



# DO 'RELHO' À 'REZA': a Espiritualidade como Estratégia de Controle nas Organizações

## 1- Fátima Regina Ney Matos\*

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Brasil.  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil.  
fneymatos@globocom  
<http://lattes.cnpq.br/5977512127210432>

## 2- Germana Ferreira Rolim

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil.  
Professora da Faculdade Integrada da Grande Fortaleza (FGF), Brasil.  
germanafrolim@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/6096325125462403>

## 3- Kátia Lene de Araújo Lopes

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil.  
Professora da Faculdade de Tecnologia Lourenço Filho (FLF), Brasil.  
katialene@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/8846728587368435>

## 4- Vânia Freitas Lopes

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil.  
Professora da Faculdade Integrada da Grande Fortaleza (FGF), Brasil.  
vania.mestrado@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/9589091465615347>

## 5- Cláudia Maria Giesbrecht

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil.  
claudinhagis@hotmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/8305026913275296>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)  
Recebido em: 15/06/2011  
Aprovado em: 06/07/2011  
Última Alteração: 12/10/2011

\* Contato Principal: Universidade de Fortaleza, Programa de Pós-Graduação em Administração. Avenida Washington Soares, 1321. Edson Queiroz, Fortaleza – CE, Brasil. CEP: 60811-905.

## DO 'RELHO' À 'REZA': A ESPIRITUALIDADE COMO ESTRATÉGIA DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

### RESUMO

Considerando o pressuposto de que a espiritualidade pode ser uma sofisticada estratégia de controle nas organizações, o objetivo deste trabalho foi identificar o significado da expressão 'espiritualidade nas organizações' dado por alunos do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior pública, mostrando as representações sociais que a ela subjazem ou dela decorrem. Novas formas de controle surgem como resultado do processo de modernização, afastando-se da forma tradicional caracterizada pela vigilância direta de supervisores e torna-se crescentemente sofisticado. Foi feita uma pesquisa exploratória e descritiva, sendo o universo formado por 132 alunos matriculados no curso de administração, utilizando-se o critério de acessibilidade. A técnica de coleta utilizada foi o teste de evocação de palavras e a expressão indutora foi 'espiritualidade nas organizações'. Os resultados mostraram que já existe um entendimento sobre a espiritualidade nas organizações entre os alunos, pois foram evocadas palavras que se relacionam proximamente ao tema.

### Palavras-Chave

Espiritualidade nas organizações; Representações sociais; Teste de evocação de palavras.

## THE 'BULLWHIP' TO 'PRAY': SPIRITUALITY AS A STRATEGY TO CONTROL IN ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

Given the assumption that spirituality can be a sophisticated control strategy in organizations, the goal was to identify the meaning of the term 'spirituality in organizations' given by students of administration of a public institution of higher education, showing representations social underpinning to it or under it. New forms of control emerge as result of the modernization process and this is taking on new settings, away from the traditional form characterized by the direct oversight of supervisors and becomes increasingly sophisticated. It was made an exploratory and descriptive, and the universe consists of 132 students enrolled in the course of administration, using the criterion of accessibility. The collection technique used was the test of mandate of words and the inductive expression was 'spirituality in organizations'. The results showed that there is already an understanding of spirituality at work among the students because they were evoked words that relate closely to the theme.

### Keywords

Spirituality in organizations; Social representations; Test of mandate of words.

## Introdução

Foi a partir da Revolução Industrial que ocorreu uma mudança radical na organização do trabalho, até então concentrado em oficinas, reunidas em corporações de acordo com o ofício. Pela primeira vez, grandes quantidades de indivíduos foram reunidos em um mesmo ambiente e este fato tornou-se gerador de conflitos, sendo imprescindível "organizar, subdividir, disciplinar e supervisionar o trabalho de dezenas de pessoas sem qualificações específicas" (Clegg, 1996, p.51). Desde então, a disciplina fabril sobre o tempo disponível e a vida dos operários sofisticou-se com as mudanças introduzidas diante das novas formas de organização do trabalho (Fleury & Vargas, 1983); e se consubstanciam hoje no que se denomina reestruturação produtiva, sempre visando a cada vez maior produtividade e a competitividade de mercado (Gorender, 1997).

Tornou-se função da gestão, desenvolver esquemas de controle funcionais. De acordo com Foucault (1987, p. 146),

À medida que o aparelho de produção se torna mais importante e mais complexo, à medida que aumenta o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis. [...] A vigilância torna-se um operador econômico decisivo, na medida em que é ao tempo uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar.

Com o processo de industrialização, o homem passou a ocupar mais da metade de seu dia no ambiente de trabalho. Neste ambiente, considerando-se como marco temporal a Revolução Industrial, em menos de três séculos, desenvolveu diversificadas relações de produção e sofisticadas relações de poder.

Ao longo do tempo, o capital buscou obter, através da adoção de tecnologias, o aumento da produção e o controle da influência exercida sobre os trabalhadores. O desenvolvimento de novas tecnologias, seja de base técnica ou organizacional, impõe a busca por novas estratégias de controle.

Estudiosos do processo de trabalho como Braverman (1987), Burawoy (1979) e Edwards (1979) consideram que os padrões históricos que estruturam o contexto geral do poder modificaram-se do controle simples e direto, baseado na vigilância e nas práticas disciplinares foucaultianas; para um controle técnico baseado na dominação do empregado pela máquina. Este processo passa pelo controle burocrático – modelo weberiano de dominação pelas regras – e chega à atualidade, com as inovações tecnológicas facilitando a centralização do processo de produção e aumentando o controle sobre os empregados. Este aspecto certamente atrai o interesse dos empresários, que sempre buscam novas estratégias e táticas para ampliar a acumulação do capital, mesmo que estas possam obscurecer o discernimento dos trabalhadores.

O que pode ser uma estratégia atual para o controle, é a chamada 'espiritualidade nas organizações', definida por Rego, Cunha e Souto (2007) como 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" (p.3).

