

A IMPORTÂNCIA DA ESPIRITUALIDADE NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NO TERCEIRO SETOR

(THE IMPORTANCE OF SPIRITUALITY IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE THIRD SECTOR)

David Ricardo Matos 1; Fernando Aparecido dos Santos 1; Lislene Cunha Rissi Taraldo 1; Renata Dellalibera-Joviliano 2.

1-Pós-graduando em MBA Gestão de Pessoas – Centro Universitário UNIFAFIBE.

2-Docente e Coordenadora da Pós-Graduação – Centro Universitário UNIFAFIBE.

e-mail: redellajov@gmail.com

ABSTRACT

In the business setting, among the various definitions of strategy; we can take as a basis the strategy as the use of means and conditions to achieve the proposed development of spirituality in the third sector goal. In these institutions, would be to build an action plan, aiming to use-spirituality, plus the long-term benefits in a professional environment, but welcoming, so that professionals have all the support and feedback needed to develop their skills and feel fully integrated into the environment and, most importantly, feel part of a social project. Thus, spirituality applied to the leadership of managers manifests itself in how the leader sees the human being and how to handle the day-to-day management issues and life in general, because, like it or not, is always life - not just human that is at stake. Therefore, a climate of respect, trust, affection, joy helps retain people in organizations; work that has meaning, recognized as mission can really make a difference in people's lives and in the place where they work; people are more embedded in a community or organization where they are loved, respected in their dignity, challenged and stimulated to continuous development.

Key-words

Third Sector Strategy, Spirituality, Talents

RESUMO

No cenário empresarial, dentre as mais variadas definições do termo estratégia; podemos tomar como base a estratégia como sendo a utilização dos meios e condições para atingir o objetivo proposto no desenvolvimento da espiritualidade no terceiro setor. Nessas instituições, seria a construção de um plano de ação, visando utilizar-se da espiritualidade, somados a benefícios de longo prazo, em um ambiente profissional, porém acolhedor, para que o profissional tenha todo o respaldo e *feedback* necessário para desenvolver suas aptidões e se sinta totalmente integrado ao ambiente e, o mais importante, se sinta parte do projeto social. Dessa forma, espiritualidade aplicada à liderança dos gestores se manifesta na maneira como o líder vê o ser humano e como lida no dia-a-dia com as questões da gestão e com a vida em geral, porque, queira ou não, é sempre a vida – e não só a humana que está em jogo. Por isso, um clima de respeito, confiança, de afeto, de alegria ajuda a reter as pessoas nas organizações; um trabalho que tenha significado, reconhecido como missão pode, realmente, fazer a diferença na vida das pessoas e no lugar onde elas trabalham; as pessoas são mais inseridas em uma comunidade ou organização onde elas são amadas, respeitadas em sua dignidade, desafiadas e estimuladas para o desenvolvimento contínuo.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Estratégia, Espiritualidade, Talentos.

INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios das Organizações Sem Fins Lucrativos é o alcance dos seus objetivos estatutários perante as dificuldades inerentes no desenvolvimento da gestão de seus recursos. Terá fracassado se não melhorar, ou ao menos mantiver, a capacidade geradora de atender as expectativas dos “*stakeholders*” (elementos essenciais no planejamento estratégico de negócios)

otimizando os recursos econômicos que lhe foram confiados. Esta necessidade torna a Administração uma ciência singular no preenchimento desta lacuna, ofertando metodologias e ferramentas para o alcance de resultados satisfatórios.

Nenhum homem pode realmente dominar o seu ambiente, embora seja sempre prisioneiro das possibilidades. A tarefa específica da Administração é transformar o desejável no possível, e o

possível no efetivo. Por meio do diagnóstico adequado, o Gestor pode direcionar suas ações buscando a interação dos níveis Institucional, Tático e Operacional realizando assim um direcionamento para a integração das ações. A característica principal dos voluntários e profissionais do Terceiro Setor é a entrega pessoal em defesa de uma causa. Neste cenário, que envolve profissionalismo e fraternidade, a espiritualidade pode promover mudanças consideráveis na incorporação e disseminação de práticas e metodologias de Gestão.

Existe a necessidade da elevação moral e da ética para a condução estratégica de Organizações Sem Fins Lucrativos, sejam elas: Associações, Fundações ou Entidades de cunho religioso. Uma visão alicerçada no equilíbrio da razão e da emoção, tendo como resultado a propagação do auxílio mútuo, a disseminação do amar ao próximo como a si mesmo é uma Ação Social, permitindo assim, até mesmo diagnóstico de novos talentos.

1. Terceiro Setor

Para conceituar o Terceiro Setor, serão apresentadas teorias de três autores que melhor possibilitará uma visão geral

do surgimento e principais finalidades das organizações que compõem este setor. Até recentemente, a ordem sociopolítica compreendia apenas dois setores, o público e o privado, tradicionalmente bem distintos um do outro, tanto no que se refere às suas características, como à personalidade. De um lado ficava o Estado, a Administração Pública, a sociedade; do outro, o Mercado, a iniciativa particular e os indivíduos (PAES, 2004).

