espiritualidade desponta como um elemento que se revela como uma inteligência humana capaz de ser parte integrante do planejamento estratégico de pessoas e de organizações que buscam melhoria, sucesso e sustentabilidade. Nesse sentido, ambos estão comprometidos não só com o êxito financeiro, mas com as questões espirituais, ambientais, missão pessoal, responsabilidade social, valorização da gestão, defesa da ética e o seu sentido de existência.

Ainda cabe destacarmos que, nos modelos de planejamento estratégico pessoal de Covey (2005), Cygler (2005) e Estrada (2008), por prestarem importância à presença da espiritualidade em seus trabalhos, defendem que a espiritualidade é necessária na prática de qualquer campo de desenvolvimento humano, encontrando, neste último, a prática religiosa/espiritual, a qual ocupa um campo relevante nesse modelo. Com isso, o modelo de desenvolvimento espiritual, aqui proposto, indica-se inicialmente ao Modelo de Estrada.

Para atingir os objetivos específicos, a bibliografia descrita, neste trabalho sobre a espiritualidade e diante da sua participação na gestão pessoal e organizacional, percebemos que o tema é tratado com relevância na literatura nas últimas duas décadas. Constatada e considerada como uma inteligência humana, verificamos que a espiritualidade (que tem por premissa o desenvolvimento do ser humano em seus três níveis, corpo, mente e espírito, dentro de uma visão unificadora, conectada, em busca de sua plenitude e harmonia) é atualmente apresentada como um elemento definitivo de melhoria e desenvolvimento.

Diante de um possível planejamento espiritual, no planejamento estratégico pessoal, apresentamos um desenvolvimento desta prática, conduzindo a pessoa a fazer uma jornada para a auto-realização, a auto-liderança, ao alcance seu propósito existencial.

Assim, o modelo desenvolvido, nesta dissertação, obedece as etapas de aprimoramento, em que, passo a passo, a pessoa tem como objetivo o amadurecimento de valores virtuosos, melhoria constante, a descoberta necessária da missão pessoal, bem como,

encontrar a saúde dos seus relacionamentos intrapessoais, interpessoais, e com o meio ambiente.

5.2 Recomendações

Seguem algumas recomendações sobre o tema, uma vez que os assuntos não se findam e podem ser estudados sobre várias óticas, que estudos futuros podem complementar esta pesquisa e que, sendo um campo de pesquisa recente, há muitas outras possibilidades de explorações.

- Revisar e complementar o Modelo de Desenvolvimento Espiritual, proposto neste trabalho, podendo configurar-se em um trabalho de doutorado;
- Aplicar o Modelo e elaborar os indicadores de crescimento, oportunidades, competência e compromisso na vida de Líderes, Gestores e Colaboradores das Organizações;
- Avaliar os impactos que a implementação deste modelo terá na vida das pessoas e organizações.
- Outros estudos poderão explorar, de que forma essa inteligência espiritual elaborará uma ética pessoal, e/ou empresarial, que possibilitará maior excelência nos resultados das pessoas e dos grupos com necessidades de saúde nos valores e nas relações, nos seus comprometimentos organizacionais, na auto-liderança e no acúmulo de capital espiritual, seja nas empresas, nos negócios ou na sociedade.
- Investigar mais a fundo as possibilidades de ampliar o tema para novas pesquisas acadêmicas, considerando que as nossas **limitações** para estiveram relacionadas a pouca produção bibliográfica acadêmica no Brasil, considerando que a boa parte dos estudos relevantes ao assunto estão expressos em artigos e publicações científicas em outros idiomas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1 Artigos em português

MASLOW, Abraham H. Uma Teoria da Motivação Humana. In: **O Comportamento Humano na Empresa: ma Antologia**. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, Rio de Janeiro, Brasil. 1971.

REGO, A.; CUNHA, M. P. & SOUTO, S. **Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico**. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 6. 2007.

6.2 Artigos em outros idiomas

AITKEN, R. **The Mind of Clover: Essays in Zen Buddhist Ethics**. North Point Press, San Francisco, CA, 1984.

ASSADOURIAN, E. Transforming Corporations. In: S. Linda (ed.). **State of the World, Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society** (W. W. Norton & Company, New York), p. 171–189, 2006.