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi identificar o significado da expressão 'espiritualidade nas organizações' dado por alunos do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior pública, mostrando as representações sociais que a ela subjazem ou dela decorrem. Assim sendo, o advento da espiritualidade pode ser apenas mais um disfarce dos detentores do poder para fortalecer a sua posição e o seu controle por meio da legitimidade dos valores, pois a principal artimanha do poder é imiscuir-se sem ser percebido, de modo disfarçado e carregado de subterfúgios. Muito mais que mostrar-se, o poder utiliza disfarces. De acordo com Foucault (1985, p.83), "uma tática do poder é mascarar uma parte importante de si mesmo [...] estando seu sucesso na proporção daquilo que consegue ocultar".

## Espiritualidade nas Organizações

Algumas organizações vêm procurando transcender os aspectos materiais, preocupando-se "em ajudar as pessoas a desenvolver e alcançar seu pleno potencial" (Robbins, 2005, p. 390). Tornam-se, então, organizações humanizadas ou espiritualizadas.

Entende-se por organização humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo e credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual (Vergara & Branco, 2001, p. 21).

As organizações espiritualizadas buscam estratégias de conciliação entre interesses diversos e contraditórios, presentes nos ambientes e condições de trabalho, em empresas públicas ou privadas. Interesses estes que não se limitam aos do capital e do trabalho, mas também aos relativos à subjetividade humana, aos valores, crenças, ideologias e aos interesses econômicos e políticos (Sato, 1999). De acordo com Morin (2001), esta subjetividade deve conduzir o indivíduo para a realização de uma tarefa útil e produtiva, que seja considerada importante e capaz de contribuir para o crescimento profissional e humano, porém que não fogem dos moldes da relação capital-trabalho.

Segundo Catanante (2002), a espiritualidade busca introduzir uma “nova forma de trabalhar”, de modo que as pessoas trabalhem em prol de uma causa que é apresentada como vinculada a um benefício coletivo, ou seja, que supostamente beneficiaria a toda sociedade, pois os modelos vigentes, tanto no mundo da vida quanto no mundo corporativo, “passam por uma crise de sustentabilidade” (Zohar, 2001, p. 2).

O modelo seguido pelo mundo corporativo, baseado no lucro imediato, gerou uma cultura corporativa desconectada de valores mais profundos. O impacto negativo desse modelo reflete-se tanto na devastação ambiental, quanto em desequilíbrios físicos e psicológicos nos indivíduos. Como opção à este modelo, Zohar e Marshall (2000) propõem a aplicação do Quociente Espiritual – QE. De acordo com os autores, o QE não tem nenhuma ligação com religião, sendo o tipo de inteligência que nos direciona em “momentos de impasse, quando nos deparamos presos nas armadilhas dos nossos velhos padrões comportamentais, quando enfrentamos problemas com doenças físicas ou sofrimentos emocionais (Zohar & Marshall, 2000, p.23).

Desenvolver as qualidades do Quociente Espiritual é mudar a orientação em termos de valores. Quando as empresas investem em trabalhos que busquem elevar o Quociente Espiritual dos seus funcionários, além de formar lideranças espiritualmente inteligentes, contribuem para uma mudança de paradigma, onde o conceito de lucro não se sustenta apenas em valores materiais, mas também em valores sociais e espirituais (Zohar, 2001, p. 1).

A espiritualidade nos locais de trabalho pode ser definida como “o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade” (Ashmos & Duchon, 2000, p. 137).

Outra definição é dada por Giacalone e Jurkiewicz (2003): “um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência dos empregados através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria”.

Pode-se supor que ambientes organizacionais espiritualmente ricos, isto é, que permitem aos colaboradores realizar trabalho com significado para a vida, podem conduzir a mais elevados desempenhos individuais e organizacionais (Jurkiewicz & Giacalone, 2004, Garcia-Zamor, 2003, Strack, Fottler, Wheatley & Sodomka, 2002). É possível que isto ocorra, em medida considerável, porque esses ambientes nutrem ou fomentam a auto-eficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência dos empregados. Em conseqüência, estes definem objetivos individuais mais ambiciosos, empenham maiores esforços motivacionais, resistem melhor ao stress, são mais perseverantes frente os problemas e obstáculos, e são mais capazes de redirecionar os objetivos quando os obstáculos são intransponíveis (Luthans, 2002a, 2002b). É importante ressaltar que em organizações espiritualizadas parece haver um ambiente de trabalho com mais sentido (Morin, 2001), embora não se deva esquecer que empresas sempre buscam o lucro.

De acordo com Krishnakumar e Neck (2002), a espiritualidade pode incrementar o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, fomentar a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais e entre eles e outros *stakeholders*, incrementar o sentimento de realização pessoal dos indivíduos, revigorar o empenho dos colaboradores na organização e promover o desempenho organizacional. Empregados que

se sentem justa e respeitosamente tratados sentem que são reconhecidos como entes com valor intelectual e emocional (Kim & Mauborgne, 1998), e não apenas como “recursos”.

A literatura que relaciona o comportamento organizacional positivo com a espiritualidade nos locais de trabalho é ainda incipiente, embora Carvalho (2007, p. 4) considere que propostas relacionadas à espiritualidade nas organizações não sejam, uma novidade. Como apontam Colbari (1995), Freitas (2000) e Bauman (2003), paralelamente à implantação do taylorismo, alguns filantropos acreditavam que o sucesso industrial era um fator associado ao “sentir-se bem” e, assim, ao invés de confiar apenas nos poderes coercitivos da máquina, apostavam nos padrões morais, piedade religiosa, vida familiar dos trabalhadores e sua confiança no patrão.

Quando o desenvolvimento individual e os objetivos pessoais são consistentes com os objetivos organizacionais, a identificação dos empregados com a organização é revigorada, e estes se empenham mais e impregnam o seu trabalho com significado espiritual (Richards, 1995), o que pode também conduzir a melhores desempenhos. Ao contrário, quando a vida pessoal colide com a vida organizacional, as pessoas experimentam dissociação da organização e alienação perante o trabalho, o que tende a conduzir a maiores níveis de absenteísmo, *turnover*, comportamentos de negligência e menor desempenho. Ademais, os efeitos que transcorrem da espiritualidade organizacional para a vida familiar/pessoal reforçam a satisfação com a família, o casamento, as atividades de lazer e as interações sociais, capacitando as pessoas para viver uma vida integrada e equilibrada (Pfeffer, 2003).

