



Íntegra

A abordagem transpessoal nas organizações: novos caminhos para a gestão holística de pessoas

Por: Rodrigo Camargo Piva

INTRODUÇÃO

As profundas transformações sociais, econômicas, políticas e climáticas que a humanidade vem enfrentando na última década têm propiciado o debate sobre temas outrora obscuros ou menosprezados pela visão dualista e cartesiana predominante no mundo ocidental.



Tais mudanças ensejam, ainda, questionamentos acerca dos novos rumos das organizações de trabalho, nas quais prepondera a busca desenfreada pelo lucro, a qualquer custo, ao mesmo tempo em que o ser humano é visto como mais um recurso a ser controlado, explorado e regulado.

Com a elevação do absenteísmo e o número crescente de afastamentos para tratamento de saúde, as organizações públicas e privadas se viram compelidas a repensar o papel dos gestores e a avaliar os reais motivos para a insatisfação de seus colaboradores, fenômeno observado até mesmo quando as necessidades básicas – estabilidade financeira e segurança profissional – encontram-se supridas.

Precursor da Psicologia Transpessoal e idealizador da Teoria das Motivações, Abraham Maslow (1908-1970) afirma que os indivíduos trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim, as necessidades não satisfeitas "geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, desse modo, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento".

Em complementação ao pensamento de Maslow, Frederick Herzberg (1923-2000) elaborou a Teoria dos Dois Fatores, que aborda as situações de motivação e de satisfação do indivíduo. Após realizar uma série de pesquisas e estudos de caso, concluiu que somente os fatores motivacionais – o exercício de atividades estimulantes e desafiadoras – são capazes de gerar satisfação no trabalho.

A espiritualidade no trabalho, assim como a Psicologia Transpessoal, são temas recentes, apesar da vasta bibliografia que lhe dá suporte, e vêm sendo implantados, gradativamente, nas organizações. O diferencial da abordagem transpessoal em relação às demais escolas da psicologia é, justamente, o reconhecimento da dimensão espiritual do ser. Para Rego, Souto e Cunha (2006), entende-se por espiritualidade no trabalho "a existência de oportunidades para realizar um trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior".

Assim, partindo-se da premissa de que as organizações são seres vivos multicelulares, e "o que afeta a parte, afeta o todo", é somente com o desenvolvimento do pleno potencial de cada um que se poderá obter o comprometimento do indivíduo com a organização. Uma vez que a motivação é gerada por fatores externos ao indivíduo, aí reside a tarefa primordial do líder: motivar e manter-se motivado.

O presente estudo tem o objetivo de estimular o debate sobre os novos caminhos da administração, sob o prisma da abordagem transpessoal. Busca-se, com isso,

suscitar a possibilidade de criação de um novo perfil de trabalho, mais criativo e empreendedor, a fim de que os indivíduos encontrem significado e satisfação em suas atividades laborais.

1 A BUSCA DE SENTIDO NO MUNDO DO TRABALHO

De acordo com Kerber (2007), o impulso mais fundamental do ser humano não é a busca do prazer, como imaginava Freud, nem a busca de poder, mas o alcançar um "sentido de vida", conforme preconiza Viktor E. Frankl.

Considerando-se que o ser humano passa um terço de sua vida dormindo e mais um terço em seu local de trabalho, é lícito concluir que esse "sentido da vida" deva ser buscado, também, na sua ocupação profissional.

Todavia, as evidências demonstram que a conquista da estabilidade financeira, resultante de uma boa colocação profissional, não assegura, por si só, a obtenção da tão almejada felicidade. Nas palavras de Frankl (2000 apud GUEVARA e DIB, 2005):

[...] Por muito tempo temos sonhado um sonho do qual estamos despertando agora: o sonho é que basta melhorar a situação sócio-econômica das pessoas, e tudo ficara bom, as pessoas serão felizes. A verdade é que conforme superamos a luta pela sobrevivência, surge o questionamento: sobreviver para quê? Mais e mais pessoas hoje têm boas condições de vida, mas não têm sentido para viver.

Tal insatisfação generalizada não tem passado despercebida nas principais organizações de trabalho, seja na esfera pública ou privada. Assim, mais e mais gestores vêm implantando novos conceitos, métodos e práticas que auxiliem na realização pessoal e profissional de seus colaboradores.

Com a ousadia e o vislumbre que o consagraram, o sociólogo contemporâneo De Masi (2000 apud GUEVARA e DIB, 2005) declara que, no futuro, não deverá mais haver separação entre trabalho, lazer e estudo. Segundo ele, a sociedade consumista persegue poder, dinheiro, sucesso, porém, a estas necessidades quantitativas se contrapõem as de essência qualitativa, como introspecção, amizade, amor, diversão e convivência.

Da necessidade de transformação depende, inclusive, a própria sobrevivência das organizações de trabalho, pois, para Zanelli e Silva (2008), as organizações são dirigidas para produzir ou satisfazer necessidades de bens ou serviços que a sociedade requer, e a sua permanência ou sobrevivência dependem da clareza de seus objetivos e da coerência com que os perseguem.

Assim, não há mais espaço para o estilo burocrático de administração. Para Guevara e Dib (2005), uma vez que as empresas são organismos vivos e multicelulares, os efeitos da perda de sentido no trabalho vêm afetando seriamente o dia-a-dia das pessoas e empresas, produzindo stress físico e intelectual que refletem na saúde pessoal e organizacional. Essa perda de sentido só poderia ser neutralizada com um novo perfil de trabalho, mais criativo e empreendedor.

Não obstante, as iniciativas de transformação nas empresas podem esbarrar na burocracia e nas resistências à mudança, em razão do conservadorismo e apego excessivo às normas. O novo modelo representa uma ameaça ao statu quo, pondo em risco a falsa imagem de segurança e de tranquilidade que reina nas organizações, comumente fulcrada em regulamentos e normas internas. A burocracia, conforme Hall (1984), "contém as sementes da rigidez", enquanto que "as organizações mecanicistas têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança" (MORGAN, 1996), conforme destaca Silva, H. L. (2007):

As normas e regulamentos passam a se transformar de freios em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário, segundo Weber (1967), adquire "viseiras" e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. Com isso, o funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e regulamentos, as quais dizem respeito ao seu cargo ou função. Os regulamentos de meios passam a ser os principais objetivos do burocrata.

[...] As pessoas presas a esse modelo estão limitadas ao cumprimento das atribuições de seu cargo, não encontrando alternativas de desenvolver seu potencial criativo e preencher o seu

sentido de vida. A maioria acaba esperando “a coisa pronta”, acomodando-se e esperando a aposentadoria. Assim, o servidor público, inserido neste ambiente organizacional, na grande maioria dos casos, é obrigado a conformar-se ao ambiente burocrático, submeter-se às normas e ao desempenho de seu papel fixado pela estrutura de cargos, ficando submetido a um modelo tradicional de gestão de recursos humanos.

Para o professor e sociólogo francês Christian Baudelot (apud FAVA, 2002), os novos modelos de gerenciamento exigem investimento e dedicação intensos por parte dos funcionários. Segundo ele, as pessoas que se relacionam no trabalho “não são nada mais que um número, sendo consideradas como ‘coisas’, indiferentes”. Por outro lado, o relacionamento dignificante se dá “quando a pessoa tem sua dignidade preservada. Com isso, ela se torna autônoma e luta por sua realização profissional e a da empresa, tornando-se mais produtiva e feliz”.

2 AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (ALVARÃES-ROCHA, 2009)

Para Robbins (2005 apud WEINRICH, 2007), “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. Portanto, estar motivado é ter ânimo para executar as atividades necessárias para conseguir alcançar os objetivos propostos pela organização, sendo que este ânimo, conseqüentemente, levará à satisfação do próprio indivíduo, seja pelo recebimento de uma recompensa ou simplesmente por ter colaborado com a empresa.

O psicólogo americano Abraham Maslow, considerado um dos precursores da Psicologia Transpessoal, consagrou-se com a sua Teoria da Motivação, baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas. Tal teoria fundamenta-se na premissa de que os indivíduos trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Em suma, Maslow acredita que as necessidades não satisfeitas geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial motivador (BERGAMINI, 1997 apud BRUNELLI, 2008).

Para ilustrar sua tese, Maslow estabeleceu um conjunto de cinco necessidades, descritos graficamente em forma de pirâmide, a saber (partindo-se da base): 1) necessidades fisiológicas, tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo; 2) necessidades de segurança: moradia, estabilidade financeira, segurança do corpo, da saúde e da família; 3) necessidades de amor ou relacionamento, tais como receber afeto ou fazer parte de um grupo social; 4) necessidades de estima, que vêm a ser o reconhecimento interno e externo das nossas capacidades pessoais, o respeito e a autoconfiança; e 5) necessidades de autorrealização, que representam o pleno desenvolvimento das potencialidades do indivíduo, “tornando-se naquilo que ele pode ser”.