Ao lado dos dois setores clássicos surgiu e começa a se firmar outro, cada vez mais conhecido como Terceiro Setor. A idéia é que nele se situem organizações privadas com adjetivos públicos, ocupando pelo menos em tese uma posição intermediária que lhes permita prestar serviços de interesse social sem as limitações do Estado, nem sempre evitáveis, e as ambições do Mercado, muitas vezes inaceitáveis. (LEITE, 1997). Assim, junto com o Estado (Primeiro Setor) e com o Mercado (Segundo Setor), identifica-se a existência de um Terceiro Setor, mobilizador de um grande volume de recursos humanos e materiais para impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, setor no qual se inserem as sociedades civis sem fins lucrativos, as associações civis e as fundações de direito privado, todas

entidades de interesse social. Podemos, assim, conceituar o Terceiro Setor como o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento (PAES, 2004).

Paes (2004) destaca, ainda, que uma das formas mais tradicionais para definir o Terceiro Setor tem sido apresentá-lo de acordo com a finalidade das ações das organizações que o compõem, sempre entendendo que essas instituições, conseqüências de novos grupos da sociedade civil e dos movimentos sociais, são instrumentos para a consecução de uma nova dinâmica social e democrática, onde as relações são orientadas pelos laços de solidariedade entre os indivíduos, o espírito de voluntariado, ética, responsabilidade social e o consenso na busca do bem comum, amparadas no amor ao próximo e na perseverança das pessoas que as integram e administram, crescem e se apresentam hoje como fator indissociável para o desenvolvimento do país. Recentemente começou-se a reconhecer a importância desse setor no âmbito da sociedade e da economia contemporânea pela sua

capacidade de mobilização de recursos humanos e materiais para o atendimento de importantes demandas sociais que, de forma freqüente, o Estado não tem condições de atender; pela sua capacidade de geração de empregos; e pelo aspecto qualitativo, caracterizado pelo idealismo de suas atividades – enquanto participação democrática, exercício da cidadania e responsabilidade social.

As organizações do Terceiro Setor cobrem um amplo espectro de atividades, campos de trabalho e atuação, seja na defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, assistência a saúde, apoio a populações carentes, educação, cidadania, direitos da mulher, direitos indígenas, direitos das crianças, entre outros fatores. Acrescenta-se, Alves (2000) conceitua o terceiro setor trazendo um pouco do contexto histórico e apresenta uma relação de parceria entre o Estado e a sociedade.

A partir da década de 70, o Estado centralizador, social burocrático, que sucedeu ao Estado-liberal, sofreu uma transformação de âmbito mundial, passando a exibir uma nova feição: a de Estado social-liberal que vai dar ênfase à parceria, formada entre Estado e a sociedade. Surge no mundo o terceiro setor, organizações privadas sem fins

lucrativos voltadas para a produção de bens ou para a realização de serviços públicos. No Brasil essa nova forma institucional, que possui natureza híbrida, finalidade pública e constituição privada, tomou impulso só nos anos 90, quando começou a se distinguir dos setores públicos e privados. Contribuiu, fundamentalmente para isso, a redemocratização do País, a partir dos anos 80 e a falência do modelo do Estado do bem-estar social. A cidadania e os direitos fundamentais passam a ter prioridade. Prestigia-se a cidadania participativa. Assiste-se a uma expansão das iniciativas civis, sem fins lucrativos, em parceria com o Estado, na promoção do bem comum. Enfatizando a ineficácia do Estado frente aos problemas sociais e voltando a atenção das organizações do terceiro setor para adotarem modelos de gestão profissionalizados, Tenório (2004), complementa o conceito.

Às vésperas da virada do século, defrontamo-nos com o crescimento das desigualdades sociais – acirradas pelo fenômeno da globalização, que cria riquezas na mesma magnitude em que acentua a pobreza dos excluídos do processo – e com a constatação de que o Estado, supostamente o remediador desses males, tem sido ineficaz como promotor de

maior justiça social. Dentro deste contexto, marcado pela impotência do Estado para atender às demandas sociais, que surgiram propostas alternativas, à margem da esfera governamental. Surgem as chamadas organizações não-governamentais (ONGs), mais recentemente conhecidas como organizações do setor público não governamental. Essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade.

As pesquisas apontam que tem crescido muito no Brasil o número de organizações que buscam respostas para os problemas sociais e ambientais decorrentes do desenvolvimento nos últimos 50 anos. No entanto, preocupadas com a ação social transformadora, estas organizações, desenvolveram um estilo próprio de gestão seguindo caminhos diversos daqueles dos setores privados e governamentais. Porém, ainda que não possam ser equiparadas a empresas, voltadas exclusivamente para o lucro, as ONGs também sofrem os inúmeros desafios impostos pela gestão. É preciso dominar e aplicar instrumentos de

gestão baseados em conhecimentos sólidos da ciência da administração, sem, contudo, desconsiderar suas especificidades, adaptando os conceitos da administração à necessidade deste tipo peculiar de organização.

2. Espiritualidade

Para uma reflexão clara sobre a espiritualidade como ferramenta, faz-se necessário clarificar este termo para uma melhor compreensão daquilo se intenta neste trabalho.