## Poder e Controle nas Organizações

Desde a antiguidade clássica, o estudo do poder fascina os pensadores, embora tentar conceituá-lo seja extremamente embaraçoso, pois é “demasiado vago ou ambíguo, permite explicar por demais facilmente um número grande demais de problemas. Sobretudo, é um conceito difícil de esclarecer, pois sua imprecisão e as contradições que levanta não advém da incerteza do vocabulário, mas da ambigüidade dos próprios fatos” (Crozier, 1983, p. 19).

No início do século XX, Weber (2000) diferenciou poder e dominação. Poder significando “toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (p. 33) e dominação (controle) como “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” (p.33). De acordo com o autor, a dominação é um dos elementos mais importantes da ação social, desempenhando um papel considerável, mesmo em situações em que não esteja visível.

As relações de dominação não dependem exclusivamente de meios econômicos. Para Weber (2000), estas ocorrem fundamentadas em diferentes motivos, seja por costume, por fins afetivos, por interesses materiais ou por motivos ideais. Normalmente, junta-se a esses fatores outro elemento: a crença na legitimidade.

A crença na legitimidade possivelmente está relacionada à ideologia vigente, ou seja, são percebidas como legítimas as relações de dominação que estão introjetadas como corretas, como socialmente aceitas. Assim, é possível que as empresas modifiquem e explorem em proveito próprio um tipo de dominação que tem início com o contrato psicológico, uma tutela muito mais obscura, ameaçadora e insidiosa, pois por ser uma entidade impessoal, penetra na vida e na sua alma do indivíduo de ponta a ponta (Pagès, Bonetti, Gaulejac & Descendre, 1987). Corroborando com os autores, Alvesson e Deetz (1998) apontam que “objetos de controle administrativo são cada vez menos o poder trabalhista e o comportamento, e cada vez mais o poder da mente e a subjetividade dos empregados” (p. 228).

Apesar de instituir novas filosofias gerenciais e técnicas de produção, as empresas estão sempre procurando não perder o controle sobre o trabalhador. O controle passa a assumir novas configurações, afastando-se da forma tradicional caracterizada pela vigilância direta de supervisores e tornando-se crescentemente sofisticado, desenvolvendo uma dominação psicológica sobre seus trabalhadores, através de relações inconscientes (Pagès, Bonetti, Gaulejac & Descendre, 1987).

De acordo com Foucault (1987), desenvolve-se um poder disciplinar que tem “como função maior adestrar. [...] Adestra as multidões confusas, móveis, inúteis de corpos e forças para uma multiplicidade de elementos individuais – pequenas células separadas, autonomias orgânicas, identidades e continuidades

genéticas, segmentos combinatórios” (p. 143). Para o autor, a disciplina “fabrica” indivíduos submissos, obedientes e com maior grau de envolvimento.

Etzioni (1989) considera que o grau de obediência dos indivíduos em uma organização depende do tipo ou forma de poder empregados. Quando são priorizados os recursos simbólicos, no que o autor denomina organizações normativas, maior o envolvimento dos trabalhadores. Em organizações coercitivas, a adesão dos indivíduos é alienatória e, em organizações manipulativas, o controle é exercido por meio de recursos materiais, há uma adesão utilitária. Embora indique que não existem formas puras de controle, mas uma combinação de estímulos e sanções, pode-se vislumbrar no atual contexto, que algumas organizações estão utilizando eficazmente os recursos simbólicos como ferramenta de controle.

Motta (1986, p. 65) ressalta que a acumulação de capital, além de acelerar o desenvolvimento tecnológico, também tornou a subordinação do trabalho ao capital mais sutil e complexa. Passou a tratar de dupla subordinação, ou seja, de subordinação no aspecto técnico (transferência do trabalho para a máquina) e de subordinação no aspecto organizacional (maior subordinação ao quadro administrativo). Assim, Harvey (1994) aponta que existem duas grandes áreas de dificuldade num sistema econômico capitalista que devem ser negociadas para a sua manutenção, a fixação de preços e a necessidade de exercer suficiente controle sobre o emprego da força de trabalho.

As organizações, nesse sentido, exercem um trabalho de dissimulação e transfiguração que assegura uma verdadeira transformação das relações de força, modificam essas forças em poder simbólico, capaz de produzir efeitos reais, sem gasto explícito de energia (Bourdieu, 1989).

Assim, poder e controle estabelecem uma nítida relação de docilidade-utilidade, um poder disciplinar, com métodos que assegurem o controle minucioso do indivíduo e a sujeição constante de suas forças. Para tanto, o objetivo do poder sobre os indivíduos é controlá-los para que possam alcançar o máximo desenvolvimento de suas potencialidades, para que assim, aumentem sua utilidade econômica; com o intuito de evitar os inconvenientes de uma insurreição (Foucault, 1987).

A partir de meados de 1970, as empresas começaram a vivenciar o que Mattoso (1996) chamou de uma nova revolução industrial. Este período caracterizou-se por intensas inovações técnicas e organizacionais, bem como pelas mudanças nas relações de trabalho. As empresas começaram a buscar novos padrões e modelos de organizações e este processo de modificações trouxe, dentre outras sofisticadas ferramentas de controle, a espiritualidade, que pode ser considerada como uma forma modificada, irreconhecível, transfigurada e legitimada das outras formas de poder.

## Representações Sociais sobre o Conceito de Espiritualidade

Durkheim (1978) em sua obra *As Formas Elementares da Vida Religiosa* sustenta que a religião possibilitou o surgimento dos primeiros sistemas de representações que o homem fez do mundo e de si mesmo. As representações religiosas são representações coletivas, tendo em vista que exprimem realidades coletivas. Nesse sentido, a sociedade se sobrepõe ao indivíduo, sendo a mais alta manifestação da natureza e, assim sendo, as representações coletivas sempre acrescentam alguma coisa às representações individuais.