Com base nos princípios de Maslow, outros pensadores debruçaram-se neste tema, a exemplo de Herzberg, criador da Teoria dos Dois Fatores, que aborda a situação de motivação e de (in)satisfação das pessoas. O enfoque de Herzberg dá ênfase à motivação dos funcionários dentro de uma organização empresarial, buscando identificar quais fatores que levam à satisfação e à insatisfação no ambiente de trabalho.

Após realizar uma série de pesquisas e estudos de caso, Herzberg sintetizou a sua teoria em dois fatores que devem ser considerados na avaliação do grau de satisfação ou insatisfação profissional: 1) os Fatores Higiênicos; e 2) os Fatores Motivacionais. Os primeiros referem-se às condições físicas do local de trabalho, à segurança, ao salário, aos benefícios sociais, às políticas da empresa e à qualidade das relações entre direção e funcionários. Para ele, os Fatores Higiênicos, quando atendidos, podem evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas não conseguem elevar o grau de satisfação. Já os Fatores Motivacionais dizem respeito às tarefas e atribuições do cargo propriamente dito. A satisfação, nesse caso, de caráter duradouro, resultaria do exercício de atividades estimulantes e desafiadoras, que levam ao crescimento e ao

reconhecimento profissional.

3 A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece, em seu art. 37, incisos I e II:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Dessa forma, a Carta Magna tornou os cargos da Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios acessíveis a todos os cidadãos brasileiros, desde que aprovados em concurso público.

A partir do início deste século, a procura por uma vaga no serviço público se intensificou. A indústria dos concursos se estabeleceu de forma promissora, e hoje dezenas de milhares de jovens frequentam cursos preparatórios antes mesmo de concluírem o ensino superior, e depois se acotovelam em filas de inscrição intermináveis. É o sonho da estabilidade financeira que um cargo público representa, suplantando a incerteza que caracteriza as profissões liberais ou os empregos na iniciativa privada.

Para Motta (2009),

Tal fenômeno foi comprovado em recente pesquisa publicada pela Associação Nacional de Proteção e Apoio ao Concurso – Anpac, revelando que em época de crise econômica essa procura se acentua ainda mais. Obviamente é compreensível que, em tempos de insegurança econômica e de possíveis demissões, o olhar do profissional passe a dar mais atenção para alternativas que lhe ofereçam estabilidade. Assim, a cada ano o mercado de concursos públicos cresce mais, lotando cursos preparatórios e provocando aumento nas vendas de materiais didáticos.

De outra parte, rezam os incisos I a III do art. 41, da Constituição Federal:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Verifica-se que a Constituição, além de democratizar o acesso aos cargos públicos por meio de concurso, ainda garante a estabilidade do servidor, após três anos de efetivo exercício.

Com tantas vantagens previstas na legislação, não seria difícil entender a crescente procura por um emprego público, verdadeiro sonho de consumo para a maioria dos brasileiros que estão em busca de uma colocação profissional. Contudo, cumpre-nos fazer o seguinte questionamento: é possível realizar-se pessoal e profissionalmente no serviço público? Noutros termos, e retornando-se à supracitada teoria de Maslow: o cargo público supriria a necessidade de autorrealização, que ocupa o topo da pirâmide?

Eis o grande desafio dos novos gestores do setor público: estimular o quadro funcional da organização, encarando-a como uma empresa viva e que depende, fundamentalmente, do equilíbrio físico, mental e emocional de seus colaboradores. Uma vez que a estabilidade financeira e funcional já estão asseguradas, a adoção de estratégias motivacionais é, portanto, medida que vai garantir a própria sustentabilidade da organização. Nesse ponto, a teorias de

Maslow e Herzberg se complementam: se, para o primeiro, as necessidades básicas, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços, para Herzberg a satisfação só é atingida com o exercício de atividades estimulantes e desafiadoras, que levam ao crescimento e ao reconhecimento profissional.

Para finalizar este tópico, outra pergunta se impõe: por que mais e mais pessoas hoje têm boas condições financeiras, mas não encontram razão para viver? Trazendo a questão a Administração Pública: qual o motivo da grande incidência de patologias no serviço público, que vão desde as doenças osteomusculares até os transtornos mentais e comportamentais, estresse, fobias, dependência química, esquizofrenia, psicoses e depressão?

4 SAÚDE E DOENÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

Em extensa pesquisa realizada no âmbito das Secretarias de Estado da Administração e da Fazenda em Santa Catarina, a fim de identificar as causas dos afastamentos para tratamento de saúde dos servidores públicos no período de 1995 a 2003, chegou-se à seguinte conclusão (SILVA, H. L., 2007):

A Secretaria de Estado da Administração e a Secretaria de Estado da Fazenda, objetos de estudo desta pesquisa, apresentam um número crescente de servidores que se afastam para tratamento de saúde. Esses afastamentos apresentam os maiores índices relativos aos transtornos mentais e comportamentais, que se caracterizam como doenças advindas de estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses. Muitos servidores dessas Secretarias se sentem como “prisioneiros” de normas e regulamentos, entediados por tarefas monótonas, responsáveis por serviços que poderiam ser realizados em metade do tempo. Quando têm a oportunidade de trabalhar em ações em grupos com objetivos claros e uma burocracia mínima, esses servidores renascem, criam e fazem as coisas acontecerem.

O dado indicativo como causa dos maiores índices de afastamentos nas Secretarias de Estado da Administração e Fazenda — transtornos mentais e comportamentais, que se caracterizam como doenças advindas de estresse, depressão, fobias, dependência química, esquizofrenia e psicoses — é bastante sugestivo. De acordo com Silva, H. L. (2007), o clima organizacional nas Secretarias

apresenta “características semelhantes às organizações públicas e burocráticas, as quais possuem um ambiente incômodo, com comunicação distorcida, que geram nos servidores sentimentos de frustração, sensação de impotência, estagnação mental, sentimentos negativos e necessidade de uso de mecanismos de defesa individuais e coletivos.”

Mais uma vez, a análise do fator motivacional se impõe, assim como deve ser questionada a eficácia do modelo de gestão adotado pela maioria das organizações. O que estaria ocasionando o alto índice de transtornos mentais e comportamentais nas repartições públicas, onde, em tese, reúnem-se pessoas que já conquistaram a tão almejada estabilidade financeira e funcional?

Um das primeiras respostas pode ser encontrada na definição de “burocracia”. Consoante o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, burocracia é a “administração da coisa pública por funcionário (de ministério, secretarias, repartições, etc.) **sujeito a hierarquia e regulamento rígidos, e a uma rotina inflexível.**” [grifo nosso]

Com efeito, mesmo diante de iniciativas como o Programa Nacional de Desburocratização, instituído em 1979, na atualidade ainda se percebe um apego exacerbado ao modelo burocrático de gestão, no qual se multiplicam normas e regulamentos que impedem a renovação na maneira de pensar e agir no serviço público. E, na maioria das vezes, constata-se que a aplicação das normas é feita com excessiva rigidez pelos próprios servidores e — o que é pior — com interpretação desfavorável aos próprios colegas.

Para Silva, H. L. (2007),

Uma das disfunções da burocracia, segundo Weber (1967), assenta-se na rígida hierarquização da autoridade. Portanto, quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente de seu conhecimento sobre o assunto. Quem decide é sempre aquele que

ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido. As normas e regulamentos passam a se transformar de freios em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário, segundo Weber (1967), adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. **Com isso, o funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e regulamentos, as quais dizem respeito ao seu cargo ou função.** Os regulamentos de meios passam a ser os principais objetivos do burocrata. [grifo nosso]

A motivação, ou a falta dela, é outro elemento indispensável nessa avaliação. Nesse ponto, é retomado o paradoxo referido anteriormente. A conquista da estabilidade funcional após três anos de efetivo exercício, somada à obtenção da estabilidade financeira pode, em muitos casos, conduzir o indivíduo a um padrão negativo de acomodação. Assim, sonhos, planos, talentos, criatividade e ambição são deixados de lado, e outra patologia se instala: a normose.

Segundo o educador e psicólogo francês Pierre Weil (1924-2008),

A normose é o conjunto de normas, conceitos, valores, estereótipos, hábitos de pensar ou de agir aprovados por um consenso ou pela maioria de uma determinada população e que levam à sofrimentos, doenças ou mortes, em outras palavras, que são patogênicas ou letais, e são executados sem que os seus atores tenham consciência desta natureza patológica, isto é, são de natureza inconsciente.

Entre os diversos tipos de normoses citados pelo renomado autor, há que se destacar as normoses de cunho materialista e mecanicista, que ditam comportamentos e decisões perigosas para a vida no planeta em razão da sua ligação com padrões ultrapassados. Ultrapassados, sim, mas que até hoje ainda fazem parte das crenças acalentadas pela maioria das organizações de trabalho.