Quando se fala em espiritualidade, em espiritual, o que nos vem à lembrança, quase sempre, é a conotação de religiosidade ou religião, ou seja, são as próprias experiências vividas por nós com os ritos, os preceitos e os dogmas éticos e morais que aprendemos. Espiritualidade apresenta contextualização associada a qualidade de nosso relacionamento com quem quer que seja ou com o que quer que seja importante para a vida (Paul Bjoklund, 1996). Acrescenta-se que o termo espiritualidade, embora seja uma palavra moderna, sempre significou o conteúdo de toda a vida espiritual como doutrina e como prática. No entanto, propõem-se abordar a espiritualidade que parte da base, da pessoa, mesmo que seja na vertente cristã direcionando aquela espiritualidade

que se origina na própria condição de vivente e vocação de ser humano, isto é, que dá sentido à vida, à existência, a razão ao ser: *anima*, ou ainda, o *ruah* – o sopro vital.

Há que se distinguir ‘espiritualidade’ de ‘espiritualismo’; neste estudo direcionamos a espiritualidade, evitando as formas de ‘espiritualismo’, que muitas vezes não propicia ao indivíduo a um encontro consigo mesmo, mas devaneios e abstração de sua realidade. Ao se propor esta reflexão, sobretudo fundamentada num *case* relacionado ao Terceiro Setor, pretendeu-se abordar uma espiritualidade encarnada a exemplo do próprio Jesus Cristo e Francisco de Assis, além de outros grandes místicos. São Bento, por exemplo, definiu essa espiritualidade a partir da base em seu capítulo sobre a humildade onde utiliza a escada de Jacó como imagem do caminho do homem até Deus. O paradoxo desse caminho espiritual está no fato de que o homem sobe para Deus à medida que ele se rebaixa até a sua própria realidade; acrescenta ainda, que é assim que ele entende a palavra de Jesus que diz: “Quem se humilha a si mesmo, será exaltado” (Lc 14,11; 18 e 14). (Grün 1999). Assim compreendida, a partir do próprio Cristo, na sua *Kenosis* (esvaziamento), a

espiritualidade verdadeira nasce a partir da condição terrena de cada homem (*humus*, *humilitas*). Então, à medida que se tem a coragem de descer até às suas próprias paixões, elas elevam o homem até Deus. Somente o humilde que está preparado para abraçar o seu *humus*, sua humanidade, sua terrenidade, sua sombra experimentará o Deus verdadeiro. A humildade é o caminho para Deus e, por isso, é a característica mais manifesta de que um homem se transformou segundo a medida de Deus. (Grün, 1999)

A espiritualidade a partir da base mostra ao homem que este chegará a Deus através de uma rigorosa auto-observação e por sincero autoconhecimento. O que Deus quer do homem, não se pode conhecer por meio de altos ideais que o próprio homem se coloca pra si mesmo. Segundo a espiritualidade a partir da base, acredita-se mesmo ser possível que o homem descubra tanto a vontade de Deus quanto à sua vocação a partir de si mesmo, mas isso unicamente se o homem tiver a coragem de rebaixar-se na intenção de ocupar-se das suas paixões, dos seus instintos e com suas necessidades e desejos. Na sua fraqueza ser capaz de reconhecer o plano que Deus tem para consigo e o que ele poderá fazer consigo quando ele realizar totalmente sua graça em si. Espiritualidade vista dessa

maneira não envolve crença, ritos, dogmas, profissão de fé. Crer em Deus, ter as energias, o entusiasmo mobilizado por um Poder maior pode ser uma das formas de manifestar a espiritualidade: se Deus ocupar algum centro de interesse na vida do homem, se o contato e a ligação com ele for importante, isso poderá mobilizar o entusiasmo, ser o foco da espiritualidade para o homem. (Marina Canal e Helio Caetano, 2003)

Este termo será melhor explorado no próprio artigo. No entanto, pode-se concluir aqui que a vida humana e a espiritualidade jamais poderão ser separadas. Há que enfatizar, no entanto, que a espiritualidade – e não as diversas formas de religiões – tem muito a ajudar na construção de uma nova sociedade, à medida que faz também surgir um “novo homem”, despido dos velhos vícios. Afinal, espiritualidade está dentro de cada um de nós. O Reino de Deus não está no mercado e nem nas prateleiras de algum shopping Center, mas sim dentro de nós. Esse é desafio para cada gestor de pessoa descobrir dentro de si esse itinerário espiritual que abraça toda uma estrutura que o envolve, de forma que diante de várias situações, sobretudo no desenvolvimento e retenção de talentos, possa ele construir bases sólidas e

objetivas para o bem da organização e da comunidade e, sobretudo, para a pessoa em questão. (Marcos Eduardo de Oliveira, 2011, in Revista Paróquias e Casa Religiosas, p. 31)

Estratégia e retenção de talentos

É sabida a dificuldade em se reter talentos, devido à grande competitividade entre as grandes empresas. Dessa forma, um talento é bem visto por todos e a organização que mais valorizar as capacidades do indivíduo, certamente trará o profissional talentoso para sua empresa. Se o profissional já trabalha na empresa, é necessário adotar estratégias e valorizá-lo para não perdê-lo para a concorrência. Em se tratando de Empresas do Terceiro Setor, a retenção de talentos se torna mais complicada, visto que por ser uma instituição sem fins lucrativos, possui recursos limitados.