De acordo com Herzlich (1991), a visão durkheimiana de priorizar a sociedade em detrimento do indivíduo é considerada como reducionista, pois minimiza as possibilidades de manifestações individuais. Durkheim (1978) considerava a consciência coletiva como a forma mais elevada de vida psíquica. Minayo (1995) e Cavedon (2003) situam esse marco para a origem das representações sociais.

A expressão “representações sociais” partiu dos estudos de Serge Moscovici, considerado o maior representante da vertente européia da teoria. Moscovici (1995) considera que a representação social funciona como uma forma de mediar o conflito entre o individual e o social, buscando um equilíbrio e uma complementaridade entre essas categorias.

Nesse sentido, Jovchelovitch (1995, p. 78) aponta que “o sujeito não está subtraído da realidade social, nem meramente condenado a reproduzi-la. Sua tarefa é elaborar a permanente tensão entre um mundo que já se encontra constituído e seus próprios esforços para ser um sujeito”.

Assim, a “representação social é uma forma de conhecimento específico ou saber do senso comum, cujos conteúdos se constroem a partir de processos socialmente marcados” (Jodelet 1992, p. 123).

Constroem-se as representações sociais quando as pessoas se comunicam, conversam sobre suas práticas cotidianas, bem como quando estão expostas às instituições, aos meios de comunicação, aos mitos e à herança histórico-cultural de suas sociedades (Guareschi & Jovchelovitch, 1994). De acordo com os autores, a teoria das representações sociais “questiona ao invés de adaptar-se e [...] busca o novo, lá mesmo onde o peso hegemônico do tradicional impõe as suas contradições” (p.17).

O conhecimento do senso comum, antes relegado pela ciência moderna, vem sendo crescentemente resgatado. Souza Santos (1989) sugere uma reabilitação do que chama ‘lumpendiscursos’ e Alves (2005, p. 12) indica que “a aprendizagem da ciência é um processo de *desenvolvimento progressivo do senso comum*” (itálico no original). Nesse sentido, a utilidade da teoria das representações sociais revela-se na busca de uma melhor compreensão das práticas coletivas. Por meio do conhecimento de uma representação social é possível um entendimento mais adequado dos processos de constituição simbólica encontrados na sociedade e na qual os indivíduos se engajam para dar sentido ao mundo e nele construir sua identidade social (Gomes, Sá & Oliveira, 2003; Jovchelovitch, 1995).

Assim sendo, nesse trabalho procurou-se identificar os significados da expressão espiritualidade nas organizações para alunos do curso de administração, mostrando as representações sociais que a ela subjazem ou dela decorrem.

### O Núcleo Central e o Sistema Periférico da Representação Social

As representações sociais não são necessariamente consensuais. O sentido que se atribui a um dado objeto além de o próprio processo de atribuição constituem construções psicossociais que integram a história pessoal de cada indivíduo com o resultado de suas interações grupais. Objetivando auxiliar na identificação da parte mais relevante de uma representação social, dos valores e percepções que são compartilhados com mais clareza e coesão pelo grupo investigado, pode-se trabalhar com o chamado núcleo central da representação social.

Abric (1976, apud Sá, 2002) aponta que a organização de uma representação social apresenta a característica específica de ser organizada em torno de um núcleo central, que é formado por um ou mais elementos que dão significado à representação. O autor entende que:

a organização de uma representação apresenta uma característica particular: não apenas os elementos da representação são hierarquizados, mas além disso toda representação é organizada em torno de um núcleo central, constituído de um ou de alguns elementos que dão à representação o seu significado (Abric apud Sá, 2002, p.62).

Desse modo, o núcleo central é formado pelas significações fundamentais da representação, aquelas que lhe atribuem identidade. Passando o núcleo central por transformações, cria-se uma nova identidade. Os valores que representam o núcleo central de uma representação social são aqueles que, geralmente, o sujeito não tem consciência ou não explicita, mas que, todavia, direcionam a sua ação e definem o seu comportamento. Em outras palavras, representam o que é “inegociável”, a essência da representação social, formada pela memória coletiva do grupo e suas normas.

Portanto, o núcleo central possui uma função consensual que objetiva a homogeneidade do grupo e que se caracteriza por ser estável, coerente, resistente à mudança, além de ser de certa forma independente do contexto social e material imediato, ou seja, não é significativamente influenciável pelos fatos mais recentes. Autores como Madeira (2001) e Sá (2002) consideram que o núcleo central é decisivo na inflexão que o sentido de um dado objeto assume para um grupo em um dado contexto histórico e cultural.

Em volta do núcleo central, há o “sistema periférico”, que abriga as diferenças de percepção entre os indivíduos, de modo a suportar a heterogeneidade do grupo e acomodar as contradições trazidas pelo contexto mais imediato (Madeira, 2001, Mazzotti, 2001). O sistema periférico é composto dos elementos que se posicionam em volta do núcleo central, não constituindo valores “inegociáveis”. Pelo contrário, nele estão acomodados os conceitos, percepções e valores que o indivíduo até admite rever, negociar. Madeira (2001) e Sá (2002) explicam que ele pode até ser visto como uma forma de defesa do núcleo central, possibilitando o intercâmbio com outros grupos e proporcionando a evolução da representação social, sem chegar a modificá-la. Enfim, as representações sociais inserem-se em um conceito plural e bastante complexo. Mas, mesmo existindo várias acepções – umas mais aproximadas, outras, nem tanto – é possível

identificá-las como sendo dinâmicas, explicativas; englobando aspectos culturais, cognitivos e valorativos; possuindo dimensão histórica e transformadora. Compreendem um material de estudo muito importante, uma vez que correspondem a situações reais de vida e revelam a visão de mundo de um determinado grupo social. O que tem permitido a utilização, em trabalhos de pesquisa social, da teoria das representações sociais é seu aspecto inovador que permite a apreensão e reabilitação da ordem simbólica, que rompe com a dicotomia estabelecida entre exterior e interior, sujeito e objeto.