Para a psicóloga e antropóloga Andrews (2001),

[...] até um certo nível de riqueza, o sucesso material de fato traz mais felicidade. Por exemplo, quando uma pessoa progride de um estado de absoluta pobreza e miséria até o atendimento das suas necessidades de sobrevivência, e desse nível de sobrevivência até uma vida confortável, e depois de uma vida confortável até um certo grau de luxo, sua felicidade de fato aumenta. Contudo, após um certo ponto, mais bens materiais não trazem mais satisfação. O que importa a esta altura são os chamados “fatores não-materiais”, tais como companheirismo, famílias harmoniosas, relacionamentos amorosos, e uma sensação de se viver uma vida significativa. Nós, enquanto seres humanos, temos fome não apenas por alimento para o corpo, mas também para a alma.

Cabe salientar, nesse contexto, que uma nova forma de agir e de pensar pode, efetivamente, transformar indivíduos e, a partir dessa transformação interna, restabelecer o equilíbrio das organizações que, em última instância, são formadas por grupos de pessoas com objetivos comuns. Com isso, busca-se não apenas a simples diminuição das estatísticas de afastamento do serviço por motivo de doença, mas, sim, a obtenção da saúde integral, cuja definição se encontra no preâmbulo da Constituição da Organização Mundial da Saúde: “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças”.

5 A ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Antes de dar início a este tópico, para melhor compreensão do tema convém apresentar alguns dos conceitos de “espiritualidade” encontrados na literatura. Segundo Gonçalves e Coimbra (2002),

O conceito espiritual, etimologicamente, provém do latim “spiritus” que, por sua vez, é tradução do termo original hebraico “ruach” que significa “sopro de vida”, “alento”, “energia”, “dinamismo”; ou seja, Aquele que dá vida e sentido pleno aos limites do humano e compreensão ao universo. Partindo desta base primordial, o que é comum ao conceito global do espiritual é esta abertura do humano ao Transcendente, realidade meta-empírica, que garante a vitalidade “ruach” à precariedade do humano; ou seja, parte-se do pressuposto – a fé – que o humano só viverá de sentidos plenos caso viva esta abertura ao Transcendente, que é Sagrado,

Fascinante, Misterioso, Totalmente Outro, transcendendo esta realidade inter-humana, mas manifestando-se nela para a transformar/santificar (Eliade, 1967) [...].

No dizer de Hatcher (200-),

A espiritualidade é o processo de um desenvolvimento pleno, adequado, apropriado e harmônico das capacidades espirituais do homem. As capacidades espirituais são aquelas relacionadas com (a) O intelecto ou a compreensão; i.e., raciocínio, memória, percepção e imaginação, (b) O sentimento ou do "coração"; i.e., amor, intuição, compaixão e bondade. (c) A vontade ou volição; i.e., a capacidade de iniciar e continuar uma ação.

Deve ser feita, ainda, a distinção entre os conceitos de espiritualidade e religião que, eventualmente, podem ser confundidos. A palavra "religião" provém do latim *religione*, e é composta pelo prefixo *re* (outra vez, de novo) e pelo verbo *ligare* (ligar, unir, vincular). Para Wildes (1995 apud SILVA, R., 2008), trata-se de um conjunto de crenças, leis e ritos que visam à obtenção de um poder que o homem considera supremo, do qual é dependente e com o qual tem um relacionamento e dele obtém favores.

A espiritualidade, por sua vez, não está relacionada, necessariamente, a um conjunto de crenças específico, que caracteriza a religião. Ela corresponde, isto sim, a indagações de natureza pessoal voltadas para a compreensão de questões fundamentais da vida, as quais podem (ou não) levar ou resultar do desenvolvimento de rituais religiosos (MOREIRA-ALMEIDA, LOTUFO NETO, & KOENIG, 2006 apud SILVA, R., 2008).

Para Unruh, Versnel e Kerr (2002 apud SILVA, R., 2008), duas noções importantes merecem ser destacadas na definição de espiritualidade: 1) transcendência: ligada a uma experiência fora do campo existencial do dia-a-dia; 2) conexão: ligação com as pessoas, com a natureza e com o cosmos, seja ela de caráter intrapessoal, interpessoal ou transpessoal. Percebe-se, dessa forma, que os conceitos de religião e espiritualidade são, ao mesmo tempo, complementares e independentes, ou seja, o indivíduo pode ser espiritualista e não ser religioso, e vice-versa.

A espiritualidade nas organizações, apesar de ser um tema recente, vem sendo analisada por diversos autores, especialmente nesta última década. Todavia, ainda carece de um maior número de pesquisas e estudos de caso, prejudicados, talvez, pela resistência que encontra nos modelos tradicionais de gestão adotados, até hoje, por grande parte dos administradores.

Na concepção de Ashmos e Duchon, 2000; Milliman, Czaplewski e Fergusson, 2003, a espiritualidade nas organizações é o reconhecimento, pela organização e pelos seus líderes de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada pela realização de trabalho com significado, num contexto de comunidade. Pela extrema clareza e precisão, ainda merece ser referido o conceito adotado por Giacalone e Jurkiewicz, 2003 (apud REGO, SOUTO e CUNHA, 2006):

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

Após realizarem cuidadosa revisão da literatura sobre o assunto, Rego, Souto e Cunha (2006) concluem que a espiritualidade no trabalho é "a existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior."

Veja-se que as conceituações transcritas são uníssonas no que diz respeito ao sentido de propósito e de significado no trabalho que devem existir em uma organização, a fim de que a espiritualidade seja vivenciada.

Segundo Fox (1994), na obra *The Reinvention of Work: a new vision of livelihood for our time*, a vida e o trabalho não deveriam estar separados, mas sim fluírem da mesma fonte, que é o Espírito. Para ele, tanto a vida quanto o trabalho "necessitam de ser vividos em profundidade, com significado, propósito, alegria e um senso de contribuição para a comunidade humana. Nosso trabalho precisa ser belo para aumentar a beleza do mundo, de cada pessoa, de cada trabalhador".

É compreensível, pois, que a ausência de significado do trabalho seja um fenômeno tão frequente quanto preocupante nas repartições públicas. As causas têm origens, principalmente, na repetição de padrões de gestão burocráticos e mecanicistas, em que o ser humano é visto como máquina, ou como “coisa”, na visão de Baudelot. E no serviço público a tentação ao conformismo é grande, afetando, em igual medida, subordinados e ocupantes de posições hierárquicas superiores.

Para Fox (1994), o círculo vicioso se estabelece da seguinte forma: “trabalhamos mecanicamente almejando apenas um aumento [salarial] que nos permita comprar mais objetos para preencher o nosso vazio interior”. A isso, cabe acrescentar que o único propósito do servidor público desmotivado é receber o próximo contracheque, muitas vezes já comprometido com despesas antecipadas e supérfluas. E, a longo prazo, completar o período aquisitivo para a aposentadoria, quando poderia, enfim, viver a vida plenamente. E a aposentadoria chega, para alguns, quando a saúde combalida já não permite desfrutar o antigo “sonho de liberdade”. Acerca do tema, vale meditar sobre a reflexão atribuída a Confúcio:

Os homens perdem a saúde para juntar dinheiro, depois perdem o dinheiro para recuperar a saúde. E por pensarem ansiosamente no futuro esquecem do presente de forma que acabam por não viver nem no presente nem no futuro. E vivem como se nunca fossem morrer... e morrem como se nunca tivessem vivido.

6 A GESTÃO HOLÍSTICA DE PESSOAS

A palavra *hólós* vem do grego e significa inteiro; composto. Segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, “holismo” é a 1. Tendência, que se supõe seja própria do Universo, a sintetizar unidades em totalidades organizadas; 2. Teoria segundo a qual o homem é um todo indivisível, e que não pode ser explicado pelos seus distintos componentes (físico, psicológico ou psíquico), considerados separadamente. Isso quer dizer que, na visão holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes, e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global: tudo é interdependente (CORDEIRO-RIBEIRO, 2002).

De acordo com Rozenfeld (2005), a visão holística de uma empresa equivale a se ter uma “imagem única” e sintética de todos os elementos que a integram, que normalmente podem estar relacionados a visões parciais abrangendo suas estratégias, atividades, informações, recursos e organização. Entretanto,

[...] em contraposição ao modelo de gestão holística de pessoas, ainda resistem, na gestão administrativa, os valores mecanicistas e os princípios newtonianos, que concebem o ser humano como uma máquina, e a visão “economicista”, que considera o ser humano extremamente racional e voltado para a maximização de ganhos.

A gestão holística de pessoas vem sendo utilizada por administradores sintonizados com a abordagem transpessoal, e a sua eficácia pode ser testada nos mais diversos tipos de organizações. Nesse modelo, ao invés de privilegiar-se a especialização do conhecimento, o investimento se dá no desenvolvimento do potencial humano em sua plenitude, conforme salientam Di Biase e Rocha (2007 apud CALDAS, 2009) :

Nestes tempos de extrema competição, automação, crises, mudanças súbitas e globalização da economia, o desenvolvimento do potencial humano é considerado por todos esses mestres como a maior fonte de soluções e recursos criativos e inovadores que existe, e também como o mais importante fator diferencial de sobrevivência, flexibilidade, competitividade, lucratividade, crescimento e prosperidade das pessoas e das empresas. Ademais, Aktouf (1996) ressalta que nenhuma organização poderá se manter ou alcançar a excelência sem a capacidade de renovação e esta necessariamente perpassa por uma transformação pessoal. Isto ocorre, pois é o indivíduo a única fonte real de renovação de uma empresa e esta não pode mudar sem que as pessoas tomem consciência de si mesmas.