ASHMOS, D.P.; & DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. In: **Journal of Management Inquiry**, Vol. 9 (2), 134-145. 2000.

BENSLEY, R. J. Defining Spiritual Health: A Review of the Literature. In: **Journal of Health Education**, vol. 22(5), 287–290. 1991.

CAMERON, K. S.; BRIGTH, D. & CAZA, A. **Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance**. The American Behavioral Scientist, Vol. 47(6), 766-790. (2004).

CHARLENE, W. E. Spiritual Wellness and Depression. In: **Journal of Counseling and Development**, vol. 75(1), 26–36. 1996.

CHATMAN, J. A. & BARSADE, S. **Personality Organizational Culture and Cooperation: Evidence from a Business Simulation**. Administrative Science Quarterly, vol. 40(3), 423–443. 1995.

COLVIN, G. **The 100 Best Companies to Work**. Fortune, 50. 2006.

DAVIDSON, Richard J.; LUTZ, Antoine.; GREISCHAR, Lawrence L.; RAWLINGS Nancy B.; RICHARD, Matthieu. **Long-term meditators self-induce high-amplitude gamma synchrony during mental practice**. PNAS - Proceedings of the National Academy of Sciences. Nov, vol. 101. no. 46. 2004.

DEHLER, G. E. & WELSH, M. A. Spirituality and Organizational Transformation. In: **Journal of Managerial Psychology**, vol. 9(6), 17–24. 1994.

DENT, E. B.; HIGGINS, M. E. & WHARFF, D. **Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions.** *Leadership Quarterly*, Vol. 16(5), 625–653. 2005.

EMMONS, Robert A. **Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern.** In: **The International Journal For The Psychology of Religion**, Vol.10, no.1, 2000.

FOUCAULT, M. The subject and power. In: DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. (Eds.) **Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics.** New York: Harvester Wheatsheaf, 1982.

FRY, L. W. **Toward a theory of spiritual leadership.** *The Leadership Quarterly*, Vol.14, 693-727. 2003.

GARDNER, Howard. Commentary: A Case against Spiritual Intelligence. In: **The International Journal For The Psychology Of Religion**, vol. 10, no.1, p .6. 2000.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas.** FGV. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr, 1995.

HEELAS, P. Cults for capitalism: self religions, magic and the empowerment of business. In: CREE, P.; FULTON, J. (Eds.) **Religion and power: decline and growth.** London: BSA. p. 27–41. 1991.

HENSON, R. **HR in the 21st Century.** In. R. Henson (ed.), *Headcounts (People Soft)*, p.257– 269. 2003.

HILL, P.C. & PARGAMENT, K. I. **Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality.** *American Psychologist*. Vol. 58(1), p. 64–74, 2003.

HOWARD, S. A Spiritual Perspective on Learning in the Workplace. In: **Journal of Managerial Psychology**, 17(3), 230–242. 2002.

JURKIEWICZ, C. L. & GIACALONE, R. A. A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. In: **Journal of Business Ethics.** Vol. 49(2), 129–142. 2004.

KING, A. **Spirituality: transformation and metamorphosis.** *Religion*, Vol. 26, p. 343–51, 1996.

KING David B. & DeCICCO Teresa L. A Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence. In: **The International Journal of Transpersonal Studies**, vol. 28, pp. 68-85. 2009.

LUTHANS, F. & CHURCH, A. **Positive Organization Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths.** *Academy of Management Executive* Vol.16(1), 57–75. 2002.

MARQUES, J. Redefining the Bottom Line. In: **The Journal of American Academy of Business.** Cambridge Vol.7(1), 283–287. 2005.

McCORMICK, D. W. Spirituality and Management. In: **Journal of Management Psychology**, vol. 9, pp. 5–8. 1994.

MILLIMAN, J.; FRGURSON, J.; TRICKETT, D. & CONDEMI, B. Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. In: **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 12(3), 221-233.1999.

MIRVIS, P. H. “**Soul Work**” in Organizations. *Organization Science*. Vol. 8(2), 193–206. 1997.

MSR Newsletter. Winter / Academy of Management: management, spirituality and religion, (2001).

NICHOLS, M. **Does New Age Business have a Message for Managers?** Harvard Business Review. vol. 72(2), p.52–60. 1994.