Representações sociais, de acordo com Moscovici (2003, p. 181), são “um conjunto de conceitos, proposições e explicações originado na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais”. Nesse sentido, as representações sociais podem ser consideradas como meio de recriar a realidade buscando torná-la senso comum. Já que as representações sociais são fenômenos que estão ligados a um modo particular de pensar, tendo o poder de materializar idéias, elas também podem ser ligadas a uma maneira específica de entender e comunicar aquilo que já se sabe. Portanto, ao compreender as representações sociais de determinados atores, pode-se tentar apreender tanto a essência da realidade social, como a personalidade individual que interpreta, manipula e reage às regras e aos valores sociais. Ou seja, estuda-se as representações sociais como um modo de saber como um grupo humano constrói um conjunto de saberes que expressam sua identidade social.

É nesse sentido que Jodelet (2001) esclarece que as representações são frutos da interação entre indivíduos integrados que, ao mesmo tempo, constroem e produzem uma história individual e também produzem uma história social. Conhecendo-se as representações sociais que são construídas, compreende-se o comportamento assumido por esse grupo e como estas atuam na motivação desses indivíduos.

### Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois o tema estudado ainda é passível de conhecimento sistematizado (Vergara, 2000). É importante salientar que não se busca respostas tidas como verdades, o que se busca é a compreensão e descrição do significado do termo espiritualidade nas organizações, o que torna a pesquisa também descritiva.

Por este estudo estar baseado nos aportes da teoria das representações sociais, neste momento, utilizou-se o teste de evocação de palavras como técnica de coleta de dados (Vergara, 2008).

O universo da pesquisa foi formado por alunos do curso de administração de empresas de uma universidade pública localizada em Fortaleza. Responderam ao instrumento aplicado, 132 alunos matriculados em todos os semestres do curso, utilizando-se o critério de acessibilidade.

O teste de evocação de palavras “é um método de coleta de dados por meio do qual o pesquisador solicita aos sujeitos da pesquisa que mencionem, oralmente ou por escrito, um determinado número de palavras relacionadas a uma expressão indutora” (Coutinho, 2001, p. 323). A técnica de coleta utilizada foi o teste de evocação de palavras, aplicado visando levantar elementos que possivelmente compunham a estrutura da representação do objeto em estudo. A expressão indutora foi *espiritualidade nas organizações*.

Foi solicitado que os alunos escrevessem em um formulário as quatro primeiras palavras ou expressões que viessem espontaneamente à cabeça a partir da expressão indutora. Foi considerada a ordem de citação espontânea das palavras ou expressões como sendo a ordem de importância atribuída pelos respondentes.

Os dados obtidos foram tratados considerando-se a conjugação da frequência e da ordem de evocação das palavras, utilizando-se os *softwares* Excel e SPSS, versão 15.

### Discussão dos Resultados

Foi solicitado aos 132 alunos que escrevessem em um formulário as quatro primeiras palavras a partir da expressão indutora *espiritualidade nas organizações*. Ao todo, foram coletadas e listadas 510 respostas válidas, classificadas em 203 categorias de palavras. Foram reunidas palavras ou expressões de mesmo significado pertencentes a uma mesma classe semântica. Por exemplo: clima e clima organizacional; equipe e trabalho em equipe.

Das 203 categorias, foram desprezadas aquelas que alcançaram, isoladamente, menos que 1% da frequência simples, sendo esse o critério para determinar as categorias pouco significativas. Para os cálculos do teste de evocação de palavras, foram utilizadas as 22 categorias de maior frequência simples que totalizaram 42,55% dos dados trabalhados. A tabela 1 apresenta as categorias, frequências e ordens médias de evocação.

Palavra	Frequência de evocação em 1º lugar	Frequência de evocação em 2º lugar	Frequência de evocação em 3º lugar	Frequência de evocação em 4º lugar	Frequência de evocação	Ordem média de evocação
equipe	10	6	3	2	21	1,86
respeito	5	7	2	4	18	2,28
amizade	4	5	2	4	15	2,40
motivação	2	3	5	4	14	2,79
harmonia	7	1	3	2	13	2,00
clima	3	3	4	1	11	2,27
importante	7	1	1	0	9	1,33
necessidade	3	3	2	1	9	2,11
comunicação	1	3	3	1	8	2,50
ética	1	3	2	2	8	2,63
tolerância	0	1	3	4	8	3,38
bom relacionamento	5	0	2	0	7	1,57
convivência	0	2	2	3	7	3,14
cultura organizacional	5	1	1	0	7	1,43
relacionamento	0	4	2	1	7	2,57
dedicação	0	1	3	2	6	3,17
essencial	4	1	0	1	6	1,67
liderança	1	0	3	2	6	3,00
pouca	3	1	1	1	6	2,00
satisfação	2	2	1	1	6	2,17
união	4	1	0	1	6	1,67
responsabilidade	0	0	2	3	5	3,60
					203	51,52

Tabela 1 – Frequências de Evocação  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010

As palavras respeito, motivação, harmonia, ética, tolerância, bom relacionamento, convivência e satisfação estão mais relacionadas com os estudos sobre a espiritualidade. A motivação, se considerada no sentido de realização intrínseca (Catanante, 2002) e de realização de trabalho com significado (Ashmos & Duchon, 2000, Morin, 2001) é a palavra que mais se aproxima com a compreensão da espiritualidade.

De acordo com Krishnakumar e Neck (2002), organizações que enfatizam a espiritualidade procuram incrementar o potencial intuitivo e criativo, fomentando a honestidade e a confiança, palavras que não foram evocadas em nenhum momento.

É importante salientar que, nesta tabela, as categorias com pouca representatividade estatística não foram consideradas, pois o que determina o significado da representação social é o núcleo central, o que é feito combinando-se a frequência com a ordem de evocação de palavras (Sá, 2002). Efetuados os cálculos de frequência e da ordem média de evocação de cada uma das 22 categorias significativas, pode-se chegar aos resultados da frequência média de evocação em 9,23 e para a média aritmética das ordens

médias de evocação o valor de 2,34. Sendo assim, os critérios de distribuição no diagrama de quatro quadrantes são apresentados na figura 1.

