ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

ESPIRITUALIDADE, SABERES, TRABALHO E GESTÃO: REFLEXÕES PARA UMA GESTÃO A-DISCIPLINAR

Resumo

Este artigo investiga as contribuições da espiritualidade para uma visão ampliada da gestão nas organizações contemporâneas. Entendida como dimensão humana de busca de sentido, interioridade e responsabilidade ética, a espiritualidade diferencia-se da religiosidade institucional e situa-se em sua matriz filosófica espiritualista (Bergson, Ravaisson) que, desde o século XIX, opõe-se ao materialismo mecanicista e ao positivismo reducionista, afirmando a irredutibilidade da consciência, da