Segundo Colvin (1941), ser talentoso é fazer o que é necessário ser feito de uma maneira diferente, melhor. Todos nós temos talentos, porém para um melhor uso do seu dom, é necessário que os mesmos sejam estimulados e instruídos corretamente (Gusmão, 2005). O talento é bíblico; a parábola dos três talentos, nos mostra como explorar e cultivar os talentos que temos. Em um âmbito institucional, é tarefa da organização, desenvolver os

talentos para que eles rendam “bons frutos”.

Todavia, o principal problema do Terceiro Setor não está no desenvolvimento dos talentos, e sim na sua retenção, afinal, como manter o talento na instituição onde os recursos financeiros são escassos? Esta não é tarefa fácil, visto que o assédio a este profissional será grande, devido ao seu potencial. Nas duas organizações sociais da região de Bebedouro, fontes desse estudo, a captação de talentos se dá na contratação de profissionais recém-formados, entrando agora no mercado de trabalho. Dessa forma alguns logo se destacam e, devido à impossibilidade de um reconhecimento financeiro imediato, somados ao assédio das empresas, muitos acabam deixando as instituições em busca de salários melhores. Assim, frequentemente as organizações fontes deste estudo perdem grandes talentos e dificilmente conseguem reter esses profissionais. Porém a retenção desses profissionais de talento, apesar de difícil, é possível se adotadas algumas estratégias, pré-estabelecidas e trabalhadas corretamente.

No cenário empresarial, dentre as mais variadas definições do termo estratégia; podemos tomar como base a estratégia como sendo a utilização dos

meios e condições para atingir o objetivo proposto; (Nicolau, 2011)

Nessas instituições, seria a construção de um plano de ação, visando utilizar-se da espiritualidade, somados a benefícios de longo prazo, em um ambiente profissional, porém acolhedor, para que o profissional tenha todo o respaldo e *feedback* necessário para desenvolver suas aptidões e se sinta totalmente integrado ao ambiente e, o mais importante, se sinta parte do projeto social.

Feedback

Para Williams (2005, p.1), “Oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades de *feedback*, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação.”

Um dos requisitos mais importantes para estabelecer estratégias para a retenção de talentos em uma instituição sem fins lucrativos é o feedback (retorno), afinal é demonstrar ao profissional “pra onde estamos indo” e acima de tudo, “aonde queremos chegar”, isto é, a missão da instituição automaticamente passa a ser para si mesmo também uma missão. É incorporada à sua vida de tal maneira que isso lhe dá prazer e possibilidade de um protagonismo mais assertivo e quantificado

na transformação da sociedade através do seu empenho e talento profissional.

Foi-se decidido por este tema por considerar um tema atualíssimo, isto é, falar e viver a espiritualidade nas organizações hoje e, sobretudo, na gestão de pessoas. Além do mais, vê-se como um grande desafio a gestão estratégica de pessoas dentro do universo do Terceiro Setor. Considerando estes aspectos, acredita-se ser plausível considerar o *case* das instituições supracitadas, por se tratar de uma experiência prática que envolve os autores deste referido trabalho.

Deste modo, este trabalho tem por intento fomentar a formação científica dos seus autores, demonstrando a sua capacidade de assimilação naquilo que foi apresentado e conhecido durante a pós-graduação em gestão de pessoas, além de partilhar com o meio acadêmico e a quem possa interessar fonte de estudo e o resultado de uma experiência com êxito na sua aplicação, envolvendo o tema tão atual, que é a espiritualidade no mundo do trabalho, das organizações e na gestão de pessoas.

MATERIAL E MÉTODO

Este trabalho foi desenvolvido a partir da experiência de dois dos autores

em duas instituições da região de Bebedouro, pela particularidade e estratégia usadas na forma de gestão de pessoas, buscando minimizar ao máximo e até extirpar, se possível, o entrave encontrado, sobretudo, na retenção de talentos de profissionais, peças-chaves, para o sustento e realização da missão a que ambas se propõem.

Estas instituições situadas na região de Bebedouro, Nordeste do Estado de São Paulo, são instituições muito idôneas, com um trabalho de grande relevância na cidade a que estão inseridas, além de um reconhecimento municipal, estadual e federal, conforme as certidões de utilidade pública as atestam. Estas instituições, para uma melhor compreensão, serão neste presente trabalho designadas *Entidade A* e *Entidade B*. São duas instituições sociais, sem fins lucrativos, atuando diretamente no segmento criança e adolescente com programas variados e apoiados pelo poder público municipal, estadual e federal, além da iniciativa privada, ONGs, e organizações internacionais. Estas instituições vem a cada dia profissionalizando a sua gestão de pessoas, dentro da expectativa e proposta de missão de cada uma, conforme segue abaixo.

- **Entidade A** – Tem como missão atuar na formação de crianças e

adolescentes em situação de risco e no fortalecimento familiar de modo a desenvolver o pleno exercício da cidadania na transformação do meio em que vivem.

- **Entidade B** – Sua missão é atuar no índice de desenvolvimento humano de crianças em situação de risco pessoal e social ou abandono e de suas famílias, funcionando também em regime de abrigo.