Frequência média de evocação	9,23	Eixo vertical (valores > 9,23 devem ser alocados na parte superior)
Média das ordens médias de evocação	2,34	Eixo horizontal (valores < 2,34 devem ser alocados do lado esquerdo)

Figura 1 – Diagrama de quatro quadrantes  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

O quadrante superior esquerdo, o núcleo central, representa as categorias com maior frequência e mais prontamente citadas. O quadrante inferior direito representa as categorias citadas com menor frequência e mais tardiamente. Os outros dois quadrantes, superior direito e inferior esquerdo, mantêm uma relação estreita com o núcleo central. A figura 2 mostra o diagrama formado.

	Ordem Média de Evocação	
Frequência de Evocação	Equipe, Respeito, Harmonia, Clima (Organizacional),	Amizade, Motivação
	Importante, Necessidade, Bom Relacionamento, Cultura Organizacional, Essencial, Pouca, Satisfação, União,	Comunicação, Ética, Tolerância, Convivência, Relacionamento (interações), Dedicção, Liderança, Responsabilidade

Figura 2 - Diagrama de Evocação  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

O núcleo central foi formado pelas palavras: equipe, respeito, harmonia, clima (organizacional). As palavras menos citadas e citadas mais tardiamente foram: comunicação, ética, tolerância, convivência, relacionamento (interações), dedicação, liderança, responsabilidade. As demais palavras que aparecem no diagrama são: amizade, motivação, importante, bom relacionamento, cultura organizacional, essencial, pouca, satisfação, união.

É significativo mencionar que a palavra ética, embora evocada, foi das menos citadas, bem como tolerância, convivência, relacionamento e responsabilidade.

Na figura 3, pode-se observar que as palavras com maior frequência e mais citadas pelas mulheres foram equipe, respeito e harmonia, em concordância com o total de respondentes.

Feminino	
Equipe, Respeito, Harmonia	Amizade, Motivação, Clima
Importante, Necessidade, Comunicação, Bom relacionamento, Cultura Organizacional, Essencial, Pouca, Satisfação, união	Ética, Tolerância, Convivência, Relacionamento, Dedicção, Liderança, Responsabilidade

Figura 3 - Palavras mais evocadas pelo sexo feminino  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Na figura 4, os homens consideram equipe e respeito, porém incluem outras palavras, como amizade, clima, importante, necessidade, ética, cultura organizacional.

Masculino	
Equipe, Respeito, Amizade, Clima, Importante, Necessidade, Ética, Cultura Organizacional	Motivação, Tolerância, Dedicção, Responsabilidade
Harmonia, Bom relacionamento, Essencial, Liderança, Satisfação, União	Comunicação, Convivência, Relacionamento, Pouca

Figura 4 - Palavras mais evocadas pelo sexo masculino

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

As palavras ética, tolerância, convivência, relacionamento, dedicação, liderança, responsabilidade obtiveram menor frequência, sendo menos citadas por alunas do sexo feminino, enquanto os alunos do sexo masculino citaram menos as palavras comunicação, convivência, relacionamento, pouca.

Pode-se considerar que não há diferenças significativas em relação ao gênero sobre o entendimento da espiritualidade. A palavra respeito está presente no núcleo central do diagrama de evocação (Figuras 3 e 4) de ambos os sexos.

A maioria dos respondentes encontra-se na metade final do curso, tendo ingressado na universidade no primeiro e segundo semestre do ano de 2007, de acordo com os dados da tabela 2.

Ano de ingresso	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
NS/NR	1	0,76	0,76	0,76
2000.1	1	0,76	0,76	1,52
2001.2	2	1,52	1,52	3,03
2003.2	2	1,52	1,52	4,55
2005.1	2	1,52	1,52	6,06
2005.2	3	2,27	2,27	8,33
2006.1	14	10,61	10,61	18,94
2006.2	19	14,39	14,39	33,33
2007.1	20	15,15	15,15	48,48
2007.2	35	26,52	26,52	75,00
2008.1	6	4,55	4,55	79,55
2008.2	26	19,70	19,70	99,24
2009.1	1	0,76	0,76	100,00
Total	132	100	100	

Tabela 2 - Ano de ingresso

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Conforme dados das figuras 5 e 6, pode-se observar que a palavra equipe foi citada com maior frequência tanto por alunos ingressantes, quanto por concluintes.

Ingressantes	
Equipe, Harmonia, Necessidade, Bom relacionamento	Clima, Importante, Cultura Organizacional, Essencial, Pouca, Satisfação, União
Respeito, Amizade, Motivação, Comunicação, Convivência	Ética, Tolerância, Relacionamento, Dedicção, Liderança, Responsabilidade

Figura 5 - Alunos ingressantes

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Concluintes	
Equipe, Importante	Bom relacionamento, Cultura Organizacional, Essencial, União
Respeito, Amizade, Motivação, Harmonia, Clima, Necessidade, Ética, Tolerância, Satisfação	Comunicação, Convivência, Relacionamento, Dedicção, Liderança, Pouca, Responsabilidade

Figura 6 - Alunos concluintes  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Os ingressantes, de acordo com os diagramas de evocação acima (Figuras 5 e 6) parecem ter uma noção mais clara do que seja a espiritualidade, considerando-se os trabalhos de Vergara e Branco (2001). Os concluintes, apesar de terem mencionado a palavra importante no núcleo central, não fizeram referência a nenhuma das palavras que podem ser consideradas em consonância com os estudos sobre espiritualidade. Não há diferença significativa na percepção dos alunos ingressantes e concluintes, em relação ao significado do termo espiritualidade nas organizações, possivelmente por ser um tema emergente e ainda não trabalhado na grade curricular

A maioria dos respondentes encontra-se em fase de estágio, seguido por significativo número de alunos que não exerce nenhuma atividade profissional. Os que estão inseridos no mercado, encontram-se exercendo suas atividades em empresas privadas, em média, nos últimos nove meses.