PANDEY, Ashish.; GUPTA, Rajen K.; ARORA, A. P. Spiritual Climate of Business Organizations and Its Impact on Customers’ Experience. In: **Journal of Business Ethics**, vol. 88 (313–332). Springer 2008, 2009.

PFEFFER, J. **Business and the Spirit: Management Practice that Sustain Values**. In R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (M.E. Sharpe, New York). 2003.

SANDERS, J. E.; HOPKINS, W. E. and GEROY, G. D. The Spirituality–Leadership–Commitment Relationship. In: **Journal of Management, Spirituality and Religion**. Vol.2(1), 21–30. 2004.

SINGER, W. & GRAY, C. M. **Visual feature integration and the temporal correlation hypothesis**. *Annu. Review. Neuroscience*. Vol. 18, p.555-586.1995.

SHEEP, M. L. **Nailing Down Gossamer: A Valid Measure of the Person Organization Fit of Workplace Spirituality**. Academy of Management, Best Conference Paper MSR. 2004.

SHELDON, K.M. & KING, L.K. **Why positive psychology is necessary?** *American Psychologist*, vol. 56, 216-217. 2001.

THOMPSON, W. **Spirituality at Work**. *Executive Excellence*. Vol.18(9), 10. 2001.

WILBER, K. Integrating Spirituality at Work: An Interview with Ken Wilber (Interviewer T. C. Pauchant). In: **Journal of Management, Spirituality and Religion**, vol. 1(1), 113–130. 2004.

WOODMAN, R. W.; SAWYER J. E.; GRIFFIN R. W. **Toward a Theory of Organizational Creativity**. *Academy of Management Review*. Vol. 18(2), p.293–322. 1993.

VAUGHAN, F. What is Spiritual Intelligence? In: **Journal of Humanistic Psychology**, Sage Publications, vol 42, No. 2. Spring, p.16-33. 2002.

VICTOR, B. & CULLEN, J. B. **Organizational Bases of Ethical Climate**. Administrative Science Quarterly, Vol. 33(1), 101–125.1988.

6.3 Livros em português

ANSOFF, I. H. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARRUDA, Vitorio César Mura de. **A Inteligência Espiritual: espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Ibrasa, 2005.

AUGUSTIN, Eziane Samara. **Planejamento Pessoal como base e ligação para o Planejamento Estratégico Organizacional**. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade Líquida**. Traduzido por Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

COVEY, S. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

CYGLER, J. **Quem mexeu na minha vida? A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRUZ, Terezinha M. L. da. **Este mundo de Deus: educar para a espiritualidade**. São Paulo: Paulus, 1999.

ESTRADA, Rolando J. S. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional**. 2006. 132 f. Tese (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JAMES, William. **As variedades da experiência religiosa: um Estudo Sobre A Natureza Humana**. São Paulo: Cultrix, 1997.

JUNG, Carl Gustav. **Psicologia e Religião**. Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

KEPEL, Gilles. **A revanche de Deus: cristãos, judeus e muçulmanos na reconquista do mundo**. São Paulo: Siciliano, 1991.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEWIN, Kurt. **Teoria dinâmica da personalidade**. São Paulo: Cultrix. (1975).

MARRIOTTI, Humberto. **As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MOGGI, Jair & BURKHARD, Daniel. **Como integrar liderança e espiritualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina - 3ª. Edição, 2007.

MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.

O'DEA, Thomas F. **Sociologia da Religião**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1969.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADEN, William. **Interpretando o sagrado**. São Paulo: Paulinas, 2001.

PIERCE, Gregory F. A. **Espiritualidade no trabalho**. Campinas, SP: Verus, 2006.

SOARES, Telma Viana. **Inteligência Espiritual Como Agregador da Gestão de Ouvidoria**. Monografia (Especialização em Gestão de Ouvidoria), Faculdade Integrada da Grande Fortaleza, Fortaleza, 2006.

STOTT, John. **Ouçá o Espírito, Ouça o Mundo**. São Paulo: ABU, 1997.