Considerando-se que as organizações são seres vivos multicelulares, conforme visto anteriormente, é somente com o desenvolvimento do pleno potencial de cada indivíduo que se poderá obter o seu comprometimento com a organização. A busca da felicidade individual e coletiva deve ser a principal meta da gestão humanizada de pessoas. É preciso estimular a transformação pessoal, criando

oportunidades para que seja encontrado o significado e o propósito do trabalho. Em síntese, auxiliar cada componente da organização na caminhada rumo ao topo da pirâmide de Maslow: a autorrealização.

Infelizmente, poucas empresas, públicas ou privadas, já se aventuram nesse novo modelo de gestão. O que se vê, na análise de Caldas (2009), "são inúmeras organizações a desestimularem as pessoas, inibindo suas idéias e atitudes e assim eliminando sua capacidade de mudar, inovar, criar, desenvolver e de transformar a si mesmas". Para ela, a verdadeira transformação pessoal só se dará no momento em que as organizações passem a oferecer reais oportunidades às pessoas que nelas trabalham para que vivenciem o despertar da consciência, do autoconhecimento e do desenvolvimento do potencial humano (LIMA, 2007). Tudo isso a fim de que os indivíduos experimentem o significado mais amplo da vida e de suas reais potencialidades, capacitando-os a acreditar mais em si e no seu trabalho, em busca do mais alto grau de desempenho na vida pessoal e profissional (DI BIASE e ROCHA, 2007 apud CALDAS, 2009).

Em que pese as dificuldades inerentes à mudança de paradigma – mormente em um modelo sócio-econômico cuja prioridade ainda é o suprimento das necessidades básicas de subsistência – e a necessidade de novos experimentos e pesquisas científicas que demonstrem cabalmente a sua eficácia, a gestão holística de pessoas já é realidade em empresas de todo gênero, com resultados promissores.

6.1 Estudos de caso

Em Santa Catarina, merece referência, como um exemplo a ser seguido por outras instituições, a implantação, nas Secretarias de Estado da Administração, do *Programa Fortalecendo as Redes Humanas para a Saúde Integral do Servidor*, conhecido como *Programa Transforma®*. Segundo Silva, H. L. (2007),

O Programa Transforma® compreende um conjunto de estratégias que visa introduzir mudanças mais eficientes e conscientes nas organizações, gerando uma nova cultura de sinergia entre o indivíduo, a equipe, a instituição e a comunidade. Prevê a ampliação da rede de indivíduos, capacitando o trabalhador para ser multiplicador do processo no local de trabalho, sendo que esses darão a continuidade às ações do programa. A existência de comunidades integradas no ambiente de trabalho pode ser observada através da estrutura das reuniões e encontros. O programa se apresenta como um trabalho em equipe, no qual o espírito de cooperação mútua prevalece para todas as ações realizadas.

O referido programa está fundamentado na biopsicologia, uma metodologia que propõe o autocontrole das emoções negativas e seus reflexos na saúde e na vida, visando à harmonização psíquica, física e energética, gerando saúde integral. São técnicas que "alliam a antiga sabedoria oriental com as mais modernas abordagens da medicina corpo/mente, tais como a psiconeuroimunologia" (ANDREWS, 2001 apud SILVA, H. L., 2007). Assim, o programa oferece exercícios práticos para refinar os sistemas endócrinos e neurológicos que geram as emoções, visando o autocontrole e a harmonia interpessoal, por meio da promoção de um estado de bem-estar e equilíbrio físico e mental. Dentre as conclusões do trabalho, embasadas em avaliação realizada pelos próprios servidores, constatou-se que o programa contribuiu, efetivamente, para a diminuição do estresse e das tensões musculares, além de provocar uma mudança de comportamento nos participantes, que apresentaram mais equilíbrio emocional diante dos problemas diários que enfrentam.

O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina também avança nesse rumo ao assentar, em seu planejamento institucional, as seguintes diretrizes e objetivos estratégicos, entre outras:

Desenvolvimento do Capital Humano (foco no servidor) – é pré-requisito para a excelência em serviços, e também para a inovação, característica pela qual nosso Estado é reconhecido.

Promover o desenvolvimento humano e profissional.

Aliar os programas de capacitação a iniciativas motivacionais, de relações humanas e valorização.

Promover a melhoria do clima organizacional.

A título de ilustração do presente trabalho, cumpre fazer referência, ainda, ao levantamento diagnóstico da Secretaria do TRE/SC realizado, nos exercícios de 2008 e 2009, pela psicóloga Vera Lúcia Dias Lopes, com a finalidade de obter informações sobre o perfil dos servidores daquele Tribunal e conhecer seus

sentimentos relacionados à instituição. Em louvável iniciativa, o levantamento foi feito, na primeira oportunidade, por meio de reuniões nas quais estiveram presentes os servidores lotados na Secretaria do TRE/SC, que atenderam ao convite da Direção-Geral e se prontificaram a participar. Após as reuniões, os participantes responderam, individualmente e por escrito, a um questionário. Em 2009, nova metodologia foi experimentada, e a pesquisa se deu com a aplicação de questionários encaminhados por meio eletrônico aos servidores, dispensando-se os encontros presenciais.

No levantamento realizado em 2008, do total de servidores efetivos da Secretaria do TRE/SC, 54% participaram da pesquisa, o que significa que os dados obtidos representam a opinião da maioria dos participantes. Embora o grupo de servidores, de um modo geral, tenha se demonstrado satisfeito com seu trabalho e com o contexto organizacional, concluiu-se pela existência de "aspectos importantes de insatisfação e geradores de tensão que devem ser considerados, trabalhados e modificados, pois estes podem se transformar em canais de estresse e fonte desestruturadora do ambiente organizacional".

Do relatório conclusivo de 2008, cabe salientar o que segue:

[...] No conjunto das opiniões individuais, no geral, os servidores estão satisfeitos em todas as categorias pesquisadas (atividades desempenhadas, ambiente de trabalho, clima organizacional e relacionamento com colegas). Embora o índice de insatisfação seja baixo, a categoria com maior quantidade de servidores insatisfeitos é a do clima organizacional. O fato dos Servidores que têm entre 6 e 20 anos de trabalho no TRESA estarem mais insatisfeitos com o clima organizacional pode estar relacionado à maior concentração, neste grupo, de pessoas com envolvimento direto ou indireto na política administrativa do Tribunal.

[...] Apesar das atividades voltadas às eleições serem envolventes, motivadoras e propiciadoras de crescimento profissional, os servidores entendem que há falta de planejamento e excesso de burocracia na realização das tarefas. Percebem conflito e má-distribuição das atribuições gerando sobrecarga para alguns setores. Sentem que há pouca colaboração de Servidores e setores no preparo e execução das eleições e consideram necessário maior empenho e habilidade dos superiores no papel de chefes. Deve haver, segundo os participantes, maior mobilidade de Servidores nas diferentes atividades da Justiça Eleitoral para ampliar a visão e desafogar os setores com grande volume de trabalho.

[...] A comunicação organizacional deve melhorar e proporcionar troca de informações sobre os trabalhos setoriais, favorecendo a aproximação entre atividades administrativas e jurisdicionais. Como sugestão, os participantes propõem acesso à intranet fora do TRESA e a utilização da rede para ampliar as possibilidades de comunicação setorial, administrativa e interpessoal.

[...] A sensação de que não há uma política clara de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à lotação dos Servidores é bastante forte. Faltam, também, campanhas externas para conscientização da sociedade sobre o papel e o trabalho da Justiça Eleitoral no processo eleitoral.

Para a elaboração do levantamento diagnóstico de 2009, partiu-se das informações coletadas em 2008, com vistas ao conhecimento das dificuldades não superadas e das novas demandas surgidas no período compreendido entre as duas pesquisas. Nessa ocasião, o levantamento foi feito por amostragem. Com base nos dados obtidos em 2008, ocupantes de cargos de direção, i.e., Secretários e Assessores, posicionaram-se quanto às reivindicações dos servidores.

Da discussão dos dados da pesquisa realizada em 2009, tem-se que:

[...] Questões como falta de integração e conhecimento entre os servidores; falta de valorização do servidor e descaso na lotação são reforçadas e questionadas em relação às condutas adotadas pelas Unidades responsáveis. Há clara divergência entre a visão da SGP [Secretaria de Gestão de Pessoas] tanto no que diz respeito à lotação (que considera que a competência é analisada em função das atividades e interesse de cada indivíduo, sem que haja descaso), quanto à responsabilidade pela promoção da integração entre os servidores – já que não considera competência da

instituição

[...] No entanto, destacam-se alguns aspectos que chamam a atenção tais como: a divergência entre a visão dos administradores (titulares das Secretarias) e dos servidores; o descontentamento, por parte dos servidores, das limitações técnico-administrativas impostas pelo TSE e as de cunho legal. Nesse sentido, é possível que esteja havendo alguma falha na comunicação institucional formal; e por último, a deficiência nos canais de comunicação da Sede.