Nas figuras 7 e 8, não se observa significativa diferença entre as freqüências de palavras evocadas entre alunos que exercem alguma atividade profissional. Alunos inseridos no mercado, que tem contato com a realidade organizacional, apontaram com maior freqüência apenas duas palavras, equipe e harmonia, enquanto o aluno que não exerce atividade profissional apontou três palavras: respeito, clima, importante

Atividade	
Equipe, Harmonia	Respeito, Amizade, Motivação, Clima, Comunicação, Ética
Importante, Necessidade, Bom relacionamento, Cultura Organizacional, Relacionamento, Essencial, Pouca, Satisfação, União	Tolerância, Convivência, Dedicção, Liderança, Responsabilidade

Figura 7 - Alunos que exercem atividade profissional  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Nenhuma atividade	
Respeito, Clima, Importante,	Equipe, Motivação
Necessidade, Comunicação, Ética, Bom relacionamento, Cultura Organizacional, Dedicção, Satisfação, União	Amizade, Harmonia, Tolerância, Convivência, Relacionamento, Essencial, Liderança, Pouca, Responsabilidade

Figura 8 - Alunos que não exercem atividade profissional  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010

A palavra equipe foi citada por todas as categorias pesquisadas, ou seja, alunos do sexo feminino e masculino, com maior freqüência tanto por alunos ingressantes, quanto por concluintes. A única exceção foi o grupo dos alunos sem qualquer atividade profissional, que inseriram a palavra 'importante'.

Hardy e Clegg (2001) apontam que, ao se estudar relações de poder há uma multiplicidade de vozes, sendo predominantes a funcionalista e a crítica. As falas críticas prezam o estudo de temas como "dominação, exploração, repressão, injustiça, relações de poder assimétricas, comunicação distorcida e falsa consciência" (Alvesson & Deetz, 1998, p. 229).

Os estudos críticos podem ser caracterizados como aqueles "que se preocupam com segmentos em desvantagem e com a direção do futuro" (Alvesson & Deetz, 1998, p. 230). Assim, procurou-se ir além da

forma clássica de análise do Teste de Evocação de Palavras (TEVOC), e incluir categorias relacionadas ao objeto de estudo e consideradas importantes, mas que não apresentaram significância estatística. Foram escolhidas palavras relacionadas a religião e a controle. Religião foi incluída no mesmo grupo de controle considerando-se a visão marxista de que a religião “é o ópio do povo” (Marx, 2010), ou seja, sua função social seria controlar. Na tabela 3, abaixo, pode-se observar que a frequência de evocação destas palavras.

Palavra	Frequência de evocação em 1º lugar	Frequência de evocação em 2º lugar	Frequência de evocação em 3º lugar	Frequência de evocação em 4º lugar	Σ das frequências de evocação	Ordem média de evocação
Religião	1	1	0	1	3	2,333333333
Crença	1	1	1	0	3	2
paz	0	0	0	3	3	4
pressão	0	0	3	0	3	3
deus	1	1	0	0	2	1,5
fé	1	1	0	0	2	1,5
medo	0	0	1	1	2	3,5
buda	1	0	0	0	1	1
Kristna	0	1	0	0	1	2
Meditação	0	1	0	0	1	2
ecumênico	0	1	0	0	1	2
coercitiva	0	0	1	0	1	3
controle	1	0	0	0	1	1
disciplina	0	0	0	1	1	4
falsidade	0	0	0	1	1	4
força	0	0	1	0	1	3
lei	0	0	0	1	1	4
perigoso	0	0	1	0	1	3
	6	7	8	8	29	46,83333333

Tabela 3 – Frequência de evocação de palavras menos evocadas relacionadas ao tema  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

As palavras constantes na tabela acima, de acordo com o tratamento dos dados obtidos pelo TEVOC, não podem ser incluídas no núcleo central e nem no sistema periférico da representação social, mas indicam que uma minoria dos alunos reconhece que a implementação da espiritualidade nas organizações pode ser uma forma de controle.

### Considerações Finais

Ao longo dos séculos, o poder tem se utilizado de estratégias de dominação crescentemente sofisticadas, sendo fluido, volátil, móvel, mutante e peça fundamental em um jogo onde os atores são vencidos ou vencedores, de acordo com as contingências, os interesses e as vontades dos dominadores.

O *design* das relações empregador-empregado está se transformando e o trabalhador vem perdendo cada vez mais o controle sobre os meios de produção frente às novas tecnologias sociais de dominação.

Silva (2002) aponta que as mudanças no controle em organizações passam a enfatizar bem mais aspectos ideacionais, construindo o processo de disciplinarização por meio da elaboração de um discurso de participação. Nesse discurso, vem sendo incluída a espiritualidade, recurso simbólico que aumenta o envolvimento dos indivíduos, tornando-os submissos e obedientes.

É possível considerar que algumas organizações ditas espiritualizadas podem estar utilizando eficazmente os recursos simbólicos como ferramenta de controle, pois o poder simbólico é capaz de se impor como legítimo.

Em relação ao objetivo proposto, pode-se concluir que existe um entendimento sobre a espiritualidade nas organizações entre os alunos, pois foram evocadas palavras que se relacionam proximamente ao tema. Assim, é possível que a espiritualidade se torne mais uma estratégia de controle utilizada com eficiência pelas organizações.

Do simples relógio da fábrica, que regulava os horários da família operária, passando pelo cronômetro, base da intervenção racional sobre o trabalho, houve um disciplinamento e um assujeitamento, que refinaram e aprofundaram o poder disciplinar. Ou seja, do 'relho', representado pela dominação clara, dura e rigorosa, houve uma sofisticação nas estratégias utilizadas pelas organizações para manter os indivíduos sob controle, sendo a ferramenta atual o controle pela 'reza', meio simbólico e normativo, eficiente e seguro.