O case

Estas entidades, como todas as outras que atuam na área do desenvolvimento social, têm um público, isto é, uma clientela que demanda além do profissionalismo, equilíbrio emocional e inserção na realidade dos assistidos, mesmo que seja indiretamente. Nessas entidades em questão, o público alvo são crianças, adolescentes e suas famílias. Esta clientela é provinda de uma iniquidade social muito exigente, que muitas vezes provoca e favorece um transtorno de conduta altamente prejudicial tanto para os assistidos quanto para quem os assiste. Esse transtorno de conduta perpassa, não rara às vezes, todos os membros da família e chega até aos diversos profissionais que acompanham e estabelecem vínculos com

esses assistidos. Esta situação provoca uma fragilização no profissional, uns mais outros menos, mas todos são expostos a situações limites, estressantes e desafiadoras. Isto acarreta um desgaste físico e emocional ao profissional, por conseguinte, a toda equipe, colocando em risco o projeto e a realização da missão ou, sobretudo, causando prejuízo à equipe pela desistência do profissional de atuar nas instituições.

Essa situação de fragilização a que é exposta a equipe, muitas vezes favorecia a perda de bons profissionais, como já exposto em “Estratégia e Retenção de Talentos”. O sentimento de impotência diante dos desafios era um fator desmotivador para este colaborador realizar a sua parcela na missão como um todo. Cada vez que se perde um profissional, isso acarreta um prejuízo no processo do projeto, pois demanda tempo e esforço desdobrado do RH e da equipe gestora para a captação, formação, treinamento e entrosamento de um novo membro na equipe. Enfim, todo o projeto perde e, sobretudo, o cliente do projeto.

Com o desejo que superar esta fragilidade, uma vez que era percebida tanto na Entidade A quanto na B, a partir das superintendências e diretoria, foi pensada uma estratégia que pudesse levar a

equipe gestora de projetos a se fortalecer e encontrar caminhos para uma melhor gestão de pessoas diante das dificuldades encontradas. A experiência foi e continua sendo bem sucedida, pois se tornou uma poderosa ferramenta de gestão e RH. Com isso, se tornou objeto de estudo e especulação para os autores deste trabalho, conforme será descrito na sequência, considerando a estratégia, a metodologia e resultados.

A estratégia

Constatado esse gargalo no processo de gestão e execução dos projetos para o alcance das missões de ambas instituições, uma vez que são congêneres e parceiras, as superintendências de ambas, juntamente com um diretor com formação religiosa e administrativa, pensaram uma forma para minimizar a fragilização da equipe gestora, propondo para esta um projeto de formação, partilha, estudo técnico das necessidades e fortalecimento da espiritualidade do grupo. A proposta do projeto foi bem aceita e abraçada por todos da equipe gestora, inclusive, eles mesmos sugeriram quais profissionais deveriam estar inseridos nesse projeto, isto é, conforme a maior demanda para um apoio e fortalecimento.

Metodologia do ‘case’

O grupo foi formado por profissionais das instituições A e B, sendo eles de áreas específicas e afins, primordiais dentro de cada instituição, tais como: líderes da área social, pedagógica e administrativa. Salvaguardas as particularidades de cada área, no geral, identificavam-se as mesmas dificuldades em captar, formar e reter pessoas para compor as equipes de trabalho de cada setor; pessoas com perfil de liderança e tino para o desenvolvimento do trabalho em instituições sociais, mais especificamente neste caso em que as duas instituições são embasadas nos princípios da filosofia e espiritualidade franciscanas, com o ideal e missão muito claros, com foco na pessoa e seu protagonismo no meio social.

O grupo era formado por treze (13) profissionais, sendo eles:

Entidade A: um superintendente, dois supervisores administrativos, um diretor pedagógico, três coordenadoras pedagógicas, uma gestora social e uma assistente social.

Entidade B: um superintendente, uma supervisora administrativa e uma assistente social.

Além desses, contava com a presença do coordenador com formação administrativa e religiosa do grupo e de algum convidado

em eventuais temas esporádicos. Estes profissionais não eram todos do mesmo segmento religioso e conservava um respeito ao credo de cada um, fomentando a abrangência e universalidade da espiritualidade que há em cada pessoa; os encontros eram semanais. Aconteciam pela manhã e tinha em média três horas de duração. A metodologia de reunião era quase sempre a mesma, alternando o local e as pessoas responsáveis de algumas tarefas, tais como: preparar e dirigir uma oração e reflexão no início e fim de cada reunião; refletir e partilhar textos do Evangelho ou dos Escritos de São Francisco, conforme o tema de estudo do dia. A oração era preparada e conduzida sempre por dois membros do grupo escolhidos aleatoriamente e antecipadamente com esta finalidade. Estes são alguns dos temas que foram trabalhados pelo grupo: a cooperação: serem um pelo outro; gestão com espiritualidade; o frade perfeito: meta de atingir a perfeição enquanto equipe – um completa o outro; ações norteadas pela Palavra de Deus; Jesus – exemplo de bom senso e equilíbrio; a santa simplicidade; saudação às virtudes; perseverantes na oração, pacientes na tribulação; força de vontade e superação (trabalho com o filme *Invictus*) – princípios muito claros de liderança; e outros temas voltados para a gestão de pessoas, tais como ferramentas

para uma boa gestão, incluindo a seleção e retenção através do PEC – Perfil Estruturado do Candidato, Feedback e o Balanced Scorecard.