No cotejo entre as diferenças de percepção dos administradores e dos servidores, inserido nas considerações finais no levantamento produzido em 2009, merecem destaque os seguintes pontos:

- 1) necessidade de maior integração. O caminho para superar o problema não é consenso. Se para a SGP promover a integração não é função institucional, na visão dos servidores a intervenção da organização é vista como necessária e desejada; [...]
- 3) critérios para assumir chefias são tidos como ausentes, no entanto, como destacado na discussão dos dados, a SGP considera que há regras para designar os ocupantes dos cargos comissionados;
- 4) sensação de pouca valorização do servidor. A SGP considera que o reconhecimento deve surgir dentro do setor e que cada servidor constrói sua história. Contudo, o grupo sente necessidade de maior reconhecimento da importância e valorização das experiências dos servidores por parte das chefias. Entende-se aqui o apelo por uma política de valorização do servidor;
- 5) a política de lotação dos servidores. A SGP considera que não há descaso no processo de lotação de pessoas. Visão não compartilhada pelos servidores.

7 A FUNÇÃO DO LÍDER

Considerando que as teorias motivacionais são unânimes em afirmar que a motivação é gerada por fatores externos ao indivíduo, e que o comportamento humano é resultado de estímulos externos, que podem reforçá-lo positiva ou negativamente, o papel do líder em uma organização pode contribuir tanto para a autorrealização quanto para a total insatisfação de seus subordinados.

No dizer de Vergara (2000 apud WEINRICH, 2007), a importância do papel do gestor é acompanhar o comportamento de seus colaboradores, a fim de guiá-los numa direção onde não encontrem a frustração, que surge quando a organização não reconhece os esforços, as atitudes e o engajamento de seus integrantes.

Tal análise foi perfeitamente delineada por Weinrich (2007), em seu artigo *Motivação no Trabalho e sua Importância na Era Globalizada*, do qual se destaca o seguinte excerto:

Aguiar (2002, p.292) comenta que há organizações onde seus gestores acreditam que a motivação no trabalho é responsabilidade única do próprio funcionário, ou seja, a empresa quer que ele se auto-motive. Da mesma forma, Bergamini e Coda (1990, p.3,5-6) defendem a idéia de que uma pessoa literalmente não pode motivar a outra, porque as necessidades são os motivadores do comportamento, e se não é possível criar necessidades em outra pessoa, também não é possível motivá-la; e que a satisfação não necessariamente leva à motivação. Uma pessoa pode sim, satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades de outra pessoa. Porém, Robbins (2005, p.341) afirma que os gestores que pensam que a motivação no trabalho é atribuição específica do indivíduo, estão se apoiando em um mito, pois a motivação é uma condição atribuída à situação. Estes gestores precisam entender que estas noções preconcebidas podem limitar sua capacidade de obter o máximo das pessoas [...].

Aplicando-se a teoria de Herzberg no âmbito da Administração Pública, percebe-se que a maioria das organizações preocupam-se em suprir, quando muito, os "Fatores Higiênicos" – condições físicas do local de trabalho, segurança, salário, benefícios sociais, políticas da empresa e qualidade das relações entre direção e funcionários. Porém, o mesmo cuidado não se dá no atendimento aos "Fatores Motivacionais" dos servidores, quais sejam, a autorrealização, o reconhecimento,

a responsabilidade e o respeito às tarefas e atribuições do cargo propriamente dito. Para Herzberg, vale lembrar, somente os fatores motivacionais – o exercício de atividades estimulantes e desafiadoras – são permanentes e capazes de produzir satisfação profissional.

O líder, portanto, tem um papel primordial nessa caminhada. O funcionário depende do comportamento e das atitudes de seus superiores hierárquicos para a satisfação de suas necessidades, pois, ao confiar que elas serão satisfeitas, ele passa a esperar a oportunidade de autorrealização (LOPES, 1980 apud FALLER, 2004).

De outra parte, a falta de reconhecimento pode acarretar sentimentos de insatisfação e frustração, haja vista que somente os fatores motivacionais, na visão de Herzberg, poderiam satisfazer as necessidades dos trabalhadores. É preciso, então, que o líder esteja permanentemente atento aos sinais de alerta – afastamentos constantes por problemas de saúde, absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço), desinteresse pelas atividades, entre outros.

Tal raciocínio encontra ressonância no artigo elaborado por Alvarães-Rocha (2009), em que propõem uma nova visão da gestão de pessoas em órgãos públicos a partir do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que "institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990". Para eles, o alinhamento da cultura organizacional específica de cada órgão público ao desempenho almejado "significa ajustar e promover as percepções da motivação relativa às políticas, missão e visão organizacionais locais", proporcionando uma maior percepção da importância do fator motivacional pelos funcionários. Diante disso, os autores colocam a seguinte questão:

Como capacitar os gestores públicos para que se percebam como responsáveis por unidades de negócios, promovendo a motivação de seus funcionários e desenvolvendo ações e projetos que venham a gerar resultados positivos através de uma atuação eficiente e eficaz [...]?

A resposta, segundo eles, pode significar um longo caminho, "mas se a caminhada não se iniciar, dificilmente chegar-se-á a uma Administração Pública de qualidade".

Nessa jornada, frise-se, o líder não deve se eximir do seu mister, tendo sempre presente que os seus subordinados possuem uma vida interior que os alimenta, a qual, por sua vez, é nutrida pela realização de um trabalho com significado e propósito para a sociedade. Sem isso, não há como se imprimir o conceito de espiritualidade em uma organização, seja ela de caráter público ou privado.

Para Tadin et al. (2005),

Do ponto de vista administrativo, a motivação deve servir de estímulo à pessoa, a fim de sanar suas necessidades e desejos, provocando comportamentos que promova a realização de seus objetivos. A realização de objetivos pessoais dos funcionários reflete diretamente no seu desempenho dentro da organização, e consequentemente na concretização dos objetivos da organização.

É forçoso reconhecer que a aceitação da necessidade de mudanças não é algo simples. Segundo Zanelli e Silva (2008), a resistência humana decorre de fatores como "pouca informação sobre a importância estratégica dos objetivos e resultados propostos", ou quando não são respeitados os argumentos e temores das pessoas afetadas. Isso ocorre em razão dos obstáculos mentais que vão sendo desenvolvidos ao longo do tempo ("sempre fiz assim e deu certo"), vistos como "inibidores da possibilidade de mudar".

Diante desse quadro, qualquer mudança representa uma ameaça à falsa impressão de tranquilidade e segurança instalada na organização, a qual, na verdade, traduz o comodismo de ambas as partes – líder e subordinado. Mas, como já se disse anteriormente, o ser humano busca a motivação em fatores externos que, nesse caso, podem e devem ser proporcionados pelos gestores.

7.1 Distinção entre liderança e chefia

Por fim, é preciso que seja feita a distinção dos termos "liderança" e "chefia", algumas vezes utilizados como sinônimos. "Chefe", em sentido estrito, se refere àquele que exerce autoridade, a todo custo, com base na hierarquia,

subordinação e poder. Não por acaso, a visão estereotipada do chefe é a do “espalha bolinho”, aquele sujeito egoísta e inconveniente, que mais atrapalha do que ajuda. Disfarça a sua insegurança ao impor a sua autoridade pelo medo, pela ameaça e pelo assédio moral, sem levar em consideração as necessidades de seus subordinados. Já o líder, na visão de Hunter (2004 apud GOMES, 2009), é aquele que detém a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Em síntese, um chefe pode ser um bom líder, ou não. E a liderança pode ser perfeitamente exercida por alguém que não ocupa, formalmente, um cargo de chefia.

Assiste razão a Hoover (2006 apud GOMES, 2009) quando afirma que “liderança não deveria ser sinônimo de pagamento mais elevado, mais poder ou uma sala suntuosa”. Em vez de retratar a liderança como uma exceção para alguns poucos unguídos, ela deve ser reconhecida como a expectativa de cada um, independentemente de sua posição.

O líder, seja ele um gerente, um supervisor ou um coordenador, tem a responsabilidade de manter a motivação dos liderados e, ainda assim, manter-se motivado, porque segundo Filho (200-), “o gerente que não consegue se automotivar não tem a menor chance de ser capaz de motivar os outros”. Martins (200-) acredita que “as pessoas só podem motivar os demais quando estão motivadas, pois assim conseguem verdadeiramente expressar o seu valor”. Essa é tarefa primordial do gestor: motivar e manter-se motivado (apud GOMES, 2009).