## Referências

- Alves, R. (2005). *Filosofia da Ciência – Introdução ao Jogo e suas Regras*. 10ª Ed. São Paulo: Loyola.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (1998). Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: Clegg, S.R.; Hardy, C. & Nord, W.R. *Handbook de estudos organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. <http://dx.doi.org/10.1177/105649260092008>
- Bauman, Z. (2003). *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bourdieu, P. (1989). *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil S.A; Lisboa: Difel.
- Braverman, H. (1987). *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho o século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent*. Chicago: Chicago University Press.
- Catanante, B. (2002). Espiritualidade no trabalho. In: *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e Tendências*, vol. 1. São Paulo: Gente.
- Cavedon, N. R. (2003). *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Clegg, S. (1996). Poder, linguagem e ação nas organizações. In: Chanlat, J-F. (Org.). *O indivíduo nas organizações - dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Colbari, A. de L. (1995). Imagens Familiares na Cultura das Organizações. In: Davel, E.; Vasconcelos, J. *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes.
- Coutinho, M. da P. de L. (2001). Depressão infantil: uma leitura psicossociológica. In: Moreira, A. S. P. (Org.). *Representações sociais: teoria e prática*. João Pessoa: Editora Universitária/Autores Associados.
- Crozier, M. (1983). *A Sociedade Bloqueada*. Brasília, DF: Editora UnB.
- Durkheim, E. (1978). *As formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Abril Cultural.
- Edwards, R. (1979). *Contest terrain*. New York: Basic Books.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira.
- Fleury, A. C. C & Vargas, N. (coords.). (1983). *Organização do Trabalho: uma Abordagem Interdisciplinar*. Atlas, São Paulo.
- Foucault, M. (1987). *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes.
- Foucault, M. (1985). *História da Sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Freitas, M. E. (2000). *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV.

- Garcia-Zamor, J. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00295>
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In: Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (Eds.). *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk, NY: M.E. Sharpe,
- Gomes, M.N. da L.M.; Sá, C.P. de & Oliveira, D.C.de. (2003). Representações sociais do ato infracional por adolescentes em conflito com a lei: uma comparação estrutural. *Anais da Jornada Internacional 3 e Conferência Brasileira sobre Representações Sociais 1*. Rio de Janeiro.
- Gorender, J. (1997). Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estudos Avançados* 29 (11), p. 311-361. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141997000100017>
- Guareschi, P. & Jovchelovitch, S. (Orgs.). (1994). *Textos em Representações Sociais*. 4ª Ed. Petrópolis: Vozes.
- Hardy, C. & Clegg, S.R. (2001). Alguns ousam chamá-lo de poder. In: Clegg, S.R.; Hardy, C. & Nord, W.R. *Handbook de estudos organizacionais – Reflexões e Novas Direções*. v. 2. São Paulo: Atlas.
- Harvey, D. (1994). *Condição pós-moderna – uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Herzlich, C. A (1991). Problemática da Representação Social e sua Utilidade no Campo da Doença. *Revista de Saúde Coletiva*, v. 1, n. 2, Rio de Janeiro, IMS/UERJ/Relumé – Dumará.
- Jodelet, D. (org.). (2001). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: Uerj.
- Jodelet, D. (1992). Folie et Représentations Sociales. In: Arruda, A. *Representações sociais: emergência e conflito na psicologia social*. São Paulo: Brasiliense.
- Jovchelovitch, S. (1995). Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: Guareschi P. & Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. 2 ed. Petrópolis: Vozes.
- Jurkiewicz, C.L. & Giacalone, R.A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142. <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000015843.22195.b9>
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<323::AID-SMJ976>3.0.CO;2-F](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<323::AID-SMJ976>3.0.CO;2-F)
- Krishnakumar, S. & Neck, C.P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940210423060>
- Laabs, J. J. (1995). Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, 74(9), 60-62.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Madeira, M. (2001). Representações sociais e educação: importância teórico-metodológica de uma relação. In: Moreira, A.P. (org.). *Representações sociais: teoria e prática*. João Pessoa: UFPB.
- Marx, K. (2010). *Crítica da Filosofia do Direito de Hegel*. São Paulo: Boitempo.
- Mattoso, J. (org.). (1996). *A desordem do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Mazzotti, T.B. (2001). Representações sociais de problemas ambientais: uma contribuição à educação brasileira. In: Moreira, A.P. (org.). *Representações sociais: teoria e prática*. João Pessoa: UFPB.
- Minayo, M.C.S. (1995). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco.
- Morin, Estelle. (2001). Os Sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas-RAE*. v. 41, n. 3, p. 8-19, jul/set.
- Moscovici, S. (2003). *Representações sociais*. Investigações em psicologia social. Petrópolis: Vozes.
- Moscovici, S. (1995). In: Guareschi, P. & Jovchelovitch, S. (Orgs.). *Textos em representações sociais*. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes.
- Motta, F. C. P. (1986). *Organização e poder: empresa, Estado e escola*. São Paulo: Atlas.
- Pagés, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V. De & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações*. 2.ed – São Paulo: Altas.

- Pfeffer, J. (2003). Business and spirit: Management practices that sustain values. In: Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (eds.). *The handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Rego, A.; Cunha, M. P. e; Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, jul./dez.
- Richards, D. (1995). *Artful work: Awakening joy, meaning, and commitment in the workplace*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sá, C.P. (2002). *Núcleo central das representações sociais*. 2.ed. Petrópolis: Vozes.
- Sato, L. (1991). Abordagem Psicossocial do Trabalho Penoso: Estudo de Caso de Motoristas de Ônibus Urbano. *Dissertação de mestrado*. Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Social, PUC, São Paulo. 115 pp..
- Silva, R. C. da. (2002). Organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformações e Perspectivas. *Anais do II Encontro de Estudos Organizacionais*, Recife.
- Souza Santos, B. de. (1989). *Introdução a uma ciência pós-moderna*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Graal.
- Strack, G.; Fottler, M.D.; Wheatley, M.J. & Sodomka, P. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-17.
- Vergara S. C.; Branco, P. D. (2001). Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v. 41, n. 2, Abr./Jun.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Weber, M. (2000). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 3.ed. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2000). *Inteligência Espiritual*. Rio de Janeiro: Record.
- Zohar, D. (2001). Entrevista concedida à jornalista Susana Naiditch, *Revista Exame*.