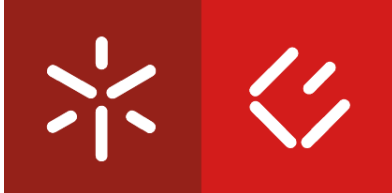


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Beatriz Borges Falcão Ramos

**Pedagogia Inaciana, relação entre os valores institucionais e as práticas na vida laboral**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Beatriz Borges Falcão Ramos

**Pedagogia Inaciana, relação entre os valores institucionais e as práticas na vida laboral**

Tese de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

## **DECLARAÇÃO**

Nome: **Beatriz Borges Falcão Ramos**

Endereço eletrónico: **beatrizb\_494@hotmail.com**

Título da Dissertação:

**Pedagogia Inaciana, relação entre os valores institucionais e as práticas na vida laboral**

Orientador: **Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

Ano de conclusão: **2018**

Designação do Mestrado: **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão  
uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe  
faltasse uma gota”*

**(Madre Teresa de Calcutá)**



## **Agradecimentos**

Para a realização deste estudo foi necessário um esforço contínuo e empenho pessoal que apenas foi possível de realizar com a cooperação e apoio de algumas pessoas para as quais aqui fica o meu agradecimento.

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador Professor Doutor João Ribeiro, pela sua disponibilidade, orientação, conhecimentos e apoio dado durante todas as etapas que fizeram parte desta pesquisa. Assim como pela confiança que sempre demonstrou para que conseguisse desenvolver este trabalho.

Um obrigada aos meus pais e aos meus irmãos. Obrigada por tudo que têm feito por mim, pelo amor e apoio incondicionais. Que sempre acreditaram em mim e nunca duvidaram que seria capaz.

Agradeço também ao Pedro por partilhar as minhas alegrias e tristezas ao longo de todo este percurso.

Aos meus amigos e colegas, alguns deles que também passaram pela experiência de desenvolver uma investigação, pela irrepreensível e gratuita presença, animada e inspiradora.

Agradeço por fim, aos entrevistados, que mostraram, por exemplos práticos e concretos das suas vidas, ser possível ser testemunho daquilo em que se acredita em contextos nem sempre fáceis.





“Pedagogia Inaciana, relação entre os valores institucionais e as práticas na vida laboral”

## **Resumo**

O objetivo desta investigação é proporcionar uma reflexão sobre um tema que tem sido abordado por diversos autores, que é relação entre os valores institucionais e as práticas na vida laboral, este movimento amplo e crescente influencia positivamente nos resultados da empresa e todos ganham. Os colaboradores encontram um significado para o trabalho, são mais comprometidos, as relações mais harmoniosas e trabalham mais felizes o que reflete na melhoria da qualidade de vida.

Para a recolha de dados optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, a amostra é composta por seis antigos alunos dos colégios dos Jesuítas atualmente empregados e quatro professores desses mesmos colégios em cargos de chefia/gestão, de entre um efetivo total de 10 entrevistados.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos – Valores – Pedagogia Inaciana – Espiritualidade no local de trabalho



“Ignatian Pedagogy, relationship between institutional values and practices in the workplace”

## **Abstract**

The purpose of this research is to provide a reflection on a topic that has been addressed by a variety of authors, which is the relationship between institutional values and practices in the workplace, this growth and influence have positively influenced the company's results and all win. The employees have a meaning for the work, are more committed, as the most harmonious and functional happiest for the work in improving the quality of life.

For the collection of data it was used semi-structured interviews, the sample is composed by six former students of the Jesuit schools currently employed and four teachers from these same schools in management positions, out of a total of 10 interviewees.

**Key words:** Human Resources Management - Values - Ignatian Pedagogy - Spirituality in the workplace



# Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Apresentação, Justificação e Orientação do estudo .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução.....	1
1.2. Apresentação e justificação do estudo.....	1
1.3. Formulação de objetivos e questões de partida .....	3
1.4. Estrutura da dissertação .....	4
<b>Capítulo II: Revisão de Literatura .....</b>	<b>5</b>
2.1. Introdução.....	5
2.2. A Companhia de Jesus .....	5
2.3. Exercícios Espirituais .....	9
2.4. Pedagogia Inaciana .....	10
2.5. Paradigma Pedagógico Inaciano .....	12
2.6. Reflexão crítica à Pedagogia .....	14
2.7. Definição de espiritualidade .....	15
2.8. Espiritualidade em contexto organizacional.....	16
2.9. Os resultados da espiritualidade no contexto organizacional.....	21
2.10. Associação Cristã de Empresários e Gestores.....	23
2.11. Sistemas de Gestão Recursos Humanos .....	25
2.11.1. Processo de acolhimento e integração .....	26
2.11.2. Gestão da diversidade e igualdade .....	26
2.11.3. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.....	27
2.12. Relação entre as práticas RH e a Pedagogia Inaciana.....	29
2.13. Síntese do capítulo .....	30

<b>Capítulo III: Enquadramento Metodológico.....</b>	<b>31</b>
3.1. Introdução.....	31
3.2. Problema de investigação.....	31
3.3. Posicionamento metodológico e Metodologia .....	32
3.4. Técnicas de recolha e tratamento dos dados.....	33
<b>Capítulo IV: Apresentação, Análise e Discussão de resultados .....</b>	<b>35</b>
4.1. Apresentação e Caracterização dos entrevistados.....	35
4.4. Análise e discussão dos resultados.....	39
Resposta à questão de partida 1: .....	39
Resposta à questão de partida 2: .....	42
Resposta à questão de partida 3: .....	44
<b>Capítulo V: Conclusões, Limitações e Implicações e Possíveis Investigações Futuras</b>	<b>51</b>
Principais conclusões .....	51
Dificuldades de realização do trabalho e estudos futuros .....	52
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>55</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>63</b>
Apêndice I – Guião de entrevista 1.....	65
Apêndice II – Guião de entrevista 2.....	67

# Capítulo I: Apresentação, Justificação e Orientação do estudo

## 1.1. Introdução

A espiritualidade no trabalho tem vindo cada vez mais a ganhar espaço no mundo das organizações (Santos, 2013). É um movimento que procura melhorar as condições de trabalho. Há um impacto positivo da espiritualidade no trabalho e sobre a *performance* organizacional (Arruda, 2005). Isto porque há um maior desenvolvimento pessoal, entusiasmo, comprometimento pessoal no trabalho individual e em equipa, como também, melhoria na motivação e na comunicação. São benefícios que conduzem a uma maior qualidade de vida dos colaboradores de uma empresa. Os profissionais espiritualizados são muito mais sensíveis, tornam-se mais próximos do seu grupo de trabalho e podem desempenhar melhor o seu papel de líder desenvolvendo um trabalho eficaz em equipa (Cunha, Rego, & Souto, 2007; Santos, 2013).

Neste trabalho será feita uma breve reflexão sobre a pedagogia inaciana, bem como a sua origem e importância, ao mesmo tempo procurar-se-á perceber qual a mais-valia que a Companhia de Jesus<sup>1</sup> deu ao ensino através dos seus colégios.

## 1.2. Apresentação e justificação do estudo

A escolha do tema aqui desenvolvido recaiu sobre duas componentes, a intelectual e a afetiva. A primeira componente prende-se com o gosto pessoal pelas áreas envolvidas no estudo, a Gestão de Recursos Humanos e a espiritualidade no contexto laboral, sendo um tema atual e pertinente. A segunda relaciona-se com o desejo de contribuir para o desenvolvimento e compreensão da Pedagogia Inaciana em relação ao tipo de valores que se transmitem aos jovens.

A Pedagogia Inaciana tem uma base e métodos que orientam no cumprimento da missão educativa contemporânea dos Jesuítas, pode ser compreendida como um

---

<sup>1</sup> A Companhia de Jesus é uma ordem religiosa conhecida principalmente pelo seu trabalho missionário e educacional, os membros são conhecidos como jesuítas.

paradigma pedagógico inaciano que se apresenta em contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação. Esse paradigma visa uma orientação universal que pode contribuir na formação integral de uma pessoa, com os valores éticos, a fé cristã e a justiça, oferecendo uma educação humanística. De certa forma, é uma oposição à distorção da sociedade em que vivemos que enfatiza e quase sacraliza o êxito econômico e financeiro a qualquer preço, a competitividade desenfreada e o egocentrismo (Miranda, 2001). Com isto, procurarei perceber se a Pedagogia Inaciana estará a ser transmitida de forma eficaz.

A literatura revela pelas expressões utilizadas, o crescente interesse e importância do estudo do tema como passaremos a verificar na tabela seguinte:

<b>Autor, ano</b>	<b>Expressões utilizadas</b>
Laabs, 1995, p.60	“mais do que uma tendência”
Konz & Ryan, 1999, p. 200	“é mais do que uma moda passageira, é mudar a natureza fundamental do trabalho.”
Ashmos & Duchon, 2000, p.134	“Há uma clara evidência que uma transformação está a acontecer nas organizações.”
Cavanagh & Bandsuch, 2002, p.109	“a literatura tem demonstrado a necessidade da espiritualidade no local de trabalho.”
Kolodinsky et al., 2003, p. 164	“atenção crescente”
Duchon & Plowman, 2005, p. 807	“interesse crescente”
Parameshwar, 2005, p. 690	“explosão de interesse”
Rego et al., 2007, p. 12	“não é por acaso que o interesse e a investigação da espiritualidade nas organizações têm aumentado fortemente nos últimos anos”
Karakas, 2010, p.90	“crescente interesse na literatura pela espiritualidade no local de trabalho”

Quadro 1 - Expressões mais utilizadas na literatura sobre a importância do estudo do tema

Sheep (2006, p.357) reforça também a pertinência do estudo do tema espiritualidade organizacional, atendendo ao mundo atual, uma vez que “o mundo é cada vez mais descrito como “sociedade das organizações” e é da responsabilidade dos



investigadores organizacionais dar conta do papel que as organizações têm na determinação do bem-estar das sociedades e dos indivíduos que a compõem”.

### **1.3. Formulação de objetivos e questões de partida**

Os objetivos e as questões de partida que nortearão a investigação terão em conta o conhecimento da Companhia de Jesus, no que respeita à organização, funcionamento, objetivos e pilares enquanto elementos fulcrais de contextualização da pesquisa. Assim foram definidos os seguintes objetivos:

- Perceber o que é a Pedagogia Inaciana.
- Compreender quem a implementa e a quem se destina.
- Entender como se implementa e o que é transmitido nessa pedagogia.
- Identificar que tipos de valores são repercutidos na vida pessoal/laboral.

Partindo do lema dos colégios jesuítas *Educar para Servir*, tendo estes transmitido a Pedagogia Inaciana aos seus alunos (através das atividades extracurriculares, visitas de estudo, missas, fins de semanas de espiritualidade e acampamentos de férias no verão), formulamos as perguntas de partida do seguinte modo:

1. Quais os valores que são transmitidos na Pedagogia Inaciana e como são transmitidos?
2. Como agem os profissionais em contexto laboral que foram no seu trajeto de vida “socializados” através desta pedagogia?
3.
  - a. Que valores apresentam estes profissionais no seu dia-a-dia no desempenho de cargos de gestão
  - b. Existe ou não uma influência da pedagogia inaciana ao nível das práticas de gestão em geral e na GRH em particular? Se sim como se expressa?

#### **1.4. Estrutura da dissertação**

A dissertação estará dividida em cinco partes fundamentais. No capítulo I apresentamos a temática e justificamos o tema, esclarecemos também os objetivos e as questões de partida que orientam esta investigação.

No capítulo II refletimos sobre a história da Companhia de Jesus, em particular sobre os Exercícios Espirituais, a importância destes e a Pedagogia Inaciana. De seguida definimos o conceito de espiritualidade e exploramos esta em contexto organizacional e finalmente analisam-se vários estudos sobre os resultados da espiritualidade no contexto organizacional.

No capítulo III apresentamos a metodologia utilizada, descrevemos a Investigação Qualitativa e o Estudo de Caso, o desenho da investigação e os métodos utilizados para a recolha e análise de dados. Este capítulo integra ainda o método de análise de conteúdo, a caracterização da amostra e os procedimentos desenvolvidos.

No capítulo seguinte, IV, fazemos a apresentação, análise e discussão dos resultados. Expomos os resultados da análise das entrevistas relativamente à importância da Pedagogia Inaciana na vida dos trabalhadores, na perspectiva de alguns antigos alunos dos colégios.

No último capítulo, V, são apontadas as principais conclusões acerca desta investigação e pistas para o futuro no estudo da relação entre os valores institucionais e as práticas na vida laboral.

A espiritualidade no local de trabalho, é o tema central deste estudo, por conseguinte, no capítulo que se segue é feita a apresentação deste tema e uma explanação do estado da arte em relação ao tema de investigação.

## Capítulo II: Revisão de Literatura

### 2.1. Introdução

Neste capítulo é feito o enquadramento teórico do tema de investigação no presente trabalho. Neste sentido, começa-se por abordar a história do fundador da Companhia de Jesus (Santo Inácio de Loiola) e da própria Companhia. Ao fazer uma apresentação sobre a vida de Santo Inácio de Loiola, iremos conseguir antever algumas daquelas que serão as características elementares da espiritualidade que a Companhia de Jesus procura difundir.

Depois de ser apresentada e estudada, será feita uma reflexão crítica à Pedagogia Inaciana. Irão ser apresentados vários conceitos da definição de espiritualidade e as várias perspetivas da espiritualidade em contexto organizacional. Serão também apresentados e analisados alguns estudos sobre os resultados da espiritualidade no contexto organizacional. Seguidamente serão apresentados os sistemas de GRH e algumas práticas.

### 2.2. A Companhia de Jesus

*Reconocer que todo viene de Dios* (Loiola, Inácio, 2005).

O princípio e fundamento dos Exercícios Espirituais consistem no reconhecimento de que todos os seres humanos são criados por Deus (O'Conor, 1900). Isto envolve uma abertura e um respeito para com o próximo, seja uma pessoa que vive connosco, um colega de trabalho, alguém com quem nos cruzamos na rua ou até alguém viva no outro lado do mundo.

Inácio de Loiola, nascido no ano de 1491, no País Basco, e falecido em 1556, em Roma, entrou na vida militar muito cedo, onde participou na batalha de Pamplona em 1521 como comandante das tropas contra os ataques dos franceses. Nessa batalha foi ferido gravemente e durante a sua recuperação demonstrou curiosidade pela leitura, mas os livros que tinha à sua disposição eram biografias da vida de santos, particularmente de

São Domingos<sup>2</sup> e de São Francisco de Assis<sup>3</sup>. Estas leituras seriam a origem para a sua entrada na vida religiosa, de peregrinação aos lugares santos e de um modelo missionário que marcou a época moderna (Lopes, 2002).

Sucedidos três anos, Inácio desenvolveu os *Exercícios Espirituais* (texto essencial do pensamento inaciano). Estes exercícios são um modo e uma metodologia para uma experiência espiritual. Incluem uma série de instruções práticas que ensinam o uso dos cinco sentidos aliados à razão para encontrar a Deus, tendo como objetivo principal levar o “exercitante” a, reconhecer-se criatura profundamente amada por Deus, em todas as coisas e diante de todos, amar e servir.

Em 1528, Inácio entrou na Universidade de Paris, recebeu formação literária e teológica e mais tarde obteve licença para ensinar. Por essa altura já era seguido por Pedro Fabro, Francisco Xavier, Diogo Laínez, Afonso Salmerón, Simão Rodrigues e Nicolau Bobadilha. No dia 15 de agosto de 1534 reuniram na Capela de Saint-Denis, na Igreja de Santa Maria, em Montmartre, e fizeram os primeiros votos para se entregarem a Deus. Seguiram então um ideal de vida apostólica e replicaram a vida itinerante de Jesus Cristo (Manso, 2016). Mais tarde, colocaram-se à disposição do Papa e entregaram-se à pregação itinerante, sempre disponíveis para ir onde se pudesse prestar maior serviço a Deus.

Em 1540, através da bula *Regimini Militantis Ecclesiae*<sup>4</sup> (O Governo da Igreja Militante), a Companhia de Jesus foi instituída oficialmente para, como lá mencionado, o “aperfeiçoamento das almas na vida e na doutrina cristãs, e para a propagação da fé”, tornando-se a ordem mais dinâmica da Igreja Romana desses tempos (Lopes, 2002).