Esses momentos entre os membros do grupo eram muito fortes, pois, provocavam uma partilha de vida, um desabafo onde se podia perceber as necessidades mais prementes de cada um e da equipe. Além daquilo que cada gestora apresentava de necessidade da sua equipe, outros pontos foram sendo percebidos, tais como: o grande envolvimento e comprometimento de todos. Esse era um ponto muito positivo, mas que também fragilizava a equipe quando acontecia a perda de um dos membros ou algum fato negativo frustrava a expectativa de êxito diante dos fatos cotidianos.

Com isso, desencadeava-se um misto de sentimentos desestabilizando toda a equipe. Por exemplo: insegurança; medo; despreparo para envolvimento da sua equipe quanto à missão da instituição; sentimento de peso do trabalho e não de libertação, o vivenciando como vocação e meio de libertação e realização; frustração diante de regressões e situações limites apresentadas pelos atendidos; um rebaixamento de auto-estima pela não recompensa financeira por parte das instituições e afetuosa por parte dos

atendidos. Constatadas estas lacunas, começou-se logo a trabalhá-las com intuito de minimizá-las ou erradicá-las o quanto antes para poupar, fortalecer e reter o profissional que é peça essencial dentro de cada equipe. Então o grupo. Esta foi e continua sendo a missão e propósito desse grupo de trabalho. Os resultados começaram a aparecer logo, conforme pode ser constatado no item resultados deste presente trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste trabalho, estudo abordamos dentro da área Gestão Estratégica de Pessoas, como se dá o desenvolvimento e retenção de pessoas em duas organizações sociais da região de Bebedouro, tendo a espiritualidade como aliada e uma ferramenta de grande importância no processo de retenção e desenvolvimento de talentos profissionais.

Foi constatado em ambas as instituições que depois do início desse projeto houve uma melhora significativa no entrosamento, fortalecimento e engajamento das equipes com as propostas de projetos e missão de instituição. Foram vencidas algumas barreiras e os profissionais puderam e continuam se identificando mais os seus valores de vida e espiritualidade com a missão de cada instituição, compreendendo também o seu

trabalho como uma missão. Portanto, o trabalho é desenvolvido com mais segurança, mais prazer e, sobretudo, mais profissionalismo. A prudência da equipe agora considera uma margem maior para possíveis frustrações, evitando a paralisação ou bloqueio de suas capacidades frente aos desafios. Outra constatação são os ajustes que foram acontecendo na própria equipe gestora, pois os encontros possibilitaram que cada profissional se reconhecesse ou não dentro dos projetos desenvolvidos. Com isso, foi percebido que alguns realmente não tinham o perfil ou não conseguiam alinhar o seu trabalho com o que a missão exigia. Assim, foram realizadas algumas mudanças de profissionais, alocando perfis mais identificados com a missão que cada instituição possui. Isso sem dúvida foi uma conquista e é percebida pela segurança maior de cada equipe e o esforço destas para encontrar melhores soluções para os enfrentamentos com as situações limites ou de grande estresse.

Estas mudanças e fortalecimento da equipe podem ser constatados também nas respostas dadas por membros integrantes desde o início desse grupo de estudo, conforme seguem.

Ficha de entrevistas e respostas

01. Considerando a experiência dos encontros de gestão e espiritualidade que ocorreram desde setembro de 2008, você sentiu algum efeito positivo no que tange ao seu trabalho na instituição, isto é, mudou alguma coisa?

Respostas:

- a) “Sim, mudou principalmente o modo como deve ser encarado o “limite” ou “capacidade” de cada colaborador dentro da Instituição. Aplicando muito do que foi visto nos encontros, estes limites individuais, antes vistos como um problema sem solução, passam a ser um demonstrativo de cada indivíduo, mostrando como e onde deve ser aproveitado o seu conhecimento e, conseqüentemente, se o colaborador tem o perfil ideal para a Instituição. Além disso, ao diagnosticar que o perfil do colaborador não atende as expectativas do cargo a decisão passou a ser mais tranquila sem sentimento de culpa ou dó”.
- b) “Sim, mudou a forma de organização das rotinas, de cumprimentos de metas e objetivos, a forma de se relacionar dentro da organização com os colaboradores e diretores de uma forma geral. No entanto, a grande mudança sempre acontece de forma mais efetiva nas pessoas que fazem parte do processo de aprendizagem e, neste sentido, os encontros nos auxiliaram a levar a toda a equipe as novas possibilidades de trabalho com todos envolvidos no processo, facilitando a gestão através de uma metodologia a partir da compreensão da missão e filosofia de trabalho da própria instituição”.

- c) “Sim. Através do conteúdo desenvolvido nos encontros, consegui ampliar minha visão em relação a aceitação e respeito ao próximo, sabendo que cada um tem seu tempo e entendimento de mundo. Também pude ter mais crença da presença de Deus em minha vida e que isso inclui o trabalho. Foi possível perceber, que os meus problemas não são só meus, mas da equipe e que eu não sou a única que tem dificuldades e inseguranças. As trocas de experiências entre os participantes e nossos momentos de oração proporcionaram serenidade e paz de espírito. Com isso, em minha rotina exaustiva de trabalho busco constantemente aplicar o que é visto nos encontros”.
- d) “Sim. Os encontros nortearam, com fundamentos teóricos e práticos, as atividades desenvolvidas cotidianamente na Instituição, o que proporcionou maior eficácia no trabalho. Além disso, os momentos de espiritualidade foram muito importantes para a reflexão sobre a missão de trabalhar em uma instituição social, bem como para a motivação profissional”.