SUA SANTIDADE, O Dalai-Lama. **A arte da felicidade: um manual para a vida**. Traduzido por Waldéa Barcellos. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SUA SANTIDADE, O Dalai-Lama. **O caminho da tranquilidade**. Traduzido por Maria Luiza Newlands Silveira e Márcia Cláudia Alves. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 5. ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira Editora, 1987.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
_____. _____. São Paulo: Atlas, 1995.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia e técnicas de pesquisa social**. vol. 3. Campinas: IPPACC, 1974.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

ZOHAR, Danah. & MARSHALL, Ian. **QS: Inteligência Espiritual**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002

_____. **Capital Espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais**. Tradução Massaro. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

6.4 Livros em outros idiomas

ADDIS, L. **Holism**. In. R. Audi (Gen. edi.), *The Cambridge Dictionary of Philosophy* Cambridge University Press, New York, p. 335–336. 1995.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

BECKFORD, J. **Religion, modernity, and postmodernity**. Ed. Religion: contemporary issues. London: Bellew, 1992.

BELL, Emma. & TAYLOR Scott, **The elevation of work: pastoral power and the new age work ethic**. Organization, Vol. 10, n.2, Sage Publications, 2003.

BOJE, D. M.; GEPHART, R. P.; THATCHENKERY, T. J. **Postmodern management and organization theory**. London: Sage, 1996.

FRANKL, V. E. **The unheard cry for meaning: Psychotherapy and humanism**. New York: Simon & Schuster. 1978.

FROMM, Erich. **On Being Human**. Continuum, New York. 2003.

GARDNER, Howard. **Multiples Intelligences: The Theory in Praticce**. New York: Basic Books, 1993.

GOLEMAN, Daniel P. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement**. Bantam Books, New York. 1995.

GREENLEAF, R. K. **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. Paulist Press, New York, NY. 1970.

HARDY, J. **A Psychology with a soul: psychosynthesis in evolutionary context**. London, UK: Woodgrange Press, 1987.

HERZBERG, Herzberg. **Work and the Nature of Man**. Cleveland: World Publishing, 1966.

MITROFF, I. I. & DENTON, E. A., **A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace**. Jossey-Bass, San Francisco. 1999.

MOXLEY, R. S. **Leadership and Spirit.** Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2000.

NUR, Y. A. **Management by Virtues: A Comparative Study of Spirituality in the Workplace and Its Impact on Selected Organizational Outcomes.** Unpublished PhD Dissertation in Proquest database, Indiana University, USA. 2003.

PETERS, T. **In Praise of the Secular Corporation.** The Tom Peters Group, Palo Alto, California, 1993.

ROGERS, C. **On Becoming a Person.** The Riverside Press, New York. 1961.

SCOTT, Q. **Organizational Spirituality Normativity as an Influence on Organizational Culture and Performance in Fortune 500 Firms.** Unpublished Ph. D. Dissertation, Iowa University, USA. 2002.

SENGE, P.; FLOWERS, B. S.; SCHARMER, C. O. **Presence: Human Purpose and the Field of the Futur.** SoL edition, New York. 2005.

SUTCLIFFE, S.; BOWMAN, M. **Beyond New Age: exploring alternative spirituality.** Edinburgh: Edinburgh University Press, 2000.

WIGGLESWORTH, Cindy. **A great introduction to the topic of Spiritual Intelligence - and CPI's competency based assessment model.** Conscious Pursuits, Inc. 2003.

WILLIAMS, O.F. & HOUCK, J.W. **The Judeo-Christian Vision and the Modern Corporation.** University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1982.

6.5 Pesquisa na internet em português

COSTA, Claudinei. **Por que escrever um planejamento estratégico pessoal? 2005.** Disponível em: <http://www.acontecendoaqui.com.br/at_088.php>. Acesso em: 10 fev. 2009.

ESTRADA, Rolando J. S. **Modelo de Gestão Estratégica,** 2004. Disponível em: <<http://www.nge.ct.ufsm.br>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

NAVARRO, Leila. **Planejamento Estratégico Pessoal. Curso Online de Planejamento Estratégico Pessoal.** Disponível em: <<http://www.webtraining.com.br/servlet/ServletSigaDesktop?action=showInicio>>. Acesso em: 12 de out. 2009.

PEREIRA, Joana. **Funcionamento Global do Cérebro.** Disponível em: <<http://joanapsicologia12.blogspot.com/2009/11/funcionamento-global-do-cerebro.html>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

PIRES, N. **Planejamento Estratégico Pessoal.** Disponível em: <<http://www.eap.ap.gov.br/imagens/download/planejamento.ppt>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)