Tendo em conta o contexto em que se vivia, a ideia de “missão” era o envio de jesuítas, individualmente ou em grupo, por parte de uma autoridade eclesiástica para desempenhar uma atividade apostólica. Atualmente a missão dos jesuítas consiste em difundir a fé cristã promover a justiça social. Procuram um Deus que está presente em toda a Criação, mesmo onde parece estar completamente ausente. Acreditam que, para

---

<sup>2</sup> São Domingos de Gusmão foi um frade e santo católico fundador da Ordem dos Pregadores, cujos membros são conhecidos como os Dominicanos.

<sup>3</sup> São Francisco de Assis levou uma vida religiosa de completa pobreza, fundando a ordem mendicante dos Frades Menores, mais conhecidos como Franciscanos. Teve muito o hábito da pregação itinerante, quando os religiosos de seu tempo costumavam fixar-se em mosteiros.

<sup>4</sup> A bula papal foi promulgada pelo Papa Paulo III em 27 de setembro de 1540 que deu a primeira aprovação à Companhia de Jesus. O primeiro grupo de Jesuítas, na altura conhecidos como os sacerdotes reformados, continuaram e elegeram Inácio de Loiola como seu Superior Geral e juraram-lhe obediência.

aqueles que a saibam olhar, não há nenhuma realidade que seja simplesmente profana. Missão é um caminho de generosidade e discernimento para procurar a maior glória de Deus e o maior serviço da Igreja, que são simultaneamente maior bem do ser humano. É um caminho de fidelidade criativa em que procuram estar simultaneamente enraizados em Deus e mergulhados no mundo, através da busca do “mais” pessoal de cada um.

Os jesuítas (e todos aqueles que vivem esta espiritualidade) sentem-se desafiados a não se satisfazerem com respostas feitas e fórmulas definitivas, mas a procurar sempre o "mais", ou seja, a profundidade da realidade (chamado *Magis* em latim). Muitas vezes, isso leva a um contacto tenso com as fronteiras, sejam elas culturais, científicas, religiosas ou geográficas (jesuitas.pt, s.d.).

O centro da sua espiritualidade está na relação pessoal com Jesus. Santo Inácio convidava a encontrar Deus em todas as coisas e a ler todas as coisas em Deus (Exercícios Espirituais). À Companhia de Jesus está muito ligado o conceito da contemplação na ação. Ou seja, numa linha diferente do que era muito comum nas ordens religiosas no século XVI, a proposta de Inácio vai no sentido de estar ao serviço onde fosse mais urgente, mais necessário e mais universal, e aí encontrar Deus, mas também levar à oração e ao encontro com Ele em todas as coisas da vida. Assim, todas as pessoas e situações podem estar próximas de Deus e, em cada uma, a forma de agir pode ser diferente. Neste sentido, o discernimento é uma ferramenta essencial para perceber qual a melhor opção, a partir da leitura e avaliação das emoções interiores e da realidade envolvente.

O mais característico da espiritualidade inaciana é a sua capacidade de fazer sair o melhor de cada um, (*magis*) através do aprofundamento do mundo interior da pessoa onde o próprio Deus habita e se revela. O *magis* não é a perfeição segundo uma qualquer regra ou medida, mas o mais que é único em cada pessoa, onde as três dimensões da vida se encontram: o amor a Deus, o serviço ao próximo, e a felicidade de sabermos que estamos no caminho certo. Passa menos pela pessoa decidir que esforço quer oferecer a Deus, mas por em primeiro lugar se pôr à escuta: “Senhor, aqui estou! Onde queres que Te sirva?” (INA, s.d.).

Ainda hoje a espiritualidade inaciana desafia muitos a “não desistir dos seus grandes sonhos” (Nicolàs, 2010), sejam eles um emprego onde se ganhe menos, mas onde se faz o bem, seja, um ano de voluntariado em África ou Timor com uma ONG como os Leigos para o Desenvolvimento, ou mesmo o fascínio de uma vida consagrada ao serviço

de Deus e do próximo. A formação procura que cada jesuíta se vá conhecendo cada vez melhor a si mesmo, a Deus e à Companhia de Jesus, orientando os seus estudos no sentido de perceber, com os seus superiores, onde poderá ser mais útil (Lourenço, 2013). Deste modo, a formação dos jesuítas espelha o ideal de *magis*, incutindo desde sempre a procura por aquilo que for para a maior glória de Deus (*Ad Majorem Dei Gloriam*), o melhor. Este termo apela ao máximo de cada um, a que o indivíduo se supere – e há a clara consciência de que um caminho tão intenso implica incorreções. No entanto, mais marcante do que esses momentos de aprendizagem é a oportunidade de libertação, de cada pessoa assumir a sua autenticidade, dando assim espaço à organização para que cada elemento seja ele mesmo, no quadro geral que a organização é. É neste equilíbrio que Jorge Bergoglio, agora Papa Francisco, afirmava num encontro com catequistas em Buenos Aires: “O tempo urge. Não temos o direito de ficar simplesmente a acariciar a alma. De ficarmos fechados no nosso mundo...” (Bergoglio, 2013).

O objetivo essencial de cada uma das obras da Companhia de Jesus é o desenvolvimento global e integral da pessoa. Deste modo, pretende-se formar homens e mulheres que se colocam ao serviço dos outros para transformar a sociedade num espaço de igualdade e de justiça, segundo o modelo cristão de vida. Este objetivo não se fica apenas pela pedagogia assumida na educação formal nos colégios, a Pedagogia Inaciana está presente, também, nas atividades de carácter extracurricular que, nos nossos dias ganham cada vez mais importância no desenvolvimento integral da pessoa (Manso, 2016). Exemplo de tais atividades são:

- Dia de reflexão de turma (dia passado em turma, numa casa, convento, igreja ou espaço social onde se realizam várias atividades. Umás mais com o intuito de serem divertidas para descontrair e criar espírito de equipa e outras mais sérias para parar e refletir. Todas elas com o intuito de levar a pensar nas pequenas coisas do dia-a-dia, nas atitudes para com os outros e com o objetivo também de os fazer crescer)
- Missa de turma (decorre semanalmente uma missa nos colégios onde cada uma é organizada por uma turma diferente, onde os alunos são responsáveis pela decoração do espaço, pelas leituras, cânticos e outras partes integrantes)
- Grupos de vida cristã (CVX) (são pequenos grupos de alunos normalmente do mesmo ano que se reúnem e debatem temas e ideias com o objetivo final de criar cristãos comprometidos com a Igreja)

- CAFÉ (Curso de Aprofundamento da Fé) (é fim de semana destinado aos alunos mais velhos, do secundário, onde encontram uma forma de esclarecerem algumas das suas dúvidas sobre a fé e Deus)
- Campinácios (campos de férias de verão que são organizados para os alunos dos três colégios da Companhia de Jesus. Nestes acampamentos procura-se promover o crescimento humano e espiritual dos participantes em quatro dimensões: pelo contacto com a natureza, chegar ao Seu criador; pela experiência de amizade, chegar à importância do grupo e da comunidade; pelos trabalhos de campo, chegar ao serviço e à solidariedade; pela experiência da fé e do conhecimento de si mesmo, chegar à descoberta da própria vocação)

### 2.3. Exercícios Espirituais

A pedagogia inaciana, característica dos Colégios da Companhia de Jesus, reconhece o Evangelho como a sua fonte de inspiração e a dinâmica dos Exercícios Espirituais de Inácio de Loiola como o fio condutor e principal referência do seu jeito peculiar de educar (INA, s.d.). Dentro destes pensamentos podemos encontrar como principais referências:

- Disponibilidade para servir;
- Capacidade de opção em ordem ao trabalho mais eficaz, necessário e urgente;
- Atitude de discernimento orientada para a ação, numa constante auscultação da realidade e numa permanente revisão das próprias posições.

Nas origens da missão educativa, a Companhia de Jesus não viu necessidade de mostrar explicitamente que os seus fundamentos estavam construídos sobre os *Exercícios Espirituais* Inacianos, uma vez que estes eram conhecidos e utilizados habitualmente pelos Jesuítas. O Concílio Vaticano II<sup>5</sup>, ao obrigar as congregações religiosas a regressar às suas raízes, provocou a explicitação dos Exercícios como seiva do apostolado educativo jesuíta.

---

<sup>5</sup> O Concílio Vaticano II (XXI Concílio Ecumênico da Igreja Católica) foi convocado no dia 25 de dezembro de 1961, através da bula papal *Humanae salutis*, pelo Papa João XXIII. Este mesmo Papa inaugurou-o no dia 11 de outubro de 1962. O Concílio, realizado em 4 sessões, só terminou no dia 8 de dezembro de 1965, já sob o papado de Paulo VI.

*Exercícios Espirituais* é o título do livro que Santo Inácio de Loyola publicou em 1548. Nesse ano o Papa Paulo III deu aprovação a Inácio de Loyola e legitimou o livro como um guia que podia trazer benefícios a muitos interessados.

Inácio de Loyola prosseguiu e aumentou a sua leitura e interpretação da sua interioridade. Esta interpretação da sua interioridade foi maioritariamente desenvolvida num retiro com duração de onze meses que Inácio fez numa gruta, em Manresa, a cerca de 60 km de Barcelona.

Durante os seus estudos universitários, Inácio continuou também a tomar nota dos seus movimentos interiores. Especialmente da Universidade de Paris, onde utilizou o chamado *Modus Parisiensis*<sup>6</sup>. Com estes materiais, Inácio elaborou um roteiro de retificação e de crescimento espiritual até à conclusão e edição final do livro, em Roma.

Os Exercícios, muitas vezes identificados apenas como “retiros”, são um guia metodológico para que o orientador possa ajudar o exercitante a vencer-se a si mesmo e a ordenar a sua vida, a partir de uma experiência pessoal, direta e profunda do amor, da misericórdia e dos apelos de Deus. É um caminho para a libertação e o desenvolvimento integral que qualquer pessoa, mesmo não-cristã, pode realizar (Klein, 2014).

#### **2.4. Pedagogia Inaciana**

A adjectivação “Inaciana” desta Pedagogia refere-se a Santo Inácio de Loyola, não como autor, mas como inspirador, a partir da sua experiência de vida, da sua visão e dos seus escritos, notadamente os *Exercícios Espirituais* (Loyola, 2005).

Uma das grandes preocupações de Inácio de Loyola era que a educação não fosse apenas uma transmissão de conhecimentos, de informações e de preparação para a universidade, mas tivesse como finalidade principal o desenvolvimento completo do ser humano (excelência académica, firmeza de carácter, sensibilidade, sentido estético, abertura social e comunitária) que perdurasse ao longo da vida (Loyola, 2005).

---

<sup>6</sup> Era um documento base elaborado pelos jesuítas no século XVI que padronizava o ensino nos colégios da Companhia de Jesus. Continha um conjunto de normas pedagógicas que caracterizavam o ensino parisiense e lhe conferiam uma personalidade única e original.



Tratando-se duma pedagogia que se baseia na doutrina da educação do desejo, estudo, trabalho escolar, dever e disciplina, espera-se criar um novo tipo de pessoa livre, que seja capaz de pensar e escolher, por si próprio, segundo os valores do Evangelho, sem se deixar influenciar pelas modas impostas pela sociedade (Manso, 2016).

Esta pedagogia é autoeducativa, tendo o educador a responsabilidade de ajudar e ensinar o aluno em diálogo, de modo a que este se auto responsabilize pela sua educação, adotando hábitos espirituais, mentais e desejos adequados ao seu crescimento como pessoa, cristão e homem (Lopes, 2002).

A Companhia de Jesus elaborou um documento orientador da pedagogia inaciana. Trata-se de um texto, publicado em 1986, que descreve de forma mais atualizada os traços fundamentais da educação da Companhia de Jesus.

Alguns traços que notam mais salientes:

- A resposta às exigências dos tempos;
- A formação profundamente humanista;
- O carácter integrador entre a fé e o humanismo, a fé e a cultura, a fé e a justiça;
- O otimismo pedagógico, consequência inescusável da sua confiança na pessoa humana;
- O sentido de liberdade e de serviço;
- A relação entre a sociabilização e a qualidade da intervenção cívica;
- O contacto com o meio;
- A implicação da interdisciplinaridade na formação integral.

A pedagogia é a forma como os professores acompanham os alunos no seu crescimento e desenvolvimento. A arte e a ciência do ensino, não podem simplesmente ser reduzidas à metodologia. A pedagogia inaciana assume a visão do mundo e move-se um passo além sugerindo formas mais explícitas nas quais os valores inacianos podem ser utilizados no processo ensino-aprendizagem (Duminuco, 2000).

A meta da Pedagogia consiste em ajudar a formar o ser humano, através do processo educativo - formal e não formal - a reconhecer a sua dignidade, a sua filiação divina, a sua vocação a ser. Empenha-se em estimular as pessoas a desenvolver ao máximo as suas potencialidades e dimensões, a exercer a sua liberdade, a atuar com

autonomia e personalidade na transformação da sociedade, a solidarizar-se com os demais e com o meio ambiente (Almeida, 2008).

Esta pedagogia tem a intenção de formar pessoas capazes, que saibam aplicar na prática os conteúdos teóricos da escola, assim como as aptidões e capacidades desenvolvidas durante esta. Procura desenvolver pessoas hábeis para interpretar o mundo como ele é hoje, para saberem discernir e oferecer soluções aos problemas, para saberem orientar-se num mundo que está em constante mudança. Esta educação não pretende ensinar ou instrumentalizar as pessoas para vencer ou subir na vida, mas, ao contrário, para descer os seus degraus, seguindo o exemplo de Jesus Cristo, a fim de ajudar o próximo, a sociedade e o meio ambiente naquilo que mais precisam (Almeida, 2008).

A missão da Companhia de Jesus nos dias de hoje, como uma ordem religiosa na Igreja Católica, é o serviço de fé de que a promoção da justiça é um elemento essencial. É uma missão enraizada na crença de que uma nova comunidade mundial de justiça, amor e paz precisa de pessoas educadas de competência, consciência e compaixão. Nessa comunidade haverá homens e mulheres que estão prontos para abraçar e promover tudo o que é totalmente humano, que estão empenhados em trabalhar pela liberdade e dignidade de todos os povos e que estão dispostos a fazê-lo em cooperação com outros igualmente dedicados à reforma da sociedade e suas estruturas (Almeida, 2008).

## **2.5. Paradigma Pedagógico Inaciano**

O Paradigma Pedagógico Inaciano é um documento que se desenvolve a partir das “Características da Educação da Companhia de Jesus<sup>7</sup>”, como resposta à necessidade de formulação de uma pedagogia prática e coerente com o texto, que transmita eficazmente a visão inaciana do mundo e os valores apresentados no documento. Os objetivos propostos exigem uma metodologia própria que informa todo o processo didático-pedagógico do ensino-aprendizagem. O paradigma:

---

<sup>7</sup> As “Características da Educação da Companhia de Jesus” é um documento orientador da pedagogia inaciana publicado em 1986.

- Contexto
- Experiência
- Reflexão
- Ação
- Avaliação

Este expressa as condições fundamentais para que a aprendizagem seja significativa, não fique apenas na memória superficial, independentemente do tipo de objetivos que se pretendam (INA, s.d.).

Segundo Duminuco (2000), aplicando o paradigma inaciano ao relacionamento docente-aluno na educação jesuíta, o principal papel do professor é de conduzir o aluno a conhecer e pôr em prática o melhor de si mesmo, facilitando o relacionamento crescente do aluno com a verdade, particularmente no que diz respeito à matéria estudada sob a orientação do professor. O professor cria as condições, estabelece as bases e oferece oportunidades para que a interação contínua da experiência, reflexão e ação do aluno possa ocorrer.

Elucidamos agora cada um dos pontos do paradigma pedagógico inaciano como referido por Duminuco (2000). Os professores, bem como os outros membros da comunidade escolar devem ter em conta a necessidade de conhecer o contexto real da vida do aluno. Este inclui a família, os amigos, as situações sociais, a escola, o clima cultural, a religião e outras realidades.