02. Os encontros te auxiliaram para uma melhor compreensão da filosofia, missão e trabalho em equipe? Se sim, comente um pouco.

Respostas:

- a) “Eu acho que não exatamente na compreensão, e sim em como deve ser transmitida esta compreensão para os colaboradores. Em relação

ao trabalho em equipe, foi possível obter um esclarecimento maior em relação à responsabilidade de cada membro desta equipe”.

- b) “Com certeza. Em algumas situações há uma enorme dificuldade em se entender a cultura de atendimento de algumas organizações. Este grupo de estudo proporcionou conhecimentos específicos sobre a filosofia e cultura de nossas organizações, assim como pudemos entender melhor a organização dos processos de trabalho, bem como levar aos colaboradores de forma mais clara e transparente o que se espera de cada função de acordo com a missão e valores organizacionais”.
- c) “Sim. É uma forma de fazer renascer a cada encontro o nosso papel dentro da filosofia e missão da instituição. Quanto ao trabalho em equipe, é imprescindível os encontros até de forma continuada, pois sempre temos altos e baixos e os encontros em equipe proporcionam muitas trocas de experiências e visão do todo”.
- d) “Sim. Desenvolver uma atividade qualquer numa instituição social sem a compreensão e a adoção da filosofia institucional, a vivência de sua missão e o desenvolvimento de um trabalho em equipe é humanamente impossível. Embora todos soubessem e vivenciassem isso em seu dia-a-dia, creio que os encontros propiciaram o aprimoramento e o fortalecimento desse sentimento nos participantes”.

03. Algum fato ou experiência, vividos positivamente por você desde o início desse processo que você gostaria de partilhar como forma de enriquecimento desse trabalho e do próprio grupo?

Respostas:

- a) “Dois pontos que me chamaram a atenção durante este período. Primeiro, a mudança em relação ao trabalho em equipe que, antes, talvez pelo medo de perder um integrante da sua equipe, o trabalho era centralizado e muitas vezes havia confusão de papéis e responsabilidades. Agora não. Os papéis ficaram bem definidos. Segundo, em relação a contratação de novos colaboradores que, antes, esta seleção era feita de modo “amador” e, com a aplicação dos métodos vistos e conhecidos durante os encontros, esta seleção ficou muito mais “profissional”, mesmo levando-se em consideração a dificuldade financeira que não permite ainda salários competitivos”.
- b) “Inicialmente a grande dificuldade encontrada era a seleção de pessoal. Durante o processo, estudamos a Seleção por Competência e a elaboração do PEC, onde no início de 2011, utilizamos esta experiência na contratação da equipe administrativa, o que facilitou o processo de seleção, fazendo com que as contratações fossem assertivas e os resultados positivos”.
- c) “Com este processo, o acompanhamento de desempenho de cada membro de minha equipe passou a ser diferente. Mesmo que

ainda não há na instituição um trabalho sistematizado de avaliação de desempenho, houve um avanço. Os colaboradores recebem *feedback* do trabalho que realiza, orientações, suporte técnico para realização de suas tarefas. É observado o perfil e a aceitação de formação e tempo de aprendizado. Também consigo ter mais equilíbrio e confiança em mim e na equipe, em situações desafiadoras como negociações de projetos, captação de novos parceiros e formação de colaboradores”.

- d) “Sinto que o trabalho da espiritualidade nos encontros me proporcionou um grande crescimento como pessoa, bem como um importante fortalecimento profissional”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sumariando, conclui-se que a constante exposição a situações limites, estressantes e desafiadoras que colaboradores dessas organizações do terceiro setor estão sujeitos, acarreta em desgaste físico e emocional ao profissional, por conseguinte, a toda equipe, colocando em risco o projeto e a realização da missão institucional. Diante disso foi sugerido um trabalho de formação que ao mesmo tempo abordasse questões técnicas e emergentes à qualidade do serviço, bem como o desenvolvimento humano e pessoal dos líderes colaboradores. Embasado nessa experiência que deu certo, recomenda-se

que os líderes das organizações empenhem-se para que o processo seja contínuo e pensem em estratégias para a multiplicação desse processo com sua própria equipe. No entanto, pode-se concluir que a vida humana e a espiritualidade jamais poderão ser separadas. Crer em Deus, ter as energias, o entusiasmo mobilizado por um Poder maior pode ser uma das formas de manifestar a espiritualidade. Esse é o desafio para cada gestor de pessoa: descobrir dentro de si esse itinerário espiritual que abraça toda uma estrutura que o envolve, de forma que diante de várias situações, sobretudo, no desenvolvimento e retenção de talentos, possa ele construir bases sólidas e objetivas para o bem da organização, da comunidade e do mundo.