8 A ABORDAGEM TRANSPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

O objetivo deste tópico é apresentar, de modo sucinto, possibilidades de introdução da abordagem transpessoal nas organizações. As técnicas e propostas a seguir relacionadas visam transformar as relações de trabalho a partir do rompimento da visão cartesiana/newtoniana, que considera o Universo como uma infinidade de objetos (ou pessoas) desconexos. Em linha diametralmente oposta, busca-se a difusão do conceito de unidade trazido por Bahá’u’lláh (1817-1892), extremamente válido para a compreensão do funcionamento das organizações: “Aquilo que infelicita a parte, infelicita o todo”.

8.1 Desobstruindo canais de comunicação

Partindo-se da premissa de que a maior parte dos conflitos surge em razão de problemas de comunicação, um bom começo sempre será a desobstrução ou ampliação dos canais de comunicação. A exemplo disso, verifica-se nos dois levantamentos diagnósticos realizados no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, em 2008 e 2009 – os quais, diga-se de passagem, foram trazidos para o presente estudo com propósito meramente ilustrativo –, “a possível existência de falha na comunicação institucional formal; e por último, a deficiência nos canais de comunicação da Sede”.

A evidenciar o problema de comunicação, saliente-se, ainda, naquela pesquisa, a constatação de divergências entre a visão dos administradores (titulares das Secretarias) e dos servidores, acerca dos mais variados assuntos. Exempli gratia: 1) se para a Secretaria de Gestão de Pessoas promover a integração “não é função institucional”, na visão dos servidores a intervenção da organização é vista como necessária e desejada; 2) para os servidores, os critérios para assumir chefias são tidos como ausentes, embora a SGP entenda que existem regras para designar os ocupantes dos cargos comissionados.

Para o jornalista Figueiredo (200-), o maior obstáculo da comunicação interpessoal é o desconhecimento de que o receptor não é uma extensão do emissor da mensagem, e vice-versa. E complementa:

Nesse sentido, a psicanálise afirma que o homem vive extremamente centrado em si mesmo e acredita que os outros são parecidos consigo, sentem as coisas da mesma forma e, em essência, pensam como ele. Como sempre, o homem projeta nos outros sua maneira de ser e de pensar. Falando em outras palavras, esse amontoado de mal-entendidos involuntários é resultado de uma comunicação que surge com a premissa de que as pessoas irão entender tudo exatamente como se fala. E não é bem assim! A comunicação de verdade parte da premissa de que o outro não é uma extensão de quem transmite a mensagem.

Para que tenha efeito, a comunicação deve ser clara e objetiva, de modo que o

receptor receba a mensagem sem interferências ou distorções. Mas não basta comunicar, é preciso saber ouvir. A propósito, o escritor Rubem Alves (2008), em seu Curso de Escutatória, traduz, com maestria, a importância da difícil arte de saber ouvir. Parafraseando Alberto Caeiro, ele diz:

[...] “Não é bastante ter ouvidos para se ouvir o que é dito. É preciso também que haja silêncio dentro da alma”. Daí a dificuldade: a gente não agüenta ouvir o que o outro diz sem logo dar um palpite melhor, sem misturar o que ele diz com aquilo que a gente tem a dizer. Como se aquilo que ele diz não fosse digno de descansada consideração e precisasse ser complementado por aquilo que a gente tem a dizer, que é muito melhor.

Assim, o líder tem a obrigação de dedicar algum tempo para conversar, em espaço reservado, com cada um de seus subordinados, conhecendo suas expectativas, metas, sonhos e perspectivas dentro da organização. Para isso, deve ser estabelecida previamente uma relação de confiança mútua, que é conquistada ao longo do tempo, a fim de que ambos possam expor seus sentimentos despreocupadamente, sem o temor de que tais informações sejam reveladas a outrem ou possam trazer algum tipo de prejuízo funcional.

8.2 Estimulando a criatividade

Talvez um dos maiores desafios dos gestores públicos seja o de estimular a criatividade dos servidores. O primeiro obstáculo se deve à natureza das tarefas realizadas nas repartições públicas, até hoje repletas de carimbos, formulários, rotinas padronizadas e repetitivas. E o que é pior: alguns servidores sequer conhecem a rotina dos colegas e, ao serem questionados, eximem-se com a conhecida frase que exemplifica um péssimo atendimento ao cliente externo: – “Sinto muito, isso não é comigo, isso é com o fulano!”.

Para o sociólogo De Masi (2003 apud GUEVARA e DIB, 2005), “somente a criatividade permite que a sociedade projete e determine o seu próprio futuro”. É por meio da criatividade que se dá o desenvolvimento da imaginação/pensamento e concretização, idealizações individuais e coletivas, carisma na liderança e clima organizacional marcado pelo entusiasmo. O famoso sociólogo italiano afirma que a maior parte das criações humanas é obra de grupos e de coletividades nos quais cooperam personalidades realistas e personalidades fantasiosas, motivadas por um líder carismático e por uma meta compartilhada. Questionado sobre o que significa impedir a criatividade, o escritor é taxativo:

É o que fazem, predominantemente as empresas: mantêm milhões de pessoas num regime de baixo nível das idéias, utilizam só as suas capacidades executivas, fazendo com que se envolvam de uma tal maneira com a burocracia que elas acabam perdendo a capacidade de inventar e se tornam outros robôs (DE MASI, 2000).

A propósito, Roberto Faustino da Silva (2009), na apostila do curso *Relacionamento Interpessoal*, por ele ministrado no programa de desenvolvimento organizacional do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, apresenta uma ótima seleção de “frases criminosas que matam a criatividade”, tais como: “Isso não é possível de ser feito...”; “Lá vem você com as suas idéias malucas...”; “Eu nunca fiz isso antes...”; “Tudo isso que você está dizendo já fizemos, já foi tentado antes...”; “Acho melhor a gente formar um comitê ou nomear uma comissão para estudar o problema...”; “Os regulamentos, as normas, a política e as instruções dizem outra coisa...”; “É muito tarde para a gente fazer diferente agora...”; “Ora, pra que mudar, em time que está ganhando não se mexe...”; “Sinceramente, esta não é minha função...”.

E como estimular a criatividade em uma organização? Para De Masi (2000), educar um jovem ou um executivo para a criatividade hoje significa ajudá-lo a identificar sua vocação autêntica, ensiná-lo a escolher os parceiros adequados, a encontrar ou criar um contexto mais propício à criatividade, a descobrir formas de explorar os vários aspectos do problema que o preocupa, de fazer com que sua mente fique relaxada e de como estimulá-la até que ela dê à luz uma idéia justa. Sobretudo, significa educá-lo para não temer o fluir incessante das inovações: “É na mudança que as coisas repousam, já dizia sabiamente Heráclito”.

Se ainda não é possível, para a maior parte dos órgãos públicos, abolir carimbos, formulários e procedimentos enfadonhos e repetitivos (reconhecendo-se que a informatização vem prestando um grande serviço à desburocratização), é preciso encontrar meios de estimular a criatividade dos servidores, encorajando e dando-lhes suporte para que expressem as suas idéias e projetos, especialmente no que diz respeito a propostas de alteração de rotinas que, por comodidade ou medo,

ninguém até então ousou questionar.

Lamentavelmente, conforme ressalta Alencar (1998), verifica-se que muitas organizações preferem ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade de seus colaboradores, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade. As necessidades básicas de reconhecimento, apoio e segurança são ignoradas, afetando a motivação para o trabalho e contribuindo para manter adormecido o potencial criativo. Segundo ela, se a pessoa considera que pode ser criticada, ridicularizada, punida ou ameaçada por suas idéias, ou se ela se sente pouco valorizada no ambiente de trabalho, dificilmente vai se interessar em expressar idéias novas e fazer uso de suas potencialidades criativas em prol da organização.

A reflexão é, de fato, bastante oportuna. As condutas vão se cristalizando ao longo do tempo, até que as pessoas simplesmente deixam de produzir novas idéias e, temendo represálias, agem como na conhecida história dos cinco macacos:

Um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa jaula, em cujo centro puseram uma escada e, sobre ela, um cacho de bananas. Quando um macaco subia a escada para apanhar as bananas, os cientistas lançavam um jato de água fria nos que estavam no chão. Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros enchiam-no de pancada. Passado mais algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada, apesar da tentação das bananas.

Então, os cientistas substituíram um dos cinco macacos. A primeira coisa que ele fez foi subir a escada, dela sendo rapidamente retirado pelos outros, que o espancaram. Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não subia mais a escada. Um segundo foi substituído, e o mesmo ocorreu, tendo o primeiro substituto participado, com entusiasmo, da surra ao novato. Um terceiro foi trocado e repetiu-se o fato. Um quarto e, finalmente, o último dos veteranos foi substituído.

Os cientistas ficaram, então, com um grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse chegar às bananas.

Se fosse possível perguntar a algum deles porque batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza a resposta seria:

"Não sei, as coisas sempre foram assim por aqui..." [autor desconhecido]

8.3 A Liderança Circular

Baseada em conhecimentos ancestrais indígenas, a Liderança Circular visa a resgatar valores essenciais como a ética, o respeito mútuo, o saber ouvir, partilhar e ter compaixão por seus semelhantes.