Todos estes têm um impacto no aluno para melhor ou pior. É também importante perceber quais foram os conceitos adquiridos anteriormente que os alunos trouxeram para o processo de aprendizagem. Com esse conhecimento adquirido anteriormente, os alunos criam os seus pontos de vista, bem como seus sentimentos, atitudes e valores em relação ao assunto a ser estudado.

Como o mesmo autor esclarece, na experiência, o professor cria as condições pelas quais os alunos se reúnem e recolhem do material e da sua própria experiência para afunilar o que eles já entendem em termos de factos, sentimentos, valores e intuições do assunto em questão. Posteriormente, o professor orienta os alunos a assimilar novas informações e experiências adicionais para que o seu conhecimento cresça. O professor dá as bases de aprendizagem de como irão aprender e envolve os alunos em habilidades e técnicas de reflexão.

A reflexão deve ser um processo formativo e libertador que molda a consciência dos alunos – as suas atitudes, valores e crenças habituais, bem como formas de pensar - que são impelidas a ir além do conhecimento da ação. O papel do professor, neste ponto, é o de ver que são oferecidas oportunidades que irão desafiar a imaginação e exercitarão a vontade dos alunos para escolher o melhor caminho de ação possível para fluir e acompanhar o que aprenderam. O que eles fazem como resultado sob a direção do professor, embora não possa transformar imediatamente o mundo numa comunidade global de justiça, paz e amor, deve, pelo menos, ser um passo educacional nessa direção e para esse objetivo, mesmo que isso apenas leve a novas experiências, reflexões adicionais e ações consequentes (Duminuco, 2000).

O termo ação aqui refere-se ao crescimento humano interno baseado nas experiências que foram refletidas, bem como sua manifestação externamente. Depois de refletir nas experiências, a ação, é aquilo que o aluno põe em prática na sua vida. O termo avaliação refere-se, não só à formação teórica, mas também ao domínio para além do académico. Refere-se ao crescimento bem-sucedido dos alunos como pessoas e na sua comunidade. Um professor observador perceberá indícios de crescimento ou falta de crescimento nas discussões em sala de aula, generosidade dos alunos em resposta a necessidades comuns (Duminuco, 2000).

Uma repetição do paradigma inaciano pode ajudar o crescimento de um aluno:

- Gradualmente aprenderá a discriminar e ser seletivo na escolha de experiências;
- É capaz de tirar riqueza da reflexão sobre essas experiências;
- Torna-se auto motivado pela sua humanidade para fazer escolhas conscientes e responsáveis.

## **2.6. Reflexão crítica à Pedagogia**

A pedagogia inaciana não tem só como objetivo dar aos alunos uma formação para o domínio das matérias, mas também ir mais além. Preocupa-se com o equilíbrio no desenvolvimento dos alunos como “pessoas para os outros”. A reconhecer a sua dignidade e a sua vocação de ser. Empenha-se em estimular as pessoas a desenvolver ao

máximo as suas capacidades e em formar pessoas que saibam aplicar os conteúdos, competências e habilidades desenvolvidas durante a escola (Dulles, 2007).

Uma das características presentes na educação jesuítica é a estabilidade, visto que ao contrário das escolas que estão dependentes das políticas educativas dos governos que constantemente mudam, as políticas educativas do mundo dos colégios são estáveis, pois estes são defendidos por uma autonomia pedagógica. Tem a característica também de se dirigir para todos os segmentos da escola, ou seja, alunos, professores, diretores, técnicos, administradores, funcionários, pais de alunos e antigos alunos (Martins, 2009). Esta estabilidade também pode ser vista pela perspectiva contrária e ser considerada antiquada e rígida.

No entanto, nos dias de hoje existe um grande volume de informações nos meios de comunicação e a uma grande variedade de meios e instrumentos didáticos que podem levar a Pedagogia Inaciana a distrair-se do “*magis*”, da excelência pretendida, a desviar-se do caminho proposto.

Uma aplicação indevida ou insuficiente dos Exercícios Espirituais pode inviabilizar a sua meta. Não se pode chamar qualquer retiro de Exercícios Espirituais, como a qualquer educação, uma educação de valores de Pedagogia Inaciana. Para que isto não se verifique, os membros têm de estar firmemente enraizados na sua essência. Para responder a estas exigências do mundo atual, a Pedagogia Inaciana tem de se manter fiel ao carisma e à espiritualidade de Santo Inácio de Loiola e ao mesmo tempo estar atenta às mudanças dos tempos (Lopes, 2002).

## **2.7. Definição de espiritualidade**

Existem muitas definições de espiritualidade que variam amplamente na literatura científica e a falta de consenso sobre esta é reconhecida sobre como deve ser definida (Ashmos & Duchon, 2000). Uma parte dos teólogos e pesquisadores organizacionais concorda que uma definição consensual é evasiva (Zinnbauer, B.; Pargament, K.; Cole, B.; Rye, M.; Butter, E.; Belavich, T.; Hipp, K.; Scott, A.; Kadar, J., 1997). No entanto, Pandey e Gupta (2008), visualizando a conceptualização fundamental da espiritualidade

e as definições dadas na literatura contemporânea elucidam que a espiritualidade pode ser definida como um fenômeno multidimensional e multinível.

Geralmente, são apontados três princípios que todas as tradições espirituais mantêm (Hill & Pargament, 2003):

- a) uma força unificadora, ou energia, existente na natureza de tudo;
- b) o poder universal está dentro de cada um de nós;
- c) todos somos capazes de experimentar esse poder.

A espiritualidade refere-se a uma questão de natureza pessoal para a compreensão de respostas a questões fundamentais da vida, sobre significado, o qual pode (ou não) levar ou resultar do desenvolvimento de rituais religiosos (Moreira, Koenig, & Lotufo Neto, 2006). Para Hill e Pargament (2003), a espiritualidade está ligada a aspetos subjetivos da experiência de busca pelo sagrado, processo através do qual as pessoas procuram descobrir e, em alguns casos, transformar aquilo que há de sagrado nas suas vidas. Segundo Unruh, Versnel e Kerr (2002), existem duas noções importantes na definição de espiritualidade:

- a) transcendência: ligada a uma experiência fora do campo existencial do dia-a-dia;
- b) ligação: ligação com as pessoas, com a natureza e com o cosmos, seja ela de caráter intrapessoal, interpessoal ou transpessoal.

## **2.8. Espiritualidade em contexto organizacional**

Como Pandey e Gupta (2008), os investigadores nunca deixaram de parte a importância da espiritualidade no trabalho. Nichols em 1994 (cit in Kumpikaité, 2009), abordou a questão da espiritualidade, enfatizando que as empresas devem encontrar maneiras de ajudar os seus colaboradores a procurar a sua alma no trabalho. Ou seja, é importante para as empresas que os colaboradores se sintam ligados a esta e percebam o propósito da sua presença na organização, e essencialmente que gostem do que estão a fazer. Como destaca Nichols (cit in Kumpikaité, 2009), a pessoa ao gostar daquilo que está a fazer, tem um sentimento de concretização.

Kumpikaité (2009) citou que a espiritualidade não envolve necessariamente uma crença ou fé numa divindade. Quando o trabalho tem um propósito, é possível expressar sua espiritualidade através deste. Já os autores Pandey e Gupta (2008) afirmam que a espiritualidade pode ter influência em comportamentos como a motivação, aprendizagem, compromisso e desempenho organizacional. Dent, Higgins e Wharff (2005) observaram que o desenvolvimento da teoria em relação à espiritualidade no local de trabalho e a sua relação com a liderança ainda está na sua infância, ou seja, ainda é um tema pertinente e com muito por pesquisar ainda. Segundo Nur (cit in Kumpikaité, 2009), as organizações com altos valores espirituais superam (em vários parâmetros) as que não possuem tais valores. Mais propriamente no crescimento, eficiência e retorno do investimento do que aqueles sem esses valores, resultados que são medidos a longo prazo.

Neal (1997) afirma que "a espiritualidade no local de trabalho é sobre as pessoas verem o seu trabalho como um caminho espiritual, como uma oportunidade para crescer pessoalmente e para contribuir com a sociedade de forma significativa. Trata-se de aprender a ser mais carinhoso e compassivo com colegas de trabalho, com chefes, com subordinados e clientes. Trata-se de integridade, ser fiel a si mesmo e dizer a verdade aos outros. A espiritualidade no local de trabalho pode referir-se às tentativas de um indivíduo de viver os seus valores mais plenamente no local de trabalho. Ou pode se referir às formas pelas quais as organizações se estruturam para apoiar o crescimento espiritual dos funcionários" (p. 123).

Cunha, Rego e Souto (2007) descobriram cinco dimensões da espiritualidade no local de trabalho para explicar o compromisso organizacional e o desempenho individual auto relatado. Sendo estes: o senso de comunidade da equipa, o alinhamento com os valores organizacionais, o senso de contribuição para a sociedade, o gozo no trabalho e as oportunidades para a vida interior. Este estudo baseia-se na espiritualidade do local de trabalho e nas literaturas de liderança espiritual, mostrando que o comportamento dos líderes tem um impacto sobre a forma como as pessoas percebem a organização nos níveis mais altos de autorrealização: os espirituais. Os comportamentos relatados como menos aprovadores foram: o abuso de poder e a gerência, a crueldade ou a dureza, o desrespeito pela vida pessoal e interna dos funcionários, a preguiça e a cobardia. As reações mais frequentes a esses comportamentos expressavam protesto e/ou desaprovação contra o comportamento do líder, emoções e sentimentos negativos, negligência e passividade, retaliação ou desobediência e diminuição do desempenho. Os comportamentos relatados

como mais aprovadores foram: a promoção da autodeterminação, o desenvolvimento pessoal dos funcionários e o respeito pela vida pessoal e interna dos mesmos. As reações mais frequentes a esses comportamentos foram maiores níveis de bem-estar psicológico, maior comprometimento e maior sensação de convocação.

Inseridas num contexto social marcado por incertezas e instabilidades, as organizações tendem a assumir um papel cada vez maior enquanto fornecedoras de identidade social e individual, o que transpõe o espaço do privado e estabelece com o indivíduo uma relação de referência total (Freitas, 2000). Não são raros os casos de pessoas nas empresas que têm nos colegas de trabalho o seu único ou principal círculo social, ou seja, a empresa torna-se também a extensão do próprio lar dessas pessoas, implicando a criação de espaço de vivências sociais (não apenas aquelas ligadas às atividades laborais).

Para Ashar e Lane Maher (2004), a utilização cada vez maior da espiritualidade no trabalho ancora-se, fundamentalmente, na constatação de que ela melhora o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Além disso, alguns autores, como Kouzes e Posner (2003) e Barret (1998), apontam outras mudanças ligadas ao aumento do lucro das empresas, como, por exemplo, uma supervalorização das ações e uma taxa de retorno sobre o investimento de 418%, resultante, principalmente, de melhor qualidade do trabalho e de melhores relacionamentos entre colegas de trabalho.

Sob um novo paradigma organizacional observado, atualmente, não basta envolver mentalmente o empregado, é preciso também envolvê-lo emocionalmente com o seu trabalho (Rego, Cunha, & Souto, 2007; Freitas, 2000). Como exemplo da pesquisa com líderes religiosos temos a *Southwest Airlines* (SWA), estes procuram mostrar como a espiritualidade e a religião podem ser importantes no contexto das organizações. Os líderes religiosos promovem a autenticidade, a participação dos empregados nas principais decisões da empresa e o respeito pela diversidade. Promovem também valores como compaixão e flexibilidade e a partilha de ideias e de emoções entre os colaboradores o que leva a um forte sentimento de pertença e de comprometimento com a organização.

Este tipo de ações que a SWA tem feito, leva a que esta seja uma referência na utilização do conceito. Os principais ganhos da SWA com este modelo podem ser constatados pelo facto de a empresa (Silva R. , 2008):



- estar entre as 100 melhores empresas dos EUA para se trabalhar e entre as mais admiradas pelos clientes (ano de 2008);
- ter as menores taxas de *turnover* entre as companhias aéreas (6.0%);
- ter gerado lucros desde a sua fundação, em 1971;
- ter uma forte visão de responsabilidade social.

Segundo Silva (2008), proporcionar relacionamentos mais próximos, ter claro o sentimento de pertença à organização e à comunidade, bem como o significado do trabalho, podem representar grandes contribuições para a melhoria, não só da qualidade de vida do trabalhador, mas também para a organização e para a sociedade. Isto porque o destaque não seria dado apenas à satisfação pessoal, física, emocional e mental, mas sim, à consciência de fazer diferença, de se ligar com o outro, de realizar uma atividade significativa para si e para o outro, esteja ele na organização ou na sociedade envolvente.

Para Ortsman (1984) (cit in Silva, 2008), essa humanização favorece a melhoria das condições de vida no trabalho, respeitar cada vez mais a diversidade das expectativas individuais, modificar a natureza das atividades e os tipos de relações ligadas ao trabalho, especialmente porque se põe em causa o modelo hierárquico tradicional. Tal abertura traz em si a busca por significados maiores na vida, no trabalho, na sociedade e na comunidade.

Recentemente, tem havido um crescente interesse em entender a forma como a espiritualidade e a religião influenciam a vida profissional dos indivíduos (Duffy, 2010; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010; Lundrigan, Yu, Wu, & Mujtaba, 2012). Existem dois tipos de religiosidade distinguíveis (Gorsuch & McPerson, 1989). Primeiro, a religiosidade intrínseca é o grau em que um indivíduo não leva em consideração as consequências associadas a ser uma pessoa religiosa. Os mesmos autores referem que, além disso, indivíduos intrinsecamente religiosos assumiram um compromisso com a religião que é pessoal. Em segundo lugar, a religiosidade extrínseca é o grau em que um indivíduo se comprometeu com a religião por causa dos incentivos percebidos associados a ser uma pessoa religiosa (Wong-McDonald & Gorsuch, 2004).

As reflexões de (Maslow, 1970) no lado humano das organizações podem ajudar a abordar o papel crítico da espiritualidade e o seu significado no local de trabalho porque existem várias dimensões identificáveis e distintas para a auto atualização nas teorias de Maslow: o ser único, o pico da experiência e da transcendência, a espiritualidade e

significado e o elemento estético-criativo (O'Connor & Yballe, 2007). Para Maslow (1970), a auto atualização não é um ponto final, mas sim um processo contínuo que envolve dezenas de pequenas escolhas de crescimento e um processo que implica risco e requer coragem (O'Connor & Yballe, 2007). As raízes do conceito de espiritualidade no trabalho baseiam-se no pensamento de Maslow (1970), que afirma que o estudo é apropriado no campo da ciência e estabelece a fronteira entre espiritualidade e religião.

O estudo da espiritualidade no trabalho também tem lugar no contexto da gestão e pode ser visto como uma extensão da dimensão de auto atualização (Tischler, 1999). O mesmo autor descreve que o conceito da espiritualidade no trabalho baseia-se em quatro dimensões: senso de comunidade dentro da equipa, alinhamento com valores organizacionais, trabalho significativo e oportunidades para a vida interior. O significado e o propósito no trabalho são sobre a ligação entre a alma e o trabalho, com base na compreensão do significado do trabalho para os trabalhadores e a sociedade como um todo. O sentido da comunidade é sobre o sentimento de ligação que as pessoas desenvolvem com seus colegas de trabalho. O alinhamento com valores organizacionais é sobre o vínculo entre os valores pessoais e a missão e propósito da organização. Oportunidades para a vida interior é encontrar uma oportunidade no trabalho para expressar muitos aspetos do ser, não apenas a capacidade de realizar tarefas físicas ou intelectuais.

Sobre esta temática o Papa Bento XVI afirmou na carta encíclica dirigida a todos os fiéis que *“a competência profissional é uma primeira e fundamental necessidade, mas por si só não basta. É que se trata de seres humanos, e estes necessitam sempre de algo mais que um tratamento apenas tecnicamente correto: têm necessidade de humanidade, precisam da atenção do coração.”* Continuando com *“(os profissionais) devem distinguir-se pelo facto de que não se limitam a executar habilidosamente a ação conveniente naquele momento, mas dedicam-se ao outro com as atenções sugeridas pelo coração, de modo que ele sinta a sua riqueza de humanidade. Por isso, para tais agentes, além da preparação profissional, requer-se também e sobretudo a ‘formação do coração’: é preciso levá-los àquele encontro com Deus em Cristo que neles suscite o amor e abra o seu íntimo ao outro de tal modo que, para eles, o amor do próximo já não seja um mandamento por assim dizer imposto de fora, mas uma consequência resultante da sua fé que se torna operativa pelo amor”* (Bento XVI, 2005).