Dessa forma, a espiritualidade se torna uma eficaz ferramenta no auxílio da gestão, pois ela desencadeia um maior sentimento e compromisso com a justiça, o bem comum, a fraternidade, a ética, relações cooperativas, fomentando a alegria para a vida do gestor, das pessoas e das organizações. Nas entidades, organizações objetos de estudo e pesquisa deste trabalho, percebe-se um agir mais iluminado pelo pensamento sistêmico, pela compreensão da cooperação e do diálogo.

A espiritualidade significa como o ser humano cultiva sua relação com o Sagrado, com o Transcendente. Esta relação com o Mistério define a forma de olhar a vida, o mundo, isto é, uma cosmovisão que procura dar sentido a todas as coisas. Assim, a espiritualidade deve perpassar todas as esferas da vida: política, econômica, sociocultural, profissional e, sobretudo, na gestão de pessoas nas organizações. A espiritualidade que pretende ligar o ser humano ao Transcendente e não o liga também ao imanente, principalmente aos seres humanos, nos quais Ele se revela, e não contribui para que a vida seja respeitada em sua plenitude, não é autêntica. Então, enfatiza-se neste trabalho, como o *case* demonstrou, que espiritualidade não é espiritualismo como algo que separa o espírito da matéria, não se confunde com a religiosidade que constitui uma forma de sua expressão e, tampouco, é moralismo. Para os cristãos, entende-se como uma graça para viver a vida segundo o Espírito de Deus, e esta experiência de vida está presente em todas as religiões. Até mesmo pessoas que não estejam vinculadas a religiões podem se deixar conduzir pelos valores espirituais. Dessa forma, espiritualidade aplicada à liderança dos gestores se manifesta na maneira como o líder vê o ser humano e

como lida no dia-a-dia com as questões da gestão e com a vida em geral, porque, queira ou não, é sempre a vida – e não só a humana que está em jogo.

Por isso, um clima de respeito, confiança, de afeto, de alegria ajuda a reter as pessoas nas organizações; um trabalho que tenha significado, reconhecido como missão pode, realmente, fazer a diferença na vida das pessoas e no lugar onde elas trabalham; as pessoas são mais inseridas em uma comunidade ou organização onde elas são amadas, respeitadas em sua dignidade, desafiadas e estimuladas para o desenvolvimento contínuo.

Lembrando o Evangelho, a árvore boa se conhece pelos frutos (*Assim, toda árvore boa produz frutos bons, e toda árvore má produz frutos maus. Mateus 7,17*), então é esperado dos líderes e gestores um olhar com atenção às suas práticas de gestão a fim de averiguar se estão sendo coerentes com os valores que dizem ter. Isto implica a visão que se tem do ser humano, necessariamente também implica como se vê, como se percebe no mundo, como está respondendo à sua vocação e missão no mundo.

A espiritualidade como a maior expressão do amor e valorização deve estar presente em todas as ações humanas, mas seguramente começa com a transformação dentro de si mesmo. Não há como as

organizações serem duradouras e com alto nível de comprometimento e desempenho se não há investimento também na dimensão espiritual, isto é, faz-se necessário investir no ser humano por inteiro, pois “*quem é sábio instrui o povo, e os frutos do seu bom senso são confiáveis*”. (*Eclesiástico 37,26*)

REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco de Assis. *Fundações, Organizações Sociais, Agências Executivas: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e outras Modalidades de Prestação de Serviços Públicos*. São Paulo: LTr, 2000.

COLVIN, Geoff, 1941. *Desafiando Talentos: mitos e verdades*. Geoff Convin; Tradução Helena Londres – São Paulo: Globo, 2009.

CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. 11 edição, Petrópolis – RJ, Vozes, 2010.

DRUMOND, Marina Canal C. e **DRUMOND FILHO**, Helio Caetano. *Amor Exigente – espiritualidade – uma nova vida*. São Paulo, Loyola, 2003.

GRÜN, Anselm. *O céu começa em você*. Tradução de Renato Kirchner – Petrópolis, RJ, Vozes, 1998.

GUSMÃO, Maria Leticia Toscano Buarque de. *A retenção de talentos como valorização profissional*. Recife: 2005. Disponível em: <<http://www.libertas.com.br/site/base/gusmao,maria.leticia.2005.pdf>>. Acesso em: 14 de julho de 2011.

LEITE, Celso Barroso. *Filantropia e contribuição social*. Trabalho apresentado ao MPAS/CEPAL, 1997

NICOLAU, Isabel. *O conceito de estratégia*. Lisboa, 2011. Disponível em: <[http://antoniofonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20\(1\).pdf](http://antoniofonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20(1).pdf)>. Acesso em 14 de julho de 2011.

DE OLIVEIRA, Marcus Eduardo. *Gestão e Espiritualidade – um autodiálogo sobre economia social e relacionamento humano*, in *Revista Paróquias & Casas Religiosas*, Ano 5 – Nº 30, maio/junho 2011 pp. 26-32.

PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações e Entidades de Interesse Social: Aspectos Jurídicos, administrativos, contábeis e tributários*. Brasília: Brasília Jurídica, 2004

SANTAREM, Robson Goudard. *A Perfeita Alegria: Francisco de Assis para Líderes e Gestores*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme, org. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WILLIAMS, Richard Leonard, 1943. *Preciso saber se estou indo bem!* Richard Leonard Williams; Tradução Antonio Evangelista de Moura Filho – Rio de Janeiro: Sextante, 2005.