O modelo de Liderança Circular vem sendo adotado por ecovilas em todo o planeta, a exemplo da Findhorn Ecovillage, situada na baía de Findhorn, norte da Escócia, e aos poucos vai sendo incorporado por organizações sintonizadas com a abordagem transpessoal.

De acordo com Perozzo (2007), na Liderança Circular o poder acontece "através de alguém", e não é encarado como "pertencente a alguém"; os conflitos são vistos como aliados, e os problemas como caminhos para a solução. Assim, por meio de técnicas específicas, as pessoas são incentivadas a quebrar paradigmas, enxergar oportunidades, fazer contato com o lado humano nas relações, "percebendo o quanto agimos de forma artificial e pouco prazerosa em nosso ambiente de trabalho".

As reuniões do grupo são realizadas em formato circular, a fim de não haver destaque de um em detrimento do outro, justamente pelo fato de que todos estão sentados numa mesma distância, sem pontas de mesas ou cadeiras de diretores. Segundo a autora supracitada,

Existem técnicas para chegar com a equipe ao ponto de aplicar a Liderança Circular no dia-a-dia. Entre elas, treinar pessoas, colocando-as em condições limite, como sentar o grupo em círculo, de preferência no chão, utilizando-se figuras de linguagem dos índios norte-americanos que significam apoio à fala do outro, assim como o chamado "bastão falador", que confere à pessoa que o

detêm o poder da fala e, aos outros, coloca o dever de ouvir o que está sendo dito. Essas e outras técnicas nos fazem aprender a ouvir o outro, costume que perdemos e que é, certamente, um dos grandes problemas nas relações de todos os tipos.

Na Liderança Circular, as decisões são tomadas por consenso. A questão é discutida e negociada exaustivamente, às vezes durante horas ou dias, até que todos os envolvidos compreendam e concordem com o que se vai fazer. O consenso na tomada de decisão significa que todos os membros concordam genuinamente que a decisão é aceitável. O fundamental nesse tipo de decisão, ao contrário da decisão por maioria – onde alguns perdem e outros vencem –, é que a deliberação consensual será apoiada por todos, sem a ocorrência de boicotes.

Não obstante tratar-se de um modelo ainda incipiente nas organizações, malgrado a tradição secular que lhe sustenta, não resta dúvida de que a prática da Liderança Circular produz benefícios de amplo espectro. Segundo Perozzo (2007), a experiência demonstra que essa forma de liderar traz resultados produtivos, tais como: maior conscientização do papel que cada um exerce no grupo, aumento do comprometimento da equipe, fomento da confiabilidade, melhoria nos relacionamentos, aumento da produtividade, maior proatividade e iniciativa, quebra de resistências a mudanças e equipes saudáveis.

CONCLUSÃO

As transformações que afetam o planeta na atualidade sugerem que a humanidade esteja diante do ponto de mutação descrito por Capra (1982), na obra de mesmo nome. Contraindo-se ao dualismo cartesiano e à física mecanicista, Capra vê o todo como indissociável, demonstrando que o estudo das partes não permite conhecer o funcionamento do organismo. Por conseguinte, o que afeta a parte, também afeta o todo.

No âmbito administrativo, de acordo com Geus (1998), não terão futuro as empresas que se preocuparem apenas em gerar lucro e valor para os empresários e acionistas, ao invés de se virem como sistemas vivos, compostos por outros sistemas vivos, ou seja, aqueles que nelas trabalham. Para ele, o sucesso de uma organização não depende mais da sua capacidade de levantar recursos, mas do aprendizado conjunto das pessoas e da geração de novas idéias.

A gestão holística de pessoas, por meio da abordagem transpessoal, é uma oportunidade única de transformação do indivíduo e das próprias organizações, em prol da sustentabilidade de ambos. Afinal, as empresas não podem mudar sem que os seres humanos transformem-se a si mesmos. Justamente nesse ponto, segundo Caldas (2009), reside a função do administrador, ou seja, favorecer e propiciar oportunidades objetivas para que os seus colaboradores despertem e vivenciem esse trabalho interior.

Os ganhos organizacionais advindos da mudança de paradigma nas organizações são evidentes, ainda que, por vezes, intangíveis. A partir do momento em que os gestores passam a ver seus colaboradores como seres humanos em busca de autorrealização, e não como meros “recursos”, ampliam-se as possibilidades de crescimento humano e empresarial, como consequência do maior empenhamento individual e coletivo.

Redefinidas as metas e o rumo da organização, a implantação da gestão holística de pessoas depende, basicamente, de ações e atitudes dos administradores que privilegiem a motivação e a realização pessoal de seus integrantes. Para Lima (2007 apud CALDAS, 2009), a gestão humanizada pressupõe que, para a organização pública crescer e prosperar no cenário atual de demandas sociais, é preciso romper com velhos paradigmas, de modo que os colaboradores passem a ser tratados como indivíduos dotados de conhecimento e sensibilidade.

É importante salientar que não se humaniza uma organização com a profusão de decretos, normas ou regulamentos. Provoca-se primeiro uma mudança nas pessoas, para depois se mudarem os métodos e os processos (CALDAS, 2009).

A transformação das organizações e dos indivíduos que a integram é um longo caminho a percorrer, mas toda a jornada se inicia com um primeiro passo. Porém, a vivência do conceito de espiritualidade nas empresas somente se dará, repita-se, com a mudança de padrão – o ser humano em primeiro plano.

Não resta dúvida de que o tema abordado neste estudo carece de maiores experimentos científicos que comprovem, inequivocamente, as transformações decorrentes da inclusão da abordagem transpessoal e da gestão holística de

pessoas nas organizações. Para Vasconcelos (2007 apud SANTOS, 2010), um dos desafios da área são os estudos de avaliação da influência da espiritualidade em temas como absenteísmo, síndrome do esgotamento profissional, (in)satisfação no trabalho e melhoria do clima organizacional. Entretanto, a bibliografia sobre o tema é vasta e consistente, assim como as pesquisas empíricas referidas por diversos autores, todas elas demonstrando resultados altamente satisfatórios.

Na concepção de Caldas (2009), é com a revalorização do Capital Humano que as organizações públicas passarão a contar com servidores "mais informados, mais felizes, mais proativos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos ausentes, mais criativos". Segundo ela, o desenvolvimento humano e a gestão humanizada no serviço público tornam-se, portanto, elementos diferenciadores, capazes de garantir os comportamentos e resultados desejáveis no atendimento e na prestação de um serviço público efetivo e de qualidade.

Assim sendo, as organizações – públicas ou privadas –, como garantia de sua própria sustentabilidade e sobrevivência, necessitam ajustar as suas relações hierárquicas, a fim de que os chefes se tornem líderes e possam promover o desenvolvimento humano e a sinergia grupal (SAMPAIO, 2007 apud CALDAS, 2009). E essa mudança corresponde a um novo olhar sobre as pessoas, de modo que, ao invés de meros "recursos humanos" a serem controlados, regulados e punidos, elas passem a ser vistas como trabalhadoras do conhecimento, com múltiplas e ilimitadas potencialidades.

Por derradeiro, registre-se que o Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina, instituição na qual o autor exerce a função pública desde 1990, já deu importantes passos nessa direção, ao estabelecer, em seu planejamento institucional, diretrizes e objetivos estratégicos que privilegiam o desenvolvimento do Capital Humano (foco no servidor), o desenvolvimento humano e profissional e a promoção da melhoria do clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr./jun. 1998.
- ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; ROCHA, Alexandra Maria de Abreu. Motivação em empresas públicas: um (re)pensar da gestão de pessoas em órgãos públicos a partir do Decreto 5.707/2006. Revista Administração em Debate, Rio de Janeiro, n. 3, p. 17-25, maio 2009. Disponível em: <www.albertoalvaraes.adm.br/artigosacademicos/Motivacao_Orgaos_Publicos_RAD3.pdf>. Acesso em: 4 maio 2010.
- ALVES, Rubem. Ostra feliz não faz pérola. São Paulo: Planeta do Brasil, 2008.
- ANDREWS, S. Estresse a seu favor: como gerenciar sua vida em tempos de crise. Editora Agora, São Paulo, 2001, 108 p.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. Journal of Management Inquiry, 9(2), 134 -145.
- BALLONE, G. J. Normose: patologia do normal. In: PsiquWeb, Internet, disponível em www.psiqweb.med.br, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).
- _____. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112/ 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10 maio 2010.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. Motivação no serviço público. Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA em gestão pública

da Faculdade IBGEN, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista. Porto Alegre, 2008. Disponível em: < proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acesso em: 12 maio 2010.

CALDAS, Patrícia. Desafios e potencialidades do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento. In: GT ABRAPCORP 6 - Comunicação pública, governamental e política do III ABRAPCORP 2009, São Paulo. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT6_Patricia.pdf>. Acesso em: 12 maio 2010.