## **2.9. Os resultados da espiritualidade no contexto organizacional**

No percorrer deste capítulo, é feita uma descrição dos diferentes benefícios que possam resultar quando existe nas organizações valorização da espiritualidade. Estes benefícios são recolhidos da literatura académica.

Existem ligações claras entre o sucesso e a espiritualidade (Ashar & Lane Maher, 2004). Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) descobriram que a espiritualidade no trabalho estava relacionada com as várias atitudes dos funcionários, incluindo o compromisso organizacional, intenção de desistir, envolvimento na função e autoestima de base organizacional.

Segundo Krishnakumar e Neck (2002), a espiritualidade no trabalho tem um impacto positivo no comportamento e atitudes dos funcionários. Estende-se para além da lógica e dos pensamentos racionais exigidos nos negócios: é mais profundo dentro da pessoa, trata da perceção da missão e dos valores, e é a fonte do melhor em cada um de nós (Lee & Zemke, 1993).

Karakas (2010), no seu estudo descritivo, afirma que, dada a centralidade do trabalho para a vida das pessoas, é compreensível que o bem-estar individual possa sofrer problemas substanciais de stresse, tédio e do vício no trabalho, o que pode diminuir a produtividade e aumentar os níveis de absentismo. Segundo o mesmo autor, a espiritualidade pode beneficiar os trabalhadores no local de trabalho e as organizações e desta forma contribuir para a performance organizacional. Existem três perspetivas de análise:

- Perspetiva dos recursos humanos (a espiritualidade pode aumentar o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores);
- Perspetiva psicológica (a espiritualidade ajuda na procura do propósito e significado do trabalho);
- Perspetiva interpessoal (a espiritualidade desenvolve o sentido de ligação entre os trabalhadores em contexto de comunidade).

A relação descrita pode ser visualizada na figura seguinte:



Figura 1 - Três perspectivas da espiritualidade no local de trabalho; adaptado de Karakas (2010)

Em relação à primeira perspectiva dos recursos humanos, esta inclui bem-estar, a boa-disposição e compromisso organizacional, ou seja, a conceção e implementação de programas de espiritualidade no local de trabalho aumenta o bem-estar dos trabalhadores atendendo ao seguinte:

- a espiritualidade melhora a boa-disposição, compromisso e a produtividade, e os trabalhadores sentem bem-estar;
- a espiritualidade diminui os níveis de stresse.

A perspectiva psicológica refere-se à procura do significado e propósito do trabalho realizado pelos trabalhadores a qual é importante para o aumento da criatividade, do desempenho e da performance organizacional. Segundo o mesmo autor, vários estudos procuraram evidenciar esta necessidade de perceber o significado e o propósito do trabalho.

A terceira perspectiva, engloba conceitos como ligação entre as pessoas, que sustentam o sentimento de comunidade, lealdade e ligação mais próxima entre as pessoas. O autor justifica que a busca do significado do trabalho pelos trabalhadores se deve à quebra de valores como a confiança que se tem verificado nas organizações, e exemplifica com os escândalos das empresas Enron e Arthur Andersen.

Cada vez mais, o mundo pode ser descrito como uma "sociedade de organizações", e a espiritualidade no trabalho é um potencial forte para o bem-estar dos indivíduos, organizações e sociedades (Sheep, 2006).

As organizações que promovem a espiritualidade criam um ambiente onde os trabalhadores podem encontrar um significado para as suas vidas e oferecem mais esperança, otimismo, eficácia e eficiência (Rego, Souto, & Cunha, 2007). Os mesmos autores afirmam ainda que o desenvolvimento desta característica de personalidade cria oportunidades para estabelecer metas mais ambiciosas, aumentando a disponibilidade para fazer mais esforços e para lidar melhor com o stresse, com os problemas e obstáculos que surgem no contexto organizacional. Isso significa que a espiritualidade no trabalho poderia estimular todos os recursos que definem a aptidão no trabalho. Espera-se que os trabalhadores com mais espiritualidade sejam mais conscientes do significado da vida, mais fortes e perseverantes (Sanders III, Hopkins, & Geroy, 2003).

Consequentemente, a espiritualidade tem influência no trabalho, na medida em que contribui para uma cultura interna distinta e também para uma mudança no ambiente de trabalho, baseado no bem-estar das pessoas e no melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Licata, Mowen, Harris, & Brown, 2003; Michel & Ashill, 2009; Rego, Souto, & Cunha, 2007).

O tema da espiritualidade no trabalho não está totalmente abandonado pelas organizações e gestores, existe uma associação que promove a dignidade de cada pessoa e a construção do bem comum nas organizações. Esta missão pertence à Associação Cristã de Empresários e Gestores. Será explicado mais detalhadamente no próximo ponto.

## **2.10. Associação Cristã de Empresários e Gestores**

Em 1952 foi criada uma associação (ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores) de homens e mulheres que partilham entre si valores cristãos e procuram aplicá-los no desenvolvimento da sua vida profissional. Tem como missão mobilizar as consciências das pessoas, divulgando os valores da Igreja (ACEGE, 2011). Esta associação é uma das formas encontradas por José Horácio de Moura<sup>8</sup> para “cooperar na salvação dos outros” (ACEGE, 2011).

Como princípios fundamentais da ACEGE são:

---

<sup>8</sup> Doutorado em Engenharia, fundador da ACEGE, em 1949, em conjunto com o Pe. João Evangelista (capelão do Convento das Carmelitas, em Coimbra)

- O Homem: acreditam no Homem criado por Deus com características únicas e irrepetíveis, com capacidade para criar e trabalhar em prol de um mundo mais justo e mais humano.
- A Empresa: vêem a empresa como uma comunidade humana, fundada em interesses não coincidentes, mas orientada para finalidades comuns, estruturada segundo o princípio da cooperação e não do conflito, vocacionada para a produção, e, ou comercialização de bens e serviços num mercado global, concorrencial e incerto e, por isso, sujeita a princípios racionais de gestão, de organização e de permanência no mercado.
- A Economia Social de Mercado: reconhecem as potencialidades da economia de mercado, quando reconhece o papel fundamental e positivo da empresa, da propriedade privada e da livre criatividade humana, como fator de desenvolvimento económico, social e ambiental.
- A Excelência no Trabalho: reconhecem o trabalho como um fator essencial para a realização individual e para o progresso social e económico do mundo. Qualquer trabalho, desenvolvido de forma competente, honesta e empenhada, é fonte de afirmação da individualidade e dignidade de cada Pessoa e, simultaneamente, meio de colaboração com Deus na sua continua obra de criação do Mundo.
- O Bem Comum: querem contribuir para o bem comum, das condições concretas – materiais, intelectuais, morais e institucionais – que permitam a realização plena de todos os homens e do homem.

Esta associação, para colocar isto tudo na prática, é promotora de vários projetos, como por exemplo, Cristo na Empresa, AconteSer, Compromisso Pagamentos Pontuais, Conciliação Família e Trabalho, Código de Ética e ACEGE *Next*. Com este tipo de projetos a associação tenta abranger o máximo de pessoas possível, de todo o tipo de idades. Explicamos agora alguns desses projetos.

Os grupos Cristo na Empresa nasceram da necessidade sentida por um conjunto de gestores católicos de aprofundar e concretizar os valores e critérios propostos pela Doutrina Social da Igreja no contexto da sua vida profissional. Tem como objetivo, através da partilha e reflexão entre os seus membros: que estes confirmem a vivência do trabalho como elemento essencial da vocação de cada um, aprofundem valores e critérios cristãos de decisão na gestão, influenciem positivamente a vida nas instituições dos

participantes e potenciem o desenvolvimento pessoal e a intervenção de cada um na empresa e na sociedade.

A Acege *NEXT* é um núcleo da ACEGE que pretende representar as gerações mais novas de associados e futuros associados desta. Tem os seguintes objetivos: Conhecer, explorar mais a fundo e procurar respostas para as inquietações da geração sub-40 relativamente ao mundo profissional; Criar oportunidades de aprofundar e viver o cristianismo no mundo do trabalho; Transmitir uma mensagem ativa e inspiradora que seja um ponto de partida para que cada um queira agir/mudar/servir/transformar o ambiente/mundo de trabalho onde está inserido.

Para finalizar, iremos analisar um conjunto de políticas e práticas em Gestão de Recursos Humanos. São de interesse especial para a investigação em caso, pois estas permitem gerir várias vertentes para que haja uma harmonia entre trabalhadores e organização, proporcionando a execução dos objetivos existentes de ambas as partes (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). Duerr (2004) afirma que algumas empresas introduzem práticas contemplativas em vários aspetos do trabalho e outras motivam os trabalhadores a participar em programas de meditação, oração e imagística guiada. É importante repetir que para os trabalhadores continua a ser fundamental encontrar nas organizações o significado do trabalho que executam no seu dia-a-dia, uma vez que é onde passam grande parte do tempo das suas vidas (Ashmos & Duchon, 2000). No próximo ponto irá ser explorado como se podem introduzir práticas contemplativas no ambiente de trabalho de uma empresa.

## **2.11. Sistemas de Gestão Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos abrange um conjunto de políticas e práticas, como o processo de acolhimento e integração, práticas de gestão da diversidade e igualdade, práticas de equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho (Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C., 2008). Raramente são usadas isoladamente porque envolvem uma combinação destas, que numa última

instância, molda as interações entre os funcionários (Cruz, Firfiray, & Gomez-Meija, 2011; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012)

### **2.11.1. Processo de acolhimento e integração**

Em todo o processo de acolhimento e integração, há uma grande parte que é informal. Esta é construída principalmente em função das interações entre os diferentes colaboradores. O processo de interação, é sempre informal e regulado por regras que já existam e que são exteriores ao novo colaborador, são estas que ajudam à construção da realidade (Ascensão, 2009).

A integração de um novo colaborador numa empresa, leva a uma mudança na organização, o que pode levar a alguma instabilidade na mesma e a atitudes de desconfiança por parte de colegas e chefias diretas. Os colegas e chefias podem muitas vezes reagir assim por receio de que o novo colaborador possa envolver-se com as suas expectativas de carreira já existentes. Contudo, é o processo de interação entre estes, que pode mudar a forma como a relação se irá estabelecer.

O processo de socialização não pode ser um esforço e intenção de adaptação do novo colaborador (de forma unidirecional), mas tem antes de ser um processo que se dá nos dois sentidos. Por um lado, o novo colaborador procura incluir-se num novo contexto da empresa e, por outro, a organização deve receber o indivíduo de mente aberta e adaptando-se também um pouco a este. Acontece assim um ajustamento mútuo numa relação de compromissos e cedências mútuas, com vista à integração dos objetivos individuais e organizacionais (Mosquera, 2002).

### **2.11.2. Gestão da diversidade e igualdade**

As empresas têm mudado a sua visão e atuação estratégica e começam a perceber que todo o processo produtivo só se torna viável desde que haja a participação dos colaboradores como parceiros das organizações. Estes são fornecedores de conhecimentos e habilidades e têm capacidade criativa e inovadora.

A vantagem competitiva das empresas está no modo de aproveitar o conhecimento dos seus colaboradores e colocá-lo eficientemente em ação.



Segundo Thomas (1996), “a gestão da diversidade cultural implica adotar um foco holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento do seu potencial na realização dos objetivos da empresa”. (Cox, 1993), afirma que “a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens”.

Gerir a diversidade significa ter em conta as distinções de cada pessoa que compõe a organização, criando um grupo, de forma a que os vários colaboradores se possam identificar com ela, atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação de sexo, nacionalidade, idade etc. Para atingir este objetivo deve ser feito um reajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos de forma a utilizar o capital humano da melhor forma possível (Ulrich, 2003).

### **2.11.3. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho**

Conciliação entre a vida pessoal e trabalho é a existência de uma relação entre o contexto profissional e familiar, onde o indivíduo é capaz de responder às exigências dos dois, simultânea e adequadamente, sem perdas, decorrentes da interferência de um sobre o outro. A conciliação trabalho-família é alcançável quando os dois domínios se desenvolvem de forma satisfatória, mas este equilíbrio só acontecerá quando se disponibilizarem os meios e o tempo suficiente para cuidar da família e o papel profissional não for descuidado. Efetivamente, o desempenho simultâneo dos papéis parental e profissional acrescenta às exigências provenientes dos dois domínios, uma necessidade de organização dos recursos pessoais, que facilite a conciliação entre a família e o trabalho (Nascimento, 2007).

Para isso, muito contribuem as medidas pró-familiares, frequentemente referidas na literatura como *family-friendly benefits* (Allen, 2001) e definidas como programas ou políticas com o propósito de acomodar as necessidades familiares dos trabalhadores (Lobel & Kossek, 1996). Flaquer (2000) definiu as medidas pró-familiares: "Como um conjunto de medidas públicas destinadas a fornecer recursos a pessoas com responsabilidades familiares para que possam desempenhar nas melhores condições possíveis as tarefas e atividades derivadas delas, em especial a atenção para com os filhos dependentes (...) as medidas de apoio às famílias são aquelas que facilitam às pessoas

com encargos familiares um melhor desempenho das suas responsabilidades e que não comportam penalização económica, social e profissional".

A importância de fomentar a harmonia trabalho-família reflete-se na satisfação dos trabalhadores com o trabalho e com a família (Hanson, Hammer, & Colton, 2006) na melhoria do desempenho profissional do indivíduo (Friedman & Greenhaus, 2000) e no incremento da sua performance em contexto familiar (Thompson & Prottas, 2006). Mas para além dos indivíduos, as próprias organizações tendem a lucrar com a implementação de medidas que favoreçam a conciliação trabalho-família, sobretudo porque, nesses casos, os trabalhadores se sentem mais comprometidos com a organização (Grover & Crooker, 1995) o que, conseqüentemente, promove os níveis de produtividade da empresa (Landauer, 1997).

Algumas medidas estão previstas na legislação laboral dos países e são obrigatórias para todas as organizações abrangidas por estas leis; outras não estão regulamentadas pelo Estado, sendo facultativas e da livre aplicação por cada organização, isto é, a responsabilidade de aplicação destas outras práticas é individual (neste caso, refere-se a cada organização, em si). (Dulk, Van Doorne-Huikes, & Schippers, 1996) classificam as modalidades facilitadoras da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal em três categorias fundamentais:

- Modelos de trabalho flexíveis – são os modelos que dão aos trabalhadores a possibilidade de reduzir ou ajustar os seus tempos de atividade profissional às necessidades e obrigações familiares;
- Licenças – permitem aos trabalhadores prestar cuidados temporários aos filhos pequenos;
- Serviços de guarda – a sua existência implica que a organização assume partilhar a responsabilidade de tomar conta das crianças enquanto os pais estão no trabalho.

## **2.12. Relação entre as práticas RH e a Pedagogia Inaciana**

O clima organizacional mais recente caracteriza-se pelo trabalho precário e temporário e os valores organizacionais tornam-se suspeitos, mas, mesmo assim, para os trabalhadores continua a ser fundamental encontrar nas organizações o significado do trabalho que executam no seu dia-a-dia, uma vez que é onde passam grande parte do tempo das suas vidas (Ashmos e Duchon, 2000).

Através da revisão de literatura pode-se verificar uma clara evidência na mudança da atitude das pessoas nas organizações, quando são vistas como pessoas (não como número), que têm uma alma, um espírito e querem ter uma vida com significado, contribuir para a sociedade, ou seja, querem se sentir bem com o que fazem (Ashmos & Duchon, 2000), atendendo a que a prática da espiritualidade é considerada como uma fonte de ética e bem-estar entre os trabalhadores (Pawar, 2009).

Moore e Casper (2006) afirmam que espiritualidade no local de trabalho pode desenvolver benefícios a três níveis: ao nível da sociedade, ao nível da organização (local de trabalho) e dos trabalhadores (no plano individual).

Rego, Souto e Cunha (2007) citam o autor (Duerr, 2004) referindo um conjunto de práticas contemplativas sobre determinados aspetos do trabalho e outras que encorajam os trabalhadores a participar em programas diversos (meditação, oração, imagética guiada, programas de apoio à gestão da diversidade, de saúde e educação alimentar). Acrescentam que há executivos que fazem parte de cursos de espiritualidade para negócios e liderança, obtendo com esta participação benefícios: a reflexão e a oração estimulam a serenidade necessária para ouvir, para ser calmo, inovador e flexível quando há decisões a tomar através destes cursos os líderes conseguem ter consciência que na base da conexão entre espiritualidade e negócio está o reconhecimento de que todos têm uma voz interior, a qual é a última fonte de discernimento nas decisões de negócios mais difíceis.

### **2.13. Síntese do capítulo**

Neste capítulo fica descrito de acordo com a revisão de literatura, estudos que têm demonstrado que a espiritualidade no local de trabalho pode ter influência sobre os comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

A Companhia de Jesus é a organização que vai dar o mote à reflexão sobre espiritualidade no contexto laboral. É uma organização com um conjunto alargado de características que podem fazer com que esta seja um caso interessante de estudo para muitas outras organizações, nomeadamente multinacionais, pela sua longa durabilidade (quase quinhentos anos), pela forte capacidade de adaptação ao local e às pessoas, nunca perdendo a sua essência, pela incidência no rigor e na correção, pela busca da pureza das intenções dos gestos, pela capacidade de coesão interna com membros tão dispersos geograficamente e pelo desejo permanente de serem cada vez melhores para se darem cada vez mais a cada missão que têm. Neste sentido, procuraremos agora perceber como iremos desenvolver este estudo.

## Capítulo III: Enquadramento Metodológico

### 3.1. Introdução

Estando concluída a revisão de literatura, este capítulo descreve o modelo de investigação deste estudo. Iremos então descrever o problema de investigação, perceber o posicionamento metodológico e as técnicas de recolha e tratamento de dados.

### 3.2. Problema de investigação

Neste ponto torna-se fundamental lembrar os objetivos e as questões de partida da investigação. Com esta investigação temos os seguintes objetivos:

- Perceber o que é a Pedagogia Inaciana.
- Compreender quem a implementa e a quem se destina.
- Entender como se implementa e o que é transmitido nessa pedagogia.
- Identificar que tipos de valores são repercutidos na vida pessoal/laboral.

Como questões de partida temos:

1. Quais os valores que são transmitidos na Pedagogia Inaciana e como são transmitidos?
2. Como agem os profissionais em contexto laboral que foram no seu trajeto de vida “socializados” através desta pedagogia?
3.
  - a. Que valores apresentam estes profissionais no seu dia-a-dia no desempenho de cargos de gestão
  - b. Existe ou não uma influência da pedagogia inaciana ao nível das práticas de gestão em geral e na GRH em particular? Se sim como se expressa?

### **3.3. Posicionamento metodológico e Metodologia**

Para a recolha de dados optar-se-á pela realização de entrevistas. A escolha recaiu sobre uma abordagem qualitativa porque tem o intuito de descrever uma situação específica, utilizando o processo e seu significado como focos principais da abordagem. Para além da preferência pessoal, pesou o facto de hoje em dia o paradigma qualitativo ter ganho terreno nos estudos organizacionais, em áreas como a psicologia, educação e gestão de empresas (Neves, 1996). A opção das entrevistas semiestruturadas como técnica de recolha de dados prende-se com o facto de ser o método usado no campo qualitativo, que permite aprofundar a complexidade dos fenómenos, factos e processos – tanto particulares como específicos – de grupos geralmente limitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente (Minayo & Sanches, 1993). Na entrevista semiestruturada as perguntas são antecipadamente formuladas e, por norma, o investigador não se desvia das perguntas padronizadas no guião. O principal motivo para o uso deste tipo de entrevista é a possibilidade de fazer comparações com o mesmo conjunto de perguntas (Boni & Quaresma, 2005; Britten, 1995).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritiva tendo como objetivo descrever características de determinada população, conseguindo estabelecer relações entre alguns aspetos e tem por finalidade observar, registar e analisar os fenómenos. Os métodos adotados para a realização deste estudo inscrevem-se na investigação qualitativa e no paradigma interpretativo que consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico (Merriam cit. Bogdan & Biklen, 1994) permitindo a recolha de informação diversificada a respeito da situação em análise, viabilizando o seu conhecimento e caracterização (Pardal & Correia, 1995).

### **3.4. Técnicas de recolha e tratamento dos dados**

Entende-se por população o conjunto de elementos que têm pelo menos uma característica em comum; está inserida no contexto da análise e pretende-se obter uma informação. A amostra pode-se definir como um subconjunto dos elementos da população, tendo por objetivo representar o conjunto inteiro (Silva, Souza-Pena, Gusmão, & Pinto, 2012).

O presente estudo foi desenvolvido nos três colégios pertencentes aos Jesuítas, localizados em Santo Tirso, Coimbra e Lisboa, tendo dois deles educação desde a pré-escola e um desde o quinto ano do 2º ciclo, indo todos até ao 12º ano do secundário, passando também por cursos profissionais. Os pressupostos base para a escolha dos colégios foi por serem todos geridos pela Companhia de Jesus e estarem localizados em cidades distintas do país com realidades sociais bastante diferentes.

Assim sendo, os entrevistados que compõem a amostra são 6 antigos alunos dos colégios atualmente empregados e 4 professores desses mesmos colégios em cargos de chefia/gestão, de entre um efetivo total de 10 entrevistados.

Os entrevistados foram informados da realização das entrevistas através de contacto telefónico. As entrevistas decorreram de vários modos, cinco presencialmente, onde me desloquei ao local de trabalho do entrevistado, três através de vídeo chamada previamente marcada e duas por preferência dos entrevistados foi enviada por escrito. Decorreram nos meses de janeiro e fevereiro de 2018 e foram de seguida transcritas.

As entrevistas tiveram uma média de 40 minutos de duração e decorreram dentro dos parâmetros da normalidade sem ocorrer nenhum episódio digno de registo. A abordagem pergunta-resposta seguiu o guião previamente elaborado (ver apêndices 1 e 2), sendo que, por vezes, os entrevistados desviavam-se do cerne da questão tornando-se necessário “reposicioná-los” para a temática pretendida.

No capítulo seguinte, análise dos dados, irá ser feita uma análise de conteúdo dos dados resultantes das entrevistas efetuadas relativas às realidades existentes nos colégios; até que ponto é que a educação no colégio influenciou na sua vida laboral e até que ponto esses profissionais conseguem implementar os valores inicianos nas práticas de GRH.

A análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de organização, comunicação e informação de dados qualitativos, que visa despontar temas e conceitos.

O corpo de uma comunicação (considerado o discurso falado ou escrito) tem necessidade de uma análise cuidadosa. A análise qualitativa permite ajustar as expectativas que os investigadores têm sobre determinado problema/fenómeno social à sua realidade. Assim, permite apreender mais de perto determinadas realidades sociais que outras técnicas de investigação não permitem. Por sua vez, a análise quantitativa é um tipo de análise que assenta no positivismo e que se refere ao conjunto de métodos quantitativos utilizados na análise e descrição de determinado fenómeno. Trata-se assim, de uma análise mais objetiva, fiel e exata visto que, a observação é mais controlada do que na análise qualitativa (Maia, 2002).



## **Capítulo IV: Apresentação, Análise e Discussão de resultados**

### **4.1. Apresentação e Caracterização dos entrevistados**

No sentido de poder conceber um olhar mais pragmático dos temas anteriormente expostos, procurámos entrevistar pessoas que reunissem simultaneamente conhecimento da organização da Companhia de Jesus, identificação pessoal com a espiritualidade inaciana e experiência profissional, escolhendo assim antigos alunos dos colégios. Procurou-se igualmente entrevistar os professores e pessoas com cargos de gestão dentro desses mesmos colégios.

A finalidade do ato educativo numa instituição da Companhia de Jesus não consiste somente em que o destinatário tenha mais conhecimentos ou saberes, mas que seja mais pessoa, que cresça e se transforme naquilo que pode vir a ser. E, por conseguinte, o bom educador é aquele que pensa no bem dos seus alunos e coloca à disposição deles os seus conhecimentos, as suas palavras amigas, os seus gestos e o seu testemunho como pessoa, como mestre. O bem integral do educando, a nível humano e a nível académico, é o objetivo prioritário de todo o labor educativo.

O Colégio das Caldinhas é a entidade coordenadora do complexo educativo formado pelo INA-Instituto Nun' Alvres; a OFICINA – Escola Profissional do INA; a ARTAVE e o CCM-Centro de Cultura Musical, com um total de cerca de 3200 alunos e 250 professores. O Colégio deve o nome à sua instalação, em 1932, no antigo Hotel Termal das Caldas da Saúde em Santo Tirso. A sua movimentada história levou-o a passar pela Bélgica, de onde saiu pouco antes do início da Primeira Guerra Mundial, por Los Placeres, em Espanha, onde apenas esteve dois anos, e depois por La Guardia, onde permaneceu até 1932.

O Colégio da Imaculada Conceição, situado em Cernache, a 6 km de Coimbra, leciona os 2º e 3º ciclos, o ensino secundário e cursos de Educação e Formação e tem cerca de 800 alunos e 70 professores. O Colégio está instalado na Quinta dos Condes da Esperança, adquirida pela Companhia de Jesus para aí instalar a Escola Apostólica. Esta foi inaugurada em 1955 e funcionou até 1975, altura em que se transformou num estabelecimento aberto à população.

O Colégio de São João de Brito, situado no Lumiar, em Lisboa, leciona todos os níveis de ensino, cursos de Educação e Formação e ensino recorrente. Tem cerca de 1700 alunos e 115 professores. Fundado em 1947, os jesuítas decidiram assinalar a canonização de São de Brito atribuindo o seu nome ao novo colégio. Em 1950, foi lançada a primeira pedra do

edifício novo, previsto para 600 alunos. Em 60 anos de vida, sucederam-se a construção da Igreja e de edifícios e espaços para aulas, para a prática de desporto e para eventos culturais. As adaptações e os melhoramentos constantes são o sinal da atualidade da educação e da formação dos alunos para o mundo em que vivem.

Os indivíduos que colaboraram nas entrevistas são designados como entrevistado 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Sendo esta atribuição feita de forma aleatória sem se atender à ordem cronológica que presidiu à realização das entrevistas. Os professores e profissionais dos colégios também solicitaram confidencialidade pelo que serão apresentados como entrevistados 7, 8, 9 e 10. Assim, no sentido de se entender o contributo e as valências que cada entrevistado tem, segue-se uma breve apresentação das principais características de cada entrevistado.

A Entrevistada 1 tem 24 anos e é mestre em ensino de educação física. Estudou no colégio de Coimbra, é solteira, não tem filhos e neste momento exerce funções há um ano como professora de educação física também na zona de Coimbra. Já participou em vários fóruns internacionais de ensino (tanto como participante, como oradora). Como experiência profissional anterior, exerceu funções como professora de natação numa piscina pública na zona de Coimbra.

A Entrevistada 2 tem 28 anos e é licenciada em ensino de fisioterapia. Estudou no colégio de Lisboa, é solteira, não tem filhos e neste momento exerce funções há dois anos como fisioterapeuta também na zona de Lisboa. Frequentou vários cursos de formação em fisioterapia, pilates, saúde da mulher e gravidez e também fisioterapia respiratória em pediatria. Como experiência profissional anterior, exerceu funções também como fisioterapeuta numa IPSS na área de reumatologia, aplicando apenas a fisioterapia convencional.

A Entrevistada 3 tem 50 anos e é licenciada em serviço social. Estudou no colégio de Santo Tirso, é casada, tem um filho e neste momento exerce funções há quinze anos como administrativa de seguros na zona de Famalicão. Como formação extra frequentou um curso de formação de formadores e também participou em várias formações a nível de seguros. Como experiência profissional anterior, exerceu funções como auxiliar educativa apenas um ano, depois prosseguiu carreira pela área dos seguros.

O Entrevistado 4 tem 24 anos e é mestre em Engenharia Eletrotécnica Militar, na especialidade de Transmissões. Estudou no colégio de Coimbra, é solteiro, não tem filhos e neste momento exerce funções há três anos como alferes na zona de Lisboa, tendo rotação

pela cidade do Porto. Não tendo experiência profissional anterior ou outro tipo de formação extra.

O Entrevistado 5 tem 54 anos e tem o 12.º ano de escolaridade. Estudou no colégio de Lisboa, é casado, tem dois filhos e exerce funções há quinze anos como gerente de uma filial de seguros onde se encontra atualmente. Já participou em várias formações a nível de seguros, de gestão, administração de serviços e higiene e segurança no trabalho. Como experiência profissional anterior, exerceu funções como profissional de seguros durante treze anos.

A Entrevistada 6 tem 27 anos e é mestre em ensino de educação física. Estudou no colégio de Santo Tirso, é solteira, não tem filhos e neste momento exerce funções há seis anos como treinadora de voleibol no próprio colégio onde estudou. Como formação extra, realizou um curso de primeiros socorros e um curso de treinadora de voleibol (grau 1). Não teve qualquer tipo de experiência profissional anterior.

O Entrevistado 7 tem 32 anos e é licenciado em filosofia. Exerce funções como professor e faz parte do conselho pedagógico do colégio de Lisboa. É natural do Porto e está neste momento a percorrer o caminho para ser padre jesuíta. Tem também licenciatura em astronomia e várias formações em ativismo social e até formação musical. Está há três anos no colégio e no conselho pedagógico há um.

O Entrevistado 8 tem 38 anos e é licenciado e mestre em teologia. Pertence ao conselho pedagógico do colégio de Santo Tirso. É natural do Algarve e é padre jesuíta. Teve formação como comissário de bordo, onde exerceu funções antes de entrar na Companhia. Está há três anos no colégio.

O Entrevistado 9 tem 57 anos e é mestre em pedagogia do ensino. Exerce funções como diretor geral do colégio de Coimbra. É natural de Lisboa e é padre jesuíta. Teve também várias formações na área da pedagogia. Está há cinco anos no colégio e no conselho pedagógico há um.

A Entrevistada 10 tem 42 anos e é licenciada em ensino básico da educação física. Exerce funções como professora e faz parte do conselho pedagógico do colégio de Coimbra. É natural de Penafiel, é casada e tem dois filhos. Como formação extra, frequentou vários cursos na área da educação, da pedagogia inaciana e também em educação física. Está há dezanove anos no colégio e no conselho pedagógico há um.

Feitas as devidas apresentações, importa elencar alguns dos contributos que os entrevistados deram para as temáticas até aqui abordadas a partir da sua experiência pessoal. Para uma consulta mais fácil elaborei uma tabela resumo que se pode consultar de seguida.

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Naturalidade</b>	<b>Hab. Literárias</b>	<b>Cargo Profissional</b>
E1	24	F	Coimbra	Mestrado Ensino Educação Física	Professora EF
E2	28	F	Lisboa	Lic. Fisioterapia	Fisioterapeuta
E3	50	F	Famalicão	Lic. Serviço Social	Administrativa
E4	24	M	Coimbra	Mestrado Eng. Eletrotécnica, Transmissões	Alferes
E5	54	M	Lisboa	12º ano	Gerente seguros
E6	27	F	Famalicão	Mestrado Ensino Educação Física	Treinadora Voleibol
E7	32	M	Porto	Lic. Astronomia e Filosofia	Conselho pedagógico
E8	38	M	Algarve	Lic. Filosofia e Mest. Teologia	Conselho pedagógico
E9	57	M	Lisboa	Mest. Pedagogia do Ensino	Diretor geral
E10	42	F	Penafiel	Lic. Ensino Educação Física	Conselho pedagógico

Quadro 2 - Caracterização da amostra

#### 4.4. Análise e discussão dos resultados

##### Resposta à questão de partida 1:

**Quais os valores que são transmitidos na Pedagogia Inaciana e como são transmitidos?**

Almeida (2008) defende que a Pedagogia Inaciana estimula as pessoas a desenvolver ao máximo as suas potencialidades e dimensões, a exercer a sua liberdade, a atuar com autonomia e personalidade na transformação da sociedade, a solidarizar-se com os demais e com o meio ambiente. Assim, este aspeto foi sendo relatado pelos entrevistados: *“Também a capacidade de trabalho, saber quais são as nossas qualidades e defeitos e fazer sempre o melhor possível”* afirma o entrevistado 2. O entrevistado 6 destaca no seu discurso *“o valor do magis inaciano”*.

Ao entrevistar os antigos alunos, vimos que nas suas respostas os valores mais repetidos eram os seguintes: Servir, Respeitar, Partilhar (conhecimentos/bens), Cuidado com o próximo. Dos seis antigos alunos entrevistados, todos enumeraram o valor servir o outro e o respeito quando questionados pelos valores que lhes tinham sido transmitidos no colégio. O entrevistado 5 afirma: *“Respeito pelas pessoas e coisas, solidariedade, amizade, entajuda, companheirismo. (...) respeito pelo próximo, ações valem mais que as palavras.”*. *“Os valores da partilha; do cuidado com o próximo; do magis inaciano”*, são reportados pelo entrevistado 6.

O valor de *ter o cuidado com o próximo* foi enumerado por três dos entrevistados e a partilha de experiências, conhecimentos e de bens foi enumerada também por dois. O entrevistado 1 diz *“aceitação dos pares, das pessoas que temos à volta, com as suas crenças e em tudo aquilo que acreditam, pela diferença”*, e onde o entrevistado 2 afirma *“(...) a atenção ao próximo, como saber estar, como ser educado com os outros, por muito que seja tentador ser o contrário”*.

O que é enfatizado pelo entrevistado 4 *“Naturalmente os valores católicos e que ainda hoje trago comigo no dia-a-dia, como a resiliência, humildade, bondade, solidariedade, amizade, fraternidade e amor.”*

O entrevistado 6 afirma que *“Seguir o exemplo de Jesus Cristo, partilha, serviço e amor-próprio.”* foi uma das principais mensagens que lhe foi transmitida na sua

educação no colégio. Enfatizando assim o que Almeida (2008) cita, esta educação não pretende ensinar ou instrumentalizar as pessoas para vencer ou subir na vida, mas, ao contrário, para descer os seus degraus, seguindo o exemplo de Jesus Cristo, a fim de ajudar o próximo, a sociedade e o meio ambiente naquilo que mais precisam.

Para entender se houve transmissão de valores, analisámos também as respostas dos professores, constatando-se dos dados que quando questionados pelos valores que tentam transmitir nos colégios, a resposta foi bastante coincidente, afirmando em primeiro lugar (e enfatizando a bibliografia acima exposta) que são valores baseados na proposta cristã. “*Valores do evangelho*” afirma o entrevistado 8. O entrevistado 7 também inicia com “*Valores humanos baseados na proposta cristã*” e o entrevistado 9 diz “*Muitos (valores). Baseados no humanismo cristão*”.

Posteriormente apresentam alguns valores como: respeito pelo próximo, servir o outro, amor próprio, superação de si mesmos, serem mais (*Magis*) e também a proposta dos 4C’s assim como o entrevistado 7 enumera “*também a proposta dos 4 C’s de serem competentes, conscientes, compreensivos e comprometidos*”. O valor da superação pessoal, de querer ser *Magis* leva a que o entrevistado 1 tenha “*(...) a necessidade constante de chegar ao fim do dia e perceber, isto correu bem, isto não correu bem, amanhã tenho de fazer isto e tem de correr melhor*”. De avaliar o seu dia para que o próximo seja sempre melhor.

Dos quatro entrevistados, todos enumeraram o valor de servir o outro, três responderam a superação de si mesmos, serem mais e também da proposta dos 4C’s.

Esta proposta dos 4C’s vai ao encontro do que Manso (2016) citou, o objetivo essencial de cada uma das obras da Companhia de Jesus é o desenvolvimento global e integral da pessoa. Deste modo, pretende-se formar homens e mulheres que se colocam ao serviço dos outros para transformar a sociedade num espaço de igualdade e de justiça, segundo o modelo cristão de vida. Uma ideia que é confirmada também pelo entrevistado 7 ao afirmar “*(o nosso objetivo é) criar homens e mulheres que sejam cristãos ativos no mundo, seguindo o exemplo de Jesus e que ponham todas as suas competências ao serviço dos outros*”.

Ao analisar as respostas dos antigos alunos e ao comparar com as respostas dos professores, conseguimos observar que existem valores coincidentes nos relatos de ambos, como por exemplo: aceitação do próximo; cuidado com o outro; partilha; servir;

*Magis* e respeito. O entrevistado 10 complementa ainda, “*em primeiro lugar, que eles sejam inteiros, com a educação integral, podem ser bons alunos, mas se não forem capazes de olhar pelos outros, não são pessoas completas*”.

Foi também necessário compreender o modo como estes valores eram transmitidos. Ao questionar este assunto, a resposta foi numa maioria para os exemplos práticos (os alunos que viam nos seus educadores) e do dia-a-dia na rotina no colégio onde se mostrava e corrigia-se no momento. Como afirma o entrevistado 1 que agora tem também à sua responsabilidade alunos, “*exatamente da maneira como eu agora tento fazer (...) com o cuidado de fazer chegar a informação (aos meus alunos)*”. O entrevistado 2 afirma, “*ver os exemplos reais dos educadores*” e quando havia “*eventos solidários em que os professores e não docentes eram os primeiros a associar*” diz o entrevistado 4. O entrevistado 9 afirma que “*através do testemunho pessoal. Aquilo que pregamos temos de o mostrar na prática. (...) essa é a forma que temos de mostrar, é fazendo*” e o entrevistado 10, sobre o mesmo assunto, diz que “*é sendo que eles (os alunos) percebem*”.

Para além dos exemplos práticos do dia-a-dia, foram também enumeradas as atividades extracurriculares e da pastoral organizadas pelos colégios. Assim como diz o entrevistado 2 “*em várias coisas que nos propõem, de fazer dia de serviço, campos de férias (...) estando ligados à pastoral do colégio (...)*” e que o entrevistado 7 refere como “*não por teorias bonitas, mas criando oportunidades para os alunos meterem a mão na massa, de experimentarem o mundo real, seja por dias de serviço, trabalhos de investigação, seja contacto com a comunidade da vila, e experiências ao longo da vida, para além da formação académica normal há a formação humana*”.

Sobre o Paradigma Pedagógico Inaciano, Duminuco (2000) diz que o papel do professor é o de ver que são oferecidas oportunidades que irão desafiar a imaginação e exercitarão a vontade dos alunos para escolher o melhor caminho de ação possível para fluir e acompanhar o que aprenderam. O entrevistado 1 afirma isso mesmo, pois enquanto aluna, “*havia também muito a responsabilização dos alunos de colaborarem nesta aprendizagem*” e onde o entrevistado 10 diz que “*os conhecimentos teóricos é uma ínfima parte daquilo que eu lhes posso transmitir*”.

O mesmo autor afirma também que os professores, bem como os outros membros da comunidade escolar devem ter em conta a necessidade de conhecer o contexto real da

vida do aluno. Este inclui a família, os amigos, as situações sociais, a escola, o clima cultural, a religião e outras realidades. Assim como afirma o entrevistado 7, “(...) *acho que isto é uma ferramenta muito prática e que tem imensos resultados, ou seja, chegar à realidade, olhar e compreende-la tal como ela é, refletir sobre ela, fazer uma boa avaliação (pontos fortes e fracos) e depois através de uma reflexão, saber como melhorar e como colocar isso em ação*”.

Em suma, quando questionados sobre quais os valores e o modo como são transmitidos, é possível detetar uma coerência nas respostas dos entrevistados. Ou seja, quando se coloca a questão de forma mais objetiva e se pede exemplos práticos, verifica-se que as respostas dos antigos alunos são coincidentes com as dos professores.

## **Resposta à questão de partida 2:**

**Como agem os profissionais em contexto laboral que foram no seu trajeto de vida “socializados” através desta pedagogia?**

Numa primeira análise às respostas dadas, o entrevistado 5 afirma que “(...) *quem teve uma formação como eu tive naquela escola, transporta isso para o seu trabalho sem qualquer complexidade, com muita naturalidade. E como fomos educados de uma maneira natural, transportamos de uma maneira natural também*”.

Atualmente, não basta envolver mentalmente o empregado, é preciso também envolvê-lo emocionalmente com o seu trabalho (Rego, Cunha, & Souto, 2007; Freitas, 2000). O entrevistado 3 afirma que “(...) *vejo isto (o meu trabalho) como um projeto de vida*”, e o entrevistado 7 diz que é importante “*Ter um verdadeiro sentido de missão naquilo que faço, no trabalho e na vida*”. Esta ideia é ainda complementada pelo entrevistado 10, onde diz que, “(...) *a partir do momento em que consegues encontrar um objetivo, uma finalidade, para aquilo que estás a fazer, fazes as tuas tarefas com muito mais entusiasmo (...) nós não temos de gostar de toda a gente, temos é de saber estar com toda a gente. (...) tentar perceber porque é que aquela pessoa age daquela forma e depois passa-se a ver a pessoa de outra maneira*”.



Neal (1997) afirma que "a espiritualidade no local de trabalho é sobre as pessoas verem o seu trabalho como um caminho espiritual, como uma oportunidade para crescer pessoalmente e para contribuir com a sociedade de forma significativa. Trata-se de aprender a ser mais carinhoso e compassivo com colegas de trabalho, com chefes, com subordinados e clientes. Trata-se de integridade, ser fiel a si mesmo e dizer a verdade aos outros. A espiritualidade no local de trabalho pode referir-se às tentativas de um indivíduo de viver os seus valores mais plenamente no local de trabalho. Ou pode se referir às formas pelas quais as organizações se estruturam para apoiar o crescimento espiritual dos funcionários" (p. 123). Onde o entrevistado 4 afirma, "(...) *nas ações do dia a dia, principalmente na maneira como tratamos as pessoas e nas escolhas que fazemos.*" E o entrevistado 9 diz que "*Eu esforço-me por ser coerente com aquilo que acredito (aplicar os valores católicos no trabalho).*"

Ao analisar as restantes respostas conseguimos ver que as características dos profissionais em contexto laboral mais enumeradas são: Saber ouvir; Colocar as qualidades a render sempre mais (Magis); Ver o melhor nos outros e Discernir. Como diz o entrevistado 1, "*tenho a necessidade constante de chegar ao fim do dia e perceber, isto correu bem, isto não correu bem, amanhã tenho de fazer isto e tem de correr melhor*", continuando depois com uma explicação sobre a superação pessoal, "(...) *colocarmos as nossas qualidades a render, ou seja, eu sou boa nisto, portanto agora eu tenho é de colocar isto no sitio certo, fazer alguma coisa de útil com esta capacidade que eu tenho, sem sempre mais e melhor (ser magis)*". O entrevistado 2 afirma também esta ideia de "*em cada dia fazer o melhor que eu conseguir, não é preciso ser melhor que os outros, é preciso ser o melhor de nós a cada dia*". O entrevistado 3 afirma que "*a forma como lido com as pessoas (é diferente)*" e o entrevistado 10 diz que uma das características principais é "*estar ao serviço dos outros. Percebi que sou muito mais feliz quando reparo que sou exemplo para os outros e que eles usam como modelo.*"

Para além de afirmarem que tinham estas características, uma maioria dos entrevistados, disse também que não era necessariamente obrigatório ter estudado nos colégios para ter aquelas determinadas características. Que eles encontravam outras pessoas com estes valores no seu trabalho. Assim como afirma o entrevistado 1, "*sim, consegui (identificar valores inacianos nos colegas de trabalho), de maneiras diferentes. (...) E essas pessoas também têm essas capacidades porque as aprenderam de alguma maneira, mas não sabem identificar é aquilo (valor inaciano), pessoas boas há muitas,*

*em vários sítios”. O entrevistado 2 comenta que “isto varia muito porque tu às vezes conheces pessoas que nem sequer acreditam em Deus e nem sequer sabem o que é a Espiritualidade inaciana e são pessoas incríveis (...) porque fazem coisas ótimas e são boas pessoas”.*

Esta ideia é também defendida pelo entrevistado 3, onde afirma, *“sim, percebe-se que também há pessoas boas, não precisam de estudar lá para serem assim”*. E que o entrevistado 5 diz, *“(...) não só nos trabalhadores, mas apanhamos também clientes. Há claramente outros sítios onde as pessoas aprendem isso (valores)”* e o entrevistado 10 remata com, *“identifico todos os dias, e às vezes sem as pessoas se aperceberem”*.

### **Resposta à questão de partida 3:**

**Que valores apresentam estes profissionais no seu dia-a-dia no desempenho de cargos de gestão? E se existe ou não uma influência da pedagogia inaciana ao nível das práticas de gestão em geral e na GRH em particular? Se sim como se expressa?**

#### **Que valores apresentam nos cargos de gestão**

Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) descobriram que a espiritualidade no trabalho estava relacionada às várias atitudes dos funcionários, incluindo o compromisso organizacional, intenção de desistir, envolvimento na função e autoestima de base organizacional. Como afirma o Papa Francisco: *“(os profissionais) devem distinguir-se pelo facto de que não se limitam a executar habilidosamente a ação conveniente naquele momento, mas dedicam-se ao outro com as atenções sugeridas pelo coração, de modo que ele sinta a sua riqueza de humanidade. Por isso, para tais agentes, além da preparação profissional, requer-se também e sobretudo a ‘formação do coração”*. Sobre este tipo de características o entrevistado 10 afirma que *“atualmente as pessoas andam a mil à hora (...) e (a espiritualidade) trouxe-me tranquilidade, porque tento discernir sobre a minha forma de atuar”*.

As pessoas atualmente andam a um ritmo alucinante e muitas vezes não param para pensar, para refletir nas suas ações. A ligação dos entrevistados à espiritualidade

mostra isso mesmo, que notam que o ritmo no trabalho e na vida pessoal anda tudo muito rápido, mas mesmo assim afirmam que têm a necessidade de arranjar um tempo para parar e pensar, nas suas ações e tomadas de decisão. O que é confirmado pelo entrevistado 7, ao dizer, *“confrontar tudo aquilo que me acontece, que faço, nesse sentido ajuda-me a avaliar, a olhar para a realidade com uma visão cristã do mundo”*.

Quando questionados sobre quais os valores que apresentam nos cargos de gestão, os entrevistados referiram muito os valores que tinham enumerado nas respostas anteriores, os valores inicianos. O entrevistado 1 começa por explicar que é necessário ter *“a capacidade de compreensão do outro e aceitar o modo de estar (dele) (...) não menosprezar aquilo que eles acham”*. Afirma ainda que as bases que teve na educação no colégio *“ajuda-nos também a conseguir cumprir constantemente aquilo a que nos propomos e para isso estabelecemos metas e levamos até ao fim as coisas (...) ajuda-me na gestão das pessoas, das relações, do tempo”*. E o entrevistado 4 sente *“muita vontade de transmitir isso (as bases dos valores que aprendeu) às pessoas”*.

Como diz Ortsman (1984) (cit in Silva, 2008), a humanização favorece a melhoria das condições de vida no trabalho, respeita cada vez mais a diversidade das expectativas individuais, modifica a natureza das atividades e os tipos de relações ligadas ao trabalho, especialmente porque se põe em causa o modelo hierárquico tradicional. Ao analisar as entrevistas, uma das características mais vistas foi a da humanização, como diz o entrevistado 1, *“tu não despersonalizas uma pessoa, tu identificas o outro como tu e estarem de igual para igual nas coisas”*. O entrevistado 9 dá exemplos como, *“no sorriso que passo para as pessoas, no meu olhar atento aos (...) trabalhadores, no meu empenho no trabalho, compromisso com as tarefas e com as pessoas”*. Refere ainda que *“o meu trabalho é muito pautado pelas necessidades das pessoas”* reforçando a ideia de que está sempre disponível para os seus trabalhadores para qualquer tipo de problema. Rego, Souto e Cunha (2007) afirmam que o desenvolvimento desta característica de personalidade cria oportunidades para estabelecer metas mais ambiciosas, aumentando a disponibilidade para fazer mais esforços e para lidar melhor com o stresse, com os problemas e obstáculos que surgem no contexto organizacional.