CAPRA, Fritjof. O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. 25. ed. São Paulo: Cultrix, 1982.

CHANLAT, Jean François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3 ed. Org. edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. Tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues et al. Rev. Técnica Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1996.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. Gestão da empresa. Coleção Gestão Empresarial, v. 2. Economia empresarial / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 70p.

DE MASI, Domenico. Criatividade e grupos criativos. GMT, 2003.

_____. O ócio criativo. São Paulo: Sextante, 2000.

DI BIASE, Francisco; ROCHA, Mário Sérgio F. Caminhos do sucesso: a conspiração holística e transpessoal do terceiro milênio: espiritualidade na vida, excelência nas pessoas, revolução nas empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

FALLER, Bruno Cesar. Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: < www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf>. Acesso em: 3 maio 2010.

FAVA, Antônio Roberto. Trabalho como fonte de prazer (ou não). Jornal da Unicamp, Campinas, 11 a 17 nov. 2002, p. 2. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp_hoje/jornalPDF/198-pag02.pdf>. Acesso em: 12 maio 2010.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2004). 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.

FIGUEIREDO, Emanuel João de. A importância da comunicação interna nas organizações. In: CONGRESSO VIRTUAL DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcomunicacaointernaEmanuel.htm>>. Acesso em: 20 abril 2010.

FILHO, Luiz Almeida Marins. Os 12 maiores atributos da liderança. Artigos. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>>. Acesso em 11 maio 2010.

FOX, Matthew. The reinvention of work: a new vision of livelihood for our time. New York: Harper San Francisco, 2004.

FRANKL, V. E. Man's Search for Ultimate Meaning. Perseus Publ., 2000.

GEUS, Arie de. A empresa viva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIACALONE, R. A., & Jurkiewicz, C. L. Handbook of workplace spirituality and organizational performance. New York: M. E. Sharpe, 2003.

GOMES, Lenice Alvim. O papel do líder na motivação da equipe: a árdua tarefa de motivar e manter-se motivado. SoArtigos.com, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.soartigos.com/articles/1239/1/O-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-a-ardua-tarefa-de-motivar-e-manter-se-motivado-/Invalid-Language-Variable1.html>>. Acesso em: 12 maio 2010.

GONÇALVES, Carlos Manuel; COIMBRA, Joaquim Luís. Espiritualidade e

desenvolvimento vocacional: ambiguidades e ensaio de clarificação. Cadernos de Consulta Psicológica, v. 17/18, 2002-2003, p. 277-284. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto,

2002/2003.

GUEVARA, Arnoldo José de Hoyos; DIB, Vitória Catarina. A crise de sentido e o futuro das organizações. Dissertação - Curso de Pós-graduação em Administração da PUC-SP, São Paulo, 2005. Organizações em contexto, Ano 1, n. 2, dez. 2005.

HALL, R. H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HATCHER, William S. O conceito da espiritualidade. Tradução de Cibele, Enoch e Vahid Pourkhesaly & Mary e Farhang Sefidvash. Publicado por The Association for Bahá'í Studies. Disponível em: <<http://www.bahai-studies.ca/archives/bs/Hatcher.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2010.

HOOVER, John; VALENTI, Ângelo. Liderança compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam. São Paulo: E. Futura, 2006.

HUNTER, J. C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JACQUES, Wilson Antunes. Abordagem transpessoal: considerando a realidade com maior amplitude e profundidade. In: Workshop ESPIRITUALIDADE NAS EMPRESAS, Florianópolis, 2010.

KERBER, Roberto. Espiritualidade nas empresas. In: Artigos.com, 2007. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/espiritualidade-nas-empresas-2211/artigo/>>. Acesso em: 12 maio 2010.

LIMA, Maria Lucileide Mota. Ser aprendiz de si mesmo: reflexões sobre o processo do autoconhecimento para o desenvolvimento humano nas organizações. Salvador: Quarteto. 2007.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro. FGV, 1980.

LOPES, Vera Lúcia Dias. Levantamento diagnóstico da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina – 2008/2009. Disponível em: <<http://intranet.tre-sc.gov.br/site/institucional/levantamento-diagnostico/index.html>>. Acesso em: 3 maio 2010.

MARTINS, Débora. Líder, motive-se. Disponível em: <<http://minutoatenderbem.blogspot.com>>. Acesso em: 20 abril 2010.

MASLOW, A. H. Introdução à psicologia do ser. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, s/d.

MATOS, Léo. Psicologia Transpessoal: explorando os vários estados de consciência. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA TRANSPESSOAL, Boston, 1979.

MILLIMAN, J., FERGUSON, J., TRICKETT, D., & CONDEMI, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. Journal of Organizational Change Management, 12(3), 221-233.

MOREIRA-ALMEIDA, A., LOTUFO-NETO, F., & KOENIG, H. G. (2006). Religiosidade e saúde mental: uma revisão. Revista Brasileira de Psiquiatria, 28(3), 242-250.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Sylvio. Procura por concursos aumenta devido à crise. Revista Consultor Jurídico, jan. 2009. Disponível em: <www.conjur.com.br/2009-jan-23/crise-financeira-cao-aumento-procura-concursos-publicos>. Acesso em: 12 maio 2010.

OS CINCO macacos. Disponível em: <<http://lodonocais.blogspot.com/2007/08/histria-dos-5-macacos.html>>. Acesso em: 20 abril 2010.

PEROZZO, Graziela Spadari. Liderança circular: conheça alguns dos passos para ser um bom líder. Gazeta do Povo, ago. 2007. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/brasil/conteudo.phtml?id=692210>>. Acesso em:

12 maio 2010.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange; CUNHA, Miguel Pina. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. In: 30 Encontro da ANPAD – 23/27 setembro 2006, Salvador/BA. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-0193.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROZENFELD, Henrique. Visão holística do negócio. Portal Brasileiro de Supply Chain Management, ago. 2005. Disponível em: <<http://www.supplychainonline.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=170>>. Acesso em: 12 maio 2010.

SALDANHA, Vera. O Que é Transpessoal? Jornal Alubrat, 2009. Disponível em: <<http://jornalalubrat.blogspot.com/2009/04/entrevista-vera-saldanha-o-que-e.html>>. Acesso em: 11 maio 2010.

SAMPAIO, Dulce Moreira. A pedagogia do ser: educação dos sentimentos e valores humanos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

SANTOS, Daniela Cristina dos; SILVA; SOUZA, Marcela Hipólito de. Espiritualidade do trabalho e nas empresas: uma reflexão para a gestão de pessoas. Disponível em: <http://danielasantosconsultoria.blogspot.com/2010/03/espirtualidade-do-trabalho-e-nas_09.html>. Acesso em: 7 maio 2010.

SILVA, Henriqueta Lucila da. Desafios na gestão de políticas públicas de saúde ocupacional: implantação e implementação do Programa Fortalecendo as Redes Humanas Para a Saúde Integral do Servidor Público de Santa Catarina. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – Painel 12: Gestão de Políticas de Saúde Ocupacional, 2007.

SILVA, Roberto Faustino da. Relacionamento interpessoal - Programa de desenvolvimento organizacional do TRE/SC – Módulo II. Florianópolis, 2009.

SILVA, Rogério Rodrigues da. Espiritualidade e religião no trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional. Psicol. cienc. prof., dez. 2008, vol.28, n. 4, p.768-779.

SIMÕES, Mário et al. O que é Transpessoal?. Lisboa: Temática, 1997. 136p.

TADIN, Ana Paula et al. O conceito de motivação na teoria das relações humanas. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.

UNRUH, A. M., VERSNEL, J., & KERR, N. (2002). Spirituality unplugged: A review of commonalities and contentions, and a resolution. Canadian Journal of Occupational Therapy, 69(1), 5-19.

VASCONCELOS, A. F. Espiritualidade no ambiente de trabalho: muito além do fad-management. Revista da ESPM, vol 14, ano 13, jan/fev 2007, p. 110-123.

VERGARA, Sylvania Constant. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito de capitalismo. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

WEIL, Pierre. A normose informacional, Ci. Inf., vol.29, n.2, Brasília, Maio/Ago. 2000.

WEINRICH, Carlos Eduardo; CARVALHO, Hilda Alberton de. Motivação no trabalho e sua importância na era globalizada. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2007, Ponta Grossa. Disponível em: <http://svn.assembla.com/svn/IntAdmin/Referencias/artigo_com_nomes.pdf>. Acesso em: 4 maio 2010.

WILDES, I. Cultura religiosa: as religiões do mundo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

Bacharel em Direito pela UFRGS. Analista Judiciário do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Especialista em Psicologia Transpessoal. Contato: piva@rodrigopiva.com.br. Monografia apresentada como parte dos requisitos

para a obtenção do título de Especialista em Psicologia Transpessoal da Sociedade Paranaense de Ensino – SPEI, sob a orientação da Ms. Eneida Suely Rodrigues Lima de Oliveira.

Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina - Rua Esteves Júnior 68, 88015-130, Centro, Florianópolis, SC Fone [48] 3251.3700