O entrevistado 2 ao ser questionado respondeu que no desempenho de um cargo de gestão é necessário *“fazer sacrifícios pelos outros (...) é ver o bom nas coisas más (...)”* e para *“não sermos gananciosos e tentar que todos estejam de forma igual (...) não*

*iria permitir que muita coisa injusta acontecesse*". O entrevistado 3 já respondeu que *"partilhamos experiências, no trabalho (...) é o ter cuidado com o outro, o respeito pelas pessoas e pelo trabalho de cada um"*.

Segundo Sanders III, Hopkins e Geroy (2003), espera-se que os trabalhadores com mais espiritualidade sejam mais conscientes do significado da vida, mais fortes e perseverantes. O entrevistado 5 refere que para ele é *"ter aquele espírito bom no ar. Bom acolhimento, reflexão em conjunto"* afirmando que *"nos tempos que correm, as famílias estão cada vez menos estruturadas, as empresas também, não há espírito de entreaajuda, companheirismo"*, por isso é necessário fazer o esforço para que, neste caso, na empresa dele seja feito o contrário.

O entrevistado 8 revela que tem conhecimento que *"há muitos estudos de gestão a partir da espiritualidade inaciana (...) onde se retira a capacidade de organização, de pensar as coisas, influencia também no modo de formar uma comunidade. E há coisas que não são logo palpáveis, mas nota-se logo que as pessoas são mais disponíveis e mais abertas"*. E onde o entrevistado 10 refere também que o seu trabalho *"basicamente é verificar se o dia corre sem interferências negativas"*.

### **Existe ou não influência da Pedagogia Inaciana na GRH, como?**

Para o entrevistado 1, gerir pessoas *"é muito maior do que outra coisa qualquer"* é necessário ter o *"cuidado com o outro (...) identificar capacidades/qualidades; perceber se a pessoa está contente no posto/se é o posto correto; perceber feedback de tudo; procurar coisas que possam ser colmatadas nos processos (dia a dia do trabalhador); garantir que tem acompanhamento; explicar o porquê dos nãoos"*. Gerir pessoas também é *"dar reconhecimento às coisas. (...) dizer o que cada aluno era e dizer as suas capacidades e por onde os encaminhar e motivá-los"*.

O entrevistado 2 afirma que se tivesse de gerir uma equipa *"não iria permitir que muita coisa injusta acontecesse"* e diz ainda que *"a pedagogia inaciana leva-nos a arranjar soluções onde parece só haver problemas grandes e tentar simplificá-las ao máximo e fazer as coisas não só para o nosso bem"*. Comenta também que um bom gestor é *"preocupado com os outros"*, é uma companhia para a sua equipa para que tenham *"alguém com quem falar"* e através disso ver que *"com tão pouco nós podemos melhorar"*

*a vida das pessoas, não só em termos físicos (profissão) mas a mente também*". Conclui ainda que um gestor com estes valores, *"mesmo que a empresa estivesse cheia de problemas, trabalhadores corruptos, gananciosos"* acha que este *"iria mudar as coisas, formas de pensar e de estar na vida"*.

Para o entrevistado 3, ao existirem colegas de trabalho que possuam estes valores, *"cria-se um ambiente de comunidade"*. Também afirma que um bom gestor teria a *"noção e sensibilidade com falar com as pessoas (...) tinha uma mentalidade aberta (...) acho que teria uma equipa que o ia seguir e levavam a empresa ao topo"*.

O entrevistado 4 afirma que a pedagogia inaciana tem importância para a gestão, pois *"leva a ver os subordinados e colaboradores como pessoas e não como robôs ou máquinas e se assim for acho que se consegue obter melhores resultados, consegue-se obter o melhor de cada um e o melhor para cada um, conseguindo assim o melhor para a empresa"*. Esta ideia é confirmada também pelo entrevistado 5, referindo assim que *"quando se lida em gestão, lida-se com pessoas. E sem uma boa equipa não se consegue gerir um negócio. E para formar uma boa equipa é necessário aplicar os conhecimentos da Pedagogia Inaciana. Adquire-se conhecimentos como a organização (pessoal), o ser metódico, aplicado. Se respeitarmos os nossos trabalhadores, eles respeitam-nos a nós e aparecem resultados na empresa"*.

Através da revisão de literatura pode-se verificar uma clara evidência na mudança da atitude das pessoas nas organizações, quando são vistas como pessoas (não como número), que têm uma alma, um espírito e querem ter uma vida com significado, contribuir para a sociedade, ou seja, querem se sentir bem com o que fazem (Ashmos & Duchon, 2000), atendendo a que a prática da espiritualidade é considerada como uma fonte de ética e bem-estar entre os trabalhadores (Pawar, 2009). O entrevistado 6 afirma que *"as pessoas têm capacidades e talentos, e é necessário conhecer bem as pessoas, fazermos-nos conhecer para se poder gerir como deve ser"*. Disse também que um gestor com os valores católicos, seria *"um gestor muito eficiente no seu trabalho e criador de um bom ambiente entre os colegas. Iria valorizar cada colaborador, motivá-los, o que levava a ficarem contagiados e logo muito mais motivados"*.

Moore e Casper (2006) afirmam que espiritualidade no local de trabalho pode desenvolver benefícios a três níveis: ao nível da sociedade, ao nível da organização (local de trabalho) e dos trabalhadores (no plano individual). Uma ideia que o entrevistado 8

confirma. Sobre este tema, ele diz que existe *“muita preocupação com os colaboradores, em perceber se estão satisfeitos, se se sentem bem no seu posto de trabalho, não falo apenas dos benefícios mais visíveis, mas mesmo da satisfação com o seu trabalho, com o que fazem”*. *“é uma pedagogia que é bastante humanizadora, e a gestão (tem de ter) em conta a dimensão humana”* *“com esta base da religião cristã, eu olho para a pessoa como alguém e não como um número para tirar só resultados. E as pessoas sentem-se úteis, colaborativas, respeitadas. É necessário estar presente nos momentos importantes dos colaboradores e perceber como é que podemos contribuir para que tenham uma vida melhor”*. Reforça ainda a ideia *“e sobretudo olhar pelas pessoas”*. *“Um gestor humano, com cuidado pelo outro, mas tendo uma visão global da comunidade e do grupo”*.

O clima organizacional mais recente caracteriza-se pelo trabalho precário e temporário e os valores organizacionais tornam-se suspeitos, mas, mesmo assim, para os trabalhadores continua a ser fundamental encontrar nas organizações o significado do trabalho que executam no seu dia-a-dia, uma vez que é onde passam grande parte do tempo das suas vidas (Ashmos e Duchon, 2000). O entrevistado 9 concorda também que a pedagogia tem importância para a gestão e afirma *“sim, porque a visão inaciana é que cada pessoa é única, que tem talentos, valores, importância. E valorizando a pessoa, vendo onde é que a pessoa pode render mais, tendo em conta as suas características, pode levar uma equipa ao seu melhor. Sempre valorizada como pessoa”*. Diz ainda que as empresas são feitas *“por pessoas e as pessoas têm problemas. (como gestor) o meu trabalho é muito pautado pelas necessidades das pessoas”*.

A espiritualidade tem influência no trabalho, na medida em que contribui para uma cultura interna distinta e também para uma mudança no ambiente de trabalho, baseado no bem-estar das pessoas e no melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Licata, Mowen, Harris, & Brown, 2003; Michel & Ashill, 2009; Rego, Souto, & Cunha, 2007). O entrevistado 7 vai ao encontro desta ideia e diz que as ferramentas da Pedagogia Inaciana *“são úteis na vida pessoal de cada um, mas também quando aplicada ao mundo do trabalho, podem ser muito úteis para o desenvolvimento e trabalho em equipa. (...) liderança (inaciana) que é capaz de discernir (...) de escolher o melhor para a equipa, para o bem comum”*. Um gestor seria *“exigente, um líder nato, um exemplo, só pela sua maneira de agir motivava aqueles que trabalhariam com ele e inspirava. Queria alcançar sempre mais, mais pessoas e de melhor maneira (...) muito proativo, inspirador e muito capaz (...) conciliando as diferenças e puxando pelo melhor de cada um”*.

O entrevistado 10 diz que *“a pedagogia ajuda-nos a compreender os outros, dá-nos as ferramentas para aprender a respeitar os outros e compreende-los. E sei que os colaboradores são os embaixadores diretos da missão (da empresa) e que tornam possível diariamente a concretização da nossa missão”*. Afirma ainda que como papel de gestora, a sua missão *“é verificar se o dia corre sem interferências negativas”* e que um gestor ideal *“faria mudanças todos os dias nas pessoas, iria valorizá-los e dar luz à empresa e levá-la até ao topo”*. O que vai ao encontro do que é descrito por Rego, Souto e Cunha (2007) citam o autor (Duerr, 2004) referindo um conjunto de práticas contemplativas sobre determinados aspetos do trabalho e outras que encorajam os trabalhadores a participar em programas diversos (meditação, oração, imagética guiada, programas de apoio à gestão da diversidade, de saúde e educação alimentar). Acrescentam que há executivos que fazem parte de cursos de espiritualidade para negócios e liderança, obtendo com esta participação benefícios: a reflexão e a oração estimulam a serenidade necessária para ouvir, para ser calmo, inovador e flexível quando há decisões a tomar através destes cursos os líderes conseguem ter consciência que na base da conexão entre espiritualidade e negócio está o reconhecimento de que todos têm uma voz interior, a qual é a última fonte de discernimento nas decisões de negócios mais difíceis.

Durante as entrevistas não foi muito claro por parte dos entrevistados que sabiam o significado de sistemas de gestão de recursos humanos e se na empresa aplicavam algum tipo de práticas. Pelo facto de ser uma entrevista onde o discurso foi aberto, foram transmitindo subtilmente alguns pormenores das práticas enumeradas na revisão de literatura, ou seja:

- Processo de acolhimento e integração
- Gestão da diversidade e igualdade
- Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho

Rego, Souto e Cunha (2007) citam o autor (Duerr, 2004) referindo um conjunto de práticas contemplativas sobre determinados aspetos do trabalho e outras que encorajam os trabalhadores a participar em programas diversos (meditação, oração, imagética guiada, programas de apoio à gestão da diversidade, de saúde e educação alimentar). Argumentando a entrevistada 2 *“eu acho que há muita coisa que vem da oração”* referindo-se à sua motivação no trabalho. Dos professores entrevistados, todos tiveram formação em Espiritualidade Inaciana para poderem exercer na escola, como

relata o entrevistado 7 *“depois tive a formação da Companhia, no noviciado”* e onde o entrevistado 9 e 10 afirmam que tiveram *“formações sobre a Pedagogia Inaciana”* antes de lecionar. Os mesmos autores acrescentam que há executivos que fazem parte de cursos de espiritualidade para negócios e liderança, obtendo com esta participação benefícios: a reflexão e a oração estimulam a serenidade necessária para ouvir, para ser calmo, inovador e flexível quando há decisões a tomar através destes cursos os líderes conseguem ter consciência que na base da conexão entre espiritualidade e negócio está o reconhecimento de que todos têm uma voz interior, a qual é a última fonte de discernimento nas decisões de negócios mais difíceis. Ao ter uma formação com a base Inaciana, o entrevistado 1 afirma que aprendeu a *“saber ouvir, quando estamos numa reunião de trabalho e ouvir e tentar compreender”*, continua afirmando que *“a capacidade de compreensão do outro e aceitar o modo de estar, aceitar o outro e não menosprezar aquilo que eles acham”* mostrando aqui um pouco como ela própria gere a diversidade e acolhe o próximo. Já o entrevistado 2 afirma *“tento sempre gerir as coisas de maneira a que toda a gente se dê bem. E fazer sacrifícios pelos outros, acho que é isso que a espiritualidade nos pede”*. O entrevistado 3 afirma *“ter cuidado com o outro, o respeito pelas pessoas e pelo trabalho de cada um”*.

Duerr (2004) afirma que algumas empresas introduzem práticas contemplativas em vários aspetos do trabalho e outras motivam os trabalhadores a participar em programas de meditação, oração e imagística guiada. É importante repetir que para os trabalhadores continua a ser fundamental encontrar nas organizações o significado do trabalho que executam no seu dia-a-dia, uma vez que é onde passam grande parte do tempo das suas vidas (Ashmos & Duchon, 2000). O entrevistado 3 afirma que *“(…) vejo isto (o meu trabalho) como um projeto de vida”*, e o entrevistado 7 diz que é importante *“Ter um verdadeiro sentido de missão naquilo que faço, no trabalho e na vida”*. Esta ideia é ainda complementada pelo entrevistado 10, onde diz que, *“(…) a partir do momento em que consegues encontrar um objetivo, uma finalidade, para aquilo que estás a fazer, fazes as tuas tarefas com muito mais entusiasmo (….) nós não temos de gostar de toda a gente, temos é de saber estar com toda a gente. (….) tentar perceber porque é que aquela pessoa age daquela forma e depois passa-se a ver a pessoa de outra maneira”*.

Neste capítulo, foram apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, foram também apresentadas as principais conclusões, retiradas dos relatos das mesmas, sendo que se teve em consideração a revisão da literatura feita neste trabalho.



## **Capítulo V: Conclusões, Limitações e Implicações e Possíveis Investigações Futuras**

### **Principais conclusões**

Esta investigação partiu de uma revisão histórica, da espiritualidade, do modo de proceder e do modelo de organização da última Ordem religiosa criada, mas que conta com uns longos e experientes 478 anos, Companhia de Jesus. Através desta investigação sobre os valores repercutidos no ambiente de trabalho, verificou-se que os entrevistados desenvolviam ligações mais fortes com as suas empresas, quando se sentem ligados à sua empresa, com um sentido de missão, que trabalham num ambiente de comunidade, que os seus valores estão alinhados com os da organização, que o trabalho que fazem é útil para a comunidade e que se sentem felizes ao realizarem o seu trabalho. As pessoas demonstram maior empenhamento e produtividade quando sentem que realizam trabalho com significado para as suas vidas e que trabalham em organizações que promovem o bom ambiente de trabalho, a alegria e o trabalho em comunidade.

A discussão apresentada sobre espiritualidade no contexto de trabalho procurou mostrar que a sua aplicação pode trazer benefícios para as empresas e, principalmente, para trabalhadores. Tal consideração baseia-se no facto de que tanto a religião como a espiritualidade podem ser importantes para a satisfação e o bem-estar psicológico, no que se refere à relação do trabalhador com todos os outros intervenientes. A religião, com a promoção de valores como solidariedade, compaixão, caridade e perdão, pode contribuir para trazer maior significado, maior coesão social e apoio mútuo para a atividade do trabalhador, o que pode melhorar, por exemplo, a comunicação, o comprometimento, o trabalho em equipa e a motivação entre os trabalhadores. Foi possível demonstrar pelos relatos dos entrevistados que a Pedagogia Inaciana estimula as pessoas a desenvolver ao máximo as suas potencialidades e dimensões, a exercer a sua liberdade, a atuar com autonomia e personalidade na transformação da sociedade, a solidarizar-se com os demais e com o meio ambiente. Foi possível também constatar que os colégios apostam no desenvolvimento global e integral do aluno enquanto pessoa. Pretendem formar homens e mulheres que se colocam ao serviço dos outros para transformar a sociedade num espaço de igualdade e de justiça.

Durante esta investigação foi também possível verificar que apesar do clima organizacional mais recente caracteriza-se pelo trabalho precário e temporário e os valores organizacionais tornam-se suspeitos, para os trabalhadores continua a ser fundamental encontrar nas organizações o significado do trabalho que executam no seu dia-a-dia, uma vez que é onde passam grande parte do tempo das suas vidas.

Através da revisão de literatura e depois de questionado aos entrevistados, pode-se apurar que existe uma clara evidência na mudança da atitude das pessoas nas organizações, quando são vistas como pessoas (não como número), que têm uma alma, um espírito e querem ter uma vida com significado, contribuir para a sociedade, ou seja, querem se sentir bem com o que fazem.

### **Dificuldades de realização do trabalho e estudos futuros**

Esta investigação fornece uma conceptualização mais completa para as repercussões da espiritualidade no ambiente laboral. Ao mesmo tempo, existem certas limitações metodológicas neste estudo, sendo o primeiro que o trabalho se baseia inteiramente nas perceções dos entrevistados. Uma perceção é o processo pelo qual o indivíduo organiza e interpreta as impressões sensoriais para proporcionar significado ao ambiente circundante. Consequentemente, os indivíduos podem perceber uma realidade de maneiras diferentes da realidade objetiva. Sendo a metodologia escolhida interpretativa e qualitativa, visava mesmo a compreensão das perceções e revelou-se adequada à investigação.

A segunda é que o conceito de espiritualidade no trabalho também está sujeito a diferentes abordagens e definições que podem afetar a forma de como é estruturada e medida a investigação. Estudos futuros poderiam adotar outras variáveis dependentes, como o absentismo, o *burnout*, o comportamento organizacional, o volume de negócios e o bem-estar para testar o impacto da espiritualidade no ambiente laboral. Outra limitação foi a escassez da amostra e como tal, os resultados não podem ser generalizáveis, sendo que não seria essa a intenção inicial da investigação.

De futuro, seria interessante avaliar a perceção dos colaboradores das empresas, com um número de amostra mais abrangente e procurando incluir os antigos alunos dos

colégios que de alguma forma não continuaram com ligação à religião Católica. Assim, conseguindo uma amostra muito mais abrangente, com níveis de formação diferentes, poderão estudar também, o absentismo, os comportamentos organizacionais, o *turnover*, a saúde e o bem-estar psicológico e o nível de produtividade individual. Podendo sendo assim um estudo quantitativo, para melhor compreensão deste.



## Referências Bibliográficas

- ACEGE. (julho de 2011). Obtido em janeiro de 2018, de <https://www.acege.pt/>
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 414-435.
- Almeida, M. (2008). *A Companhia de Jesus hoje e amanhã*. Braga: Apostolado da Oração.
- Arruda, V. C. (2005). *A inteligência espiritual: espiritualidade nas organizações*. São Paulo: Ibrasa.
- Ascensão, C. (2009). Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamto Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel. *Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Área de Especialização em Recursos Humanos*. Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Ashar, H., & Lane Maher, M. (2004). Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 249-260.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. *Journal of Management Inquiry*, 134-145.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Managemet Inquiry*, 134-145.
- Barret, R. (1998). *Libertando a alma da empresa. Como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix.
- Bento XVI. (2005). *Carta Encíclica 'Deus Caritas Est' do Sumo Pontífice Bento XVI aos Bispos, aos Presbíteros e aos Diáconos, às pessoas consagradas e a todos os fiéis leigos sobre o amor cristão*. (L. E. Vaticana, Editor) Obtido em Junho de 2017, de [http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/pt/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20051225\\_deus-caritas-est.html](http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/pt/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20051225_deus-caritas-est.html)
- Bergolio, J. (2013). *O verdadeiro poder é servir*. Braga: Nascente.
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevista: como fazer entrevistas em Ciências Socais. *Em tese*, 68-80.

- Britten, N. (1995). Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research. *Bmj*.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cruz, C., Firfiray, S., & Gomez-Meija, L. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 159-217.
- Cunha, M., Rego, A., & Souto, S. (Jul/Dez de 2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrónica*, 6, pp. 167-187.
- Dent, E., Higgins, E., & Wharff, D. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 625-653.
- Duerr, M. (2004). The contemplative organization. *Journal of Organizational Change Management*, 43-61.
- Duffy, R. (2010). Spirituality, religion, and work values. *Journal of Psychology and Theology*, 38(1). Obtido em junho de 2017, de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-225934565/spirituality-religion-and-work-values>
- Dulk, L., Van Doorne-Huikes, A., & Schippers, J. (1996). *Work-family arrangements in Europe*. West Lafayette: Purdue University Press.
- Dulles, A. (2007). *What distinguishes the Jesuits?* Obtido em Junho de 2017, de America, the Jesuit Review: <https://www.americamagazine.org/faith/2007/01/15/what-distinguishes-jesuits>
- Duminuco, V. (2000). *Ignatian Pedagogy - A practical approach*. Obtido em Junho de 2017, de Jesuit Institut: <http://jesuitinstitute.org>
- Flaquer, L. (2000). *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Freitas, M. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, 6-16.

- Friedman, S., & Greenhaus, J. (2000). *Work and family - Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Silabo.
- Gorsuch, R., & McPerson, S. (1989). Intrinsic/extrinsic measurement: I/E-revised and single-item scales. *Journal of the Scientific Study of Religion*, 348-354.
- Grover, S., & Crooker, K. (1995). The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 271-288.
- Hanson, G., Hammer, L., & Colton, C. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 249-265.
- Hill, P. C., & Pargament, K. I. (2003). Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality. *American Psychologist*, 64-74.
- INA. (s.d.). *Instituto Nun/Alvres*. Obtido em Junho de 2017, de Instituto Nun/Alvres - A Pastoral:  
[http://www.institutonunalvres.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=512](http://www.institutonunalvres.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=512)
- jesuitas.pt*. (s.d.). Obtido em Junho de 2017, de [www.jesuitas.pt](http://www.jesuitas.pt)
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 1264-1294.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 89-106.
- Klein, L. (2014). Pedagogia Inaciana: sua origem espiritual e configuração personalizada. *2º Encontro de Diretores Acadêmicos de Colégios Jesuítas da América Latina*. Quito, Cumbayá.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *O desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Krishnakumar, S., & Neck, C. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 153-164.
- Kumpikaitė, V. (2009). Attitudes of spirituality: pilot study from Lithuania. *The Business Review*, 271-277.
- Landauer, J. (1997). Bottom-line benefits of work/life programs. *HR Focus*, 3-4.
- Lee, C., & Zemke, R. (1993). The search for spirit in the workplace. *Training*, 21-27.
- Licata, J., Mowen, J., Harris, E., & Brown, T. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 256-271.
- Lobel, S., & Kossek, E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the "family friendly" organization. Em *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-244). Cambridge: Blackwell.
- Loiola, I. (2005). *Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loiola*. Braga: Apostolado da Oração.
- Loiola, Inácio. (2005). *Autobiografia de Santo Inácio de Loiola*. Braga: Apostolado da Oração.
- Lopes, J. (2002). *O projeto educativo da Companhia de Jesus: dos Exercícios Espirituais aos nossos dias*. Braga: Faculdade de Filosofia da Universidade Católica de Braga.
- Lourenço, A. (2013). *O Contributo de uma Liderança inaciana para o desempenho organizacional*. Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.
- Lundrigan, M., Yu, L., Wu, S., & Mujtaba, B. (2012). Coaching a Diverse Workforce: The Impact of Changing Demographics for Modern Leaders. *International Journal of Humanities and Social Science*, 40-48.
- Maia, R. (2002). *Dicionário de Sociologia*. Porto: Porto Editora.
- Manso, M. (2016). *História da Companhia de Jesus em Portugal*. Lisboa: Parsifal.



- Martins, Z. (2009). A pedagogia católica clássica e a proposta pedagógica jesuítica contemporânea. *Fragmentos de Cultura*, 391-417.
- Maslow, A. (1970). New introduction: Religious, values, and peak-experiences (new edition). *The Journal of Transpersonal Psychology*, 83-90.
- Michel, R., & Ashill, N. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance. *Managing Service Quality*, 60-84.
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 426-447.
- Minayo, M., & Sanches, O. (1993). Quantitative and qualitative methods: Opposition or complementarity? *Cadernos Saúde Pública*, 239-262.
- Miranda, M. (2001). *Humanismo jesuítico e identidade da Europa, uma 'comunidade pedagógica europeia'*. (HVMANITAS, Ed.) Obtido em Junho de 2017, de uc.pt: [http://www.uc.pt/fluc/eclassicos/publicacoes/ficheiros/humanitas53/03\\_Miranda.pdf](http://www.uc.pt/fluc/eclassicos/publicacoes/ficheiros/humanitas53/03_Miranda.pdf)
- Moore, T., & Casper, W. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 109-118.
- Moreira, A., Koenig, H., & Lotufo Neto, F. (2006). Religiosidade e saúde mental: uma revisão. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 242-250.
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Nascimento, I. (2007). Investimento no trabalho e na parentalidade e relação interpapéis: Uma análise da transmissão intergeracional. *Tese de Doutoramento*. Universidade do Porto.
- Neal, J. (1997). Spirituality in management education. *Journal of Management Education*, 121-139.

- Neves, J. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1-5.
- Nicolàs, P. (2010). *Canonigos*. Obtido em Junho de 2017, de <http://www.canonigos.org/2010/05/20-de-abril-de-2010-%E2%80%93-rezar-com-santo-inacio/>
- O'Connor, D., & Yballe, L. (2007). Maslow revised: Constructing a road map of human nature. *Journal of Management Education*, 738-756.
- O'Connor, J. (1900). *The autobiography of St. Ignatius*. New York: Benziger Brothers.
- Ortsman, O. (1984). *Mudar o trabalho: experiência, métodos, condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pandey, A.; Gupta, R. K.; (2008). Spirituality in Management: A review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research. *Global Business Review*, 65-83.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.
- Pawar, B. (2009). Workplace Spirituality Facilitation: A comprehensive model. *Journal of Business Ethics*, 375-386.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7-36.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. Em *Research in Organizational Behavior* (pp. 91-127). Elsevier.
- Sanders III, J., Hopkins, W., & Geroy, G. (2003). From transactional to transcendent: Toward a and integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21-31.
- Santos, I. A. (2013). *Espiritualidade no Ambiente de Trabalho*. Brasil: Universidade Tuiuti do Paraná.
- Sheep, M. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of Business Ethics*, 357-375.

- Silva, M., Souza-Pena, A., Gusmão, A., & Pinto, A. (2012). *Alguns métodos estatísticos voltados às unidades de informação*. Biblios.
- Silva, R. (2008). Espiritualidade e Religião no Trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 768-779.
- Thomas, D. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5).
- Thompson, C., & Prottas, D. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 100-118.
- Tischler, L. (1999). The growing interest in spirituality in business a long-term socio.economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 273-279.
- Ulrich, D. (2003). *Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Unruh, A., Versnel, J., & Kerr, N. (2002). Spirituality unplugged: a review of commonalities and contentions, and a resolution. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 5-19.
- Wong-McDonald, A., & Gorsuch, R. (2004). A multivariate theory of God concept, religious motivation, locus of control, coping, and spiritual well-being. *Journal of Psychology and Theology*, 32(4). Obtido em junho de 2017, de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-128017316/a-multivariate-theory-ofgod-concept-religious-motivation>
- Zinnbauer, B.; Pargament, K.; Cole, B.; Rye, M.; Butter, E.; Belavich, T.; Hipp, K.; Scott, A.; Kadar, J. (1997). Religion and Spirituality: Unfuzzifying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 549-564.



## Apêndices



## **Apêndice I – Guião de entrevista 1**

### **Guião de entrevista – dirigido a antigos alunos dos colégios**

#### **PARTE I – Identificação do entrevistado**

- Idade
- Género
- Naturalidade
- Nacionalidade
- Estado civil
- Tem filhos
- Habilitações Literárias
- Colégio onde estudou

#### **PARTE II – Identificação do profissional**

- 2.1. Que tipo de formação extra realizou ao longo da vida
- 2.2. Cargo e categoria profissional atual
- 2.3. Principais responsabilidades do atual cargo
- 2.4. Antiguidade na instituição & no cargo
- 2.5. Como chegou à instituição/empresa
- 2.6. Teve experiência profissional anterior a este cargo
- 2.7. O que foi importante dessa experiência para o cargo atual
- 2.8. Descreva um dia típico do seu trabalho

#### **PARTE III – Valores Inacianos**

- 3.1. Que memória tem do colégio / se tivesse que dizer uma história que recorda, qual escolhia? Porquê? / o que sentia quando estudava lá?
- 3.2. Que valores lhe foram transmitidos durante a sua educação no colégio?
- 3.3. Do que se lembra, quais são os principais valores difundidos pela Companhia de Jesus?

- 3.4. Qual a missão da Companhia?
- 3.5. Como é que estes valores e a missão da Companhia lhe foram transmitidos?
- 3.6. Quais desses valores ainda são marcantes na vida de agora?
- 3.7. Qual foi o papel do(s) professor(es) na sua vida / o que mais se lembra?

#### **PARTE IV – Espiritualidade e Valores em contexto laboral**

- 4.1. Que valores inicianos sente que transportou para a sua atividade laboral? / E que valores inicianos identificou no seu local de trabalho?
- 4.2. De que modo o conhecimento da Companhia de Jesus e a identificação com a espiritualidade iniciano influenciam na sua carreira e no seu trabalho diário?
- 4.3. O que é para si a espiritualidade / até que ponto é importante para si a espiritualidade:
- 4.4. Como é que a espiritualidade se reflete no seu dia-a-dia: (exemplos familiar/grupos/trabalho)
- 4.5. Sente que a espiritualidade tem impacto na motivação, aprendizagem, compromisso e desempenho organizacional
- 4.6. Vivemos num tempo em que se fala de espiritualidade, mas também de desumanização, qual acha que vence?

#### **PARTE V – Espiritualidade e a Gestão**

- 5.1. Qual a importância que acha que a pedagogia iniciano tem para a gestão? E para a GRH? seja com cenários reais ou hipotéticos.
- 5.2. Se Santo Inácio de Loiola fosse [cargo que o entrevistado ocupa], como seria?
- 5.3. Acha que Sto Inácio de Loiola sobreviveria numa empresa atualmente: que tipo de gestor seria ele?



## **Apêndice II – Guião de entrevista 2**

### **Guião de entrevista – dirigido a professores que estão a lecionar nos colégios**

#### **PARTE I – Identificação do entrevistado**

- Idade
- Género
- Naturalidade
- Nacionalidade
- Estado civil
- Tem filhos
- Habilitações Literárias
- Colégio onde estudou

#### **PARTE II – Identificação do profissional**

- 2.1. Que tipo de formação extra realizou ao longo da vida
- 2.2. Cargo e categoria profissional atual
- 2.3. Principais responsabilidades do atual cargo
- 2.4. Antiguidade na instituição & no cargo
- 2.5. Como chegou à instituição/empresa
- 2.6. Teve experiência profissional anterior a este cargo
- 2.7. O que foi importante dessa experiência para o cargo atual
- 2.8. Descreva um dia típico do seu trabalho

#### **PARTE III – Valores Inacianos**

- 3.1. Se tivesse que dizer uma história que recorda da sua vida de professor, qual escolhia?  
Porquê? / o que sente quando dá aulas lá?
- 3.2. Que valores tenta transmitir no colégio?
- 3.3. Do que se lembra, quais são os principais valores difundidos pela Companhia de Jesus?

- 3.4. Qual a missão da Companhia?
- 3.5. Como é que estes valores e a missão da Companhia são transmitidos na prática?
- 3.6. Quais desses valores ainda são marcantes na vida de agora?
- 3.7. Qual é o papel do(s) professor(es) na vida dos alunos?

#### **PARTE IV – Espiritualidade e Valores em contexto laboral**

- 4.1. Que valores inicianos sente que transportou para a sua atividade laboral? / E que valores inicianos identificou no seu local de trabalho?
- 4.2. De que modo o conhecimento da Companhia de Jesus e a identificação com a espiritualidade iniciano influenciam na sua carreira e no seu trabalho diário?
- 4.3. O que é para si a espiritualidade / até que ponto é importante para si a espiritualidade:
- 4.4. Como é que a espiritualidade se reflete no seu dia-a-dia: (exemplos familiar/grupos/trabalho)
- 4.5. Sente que a espiritualidade tem impacto na motivação, aprendizagem, compromisso e desempenho organizacional
- 4.6. Vivemos num tempo em que se fala de espiritualidade, mas também de desumanização, qual acha que vence?

#### **PARTE V – Espiritualidade e a Gestão**

- 5.1. Qual a importância que acha que a pedagogia iniciano tem para a gestão? E para a GRH? seja com cenários reais ou hipotéticos.
- 5.2. Se Santo Inácio de Loiola fosse [cargo que o entrevistado ocupa], como seria?
- 5.3. Acha que Santo Inácio de Loiola sobreviveria numa empresa atualmente: que tipo de gestor seria ele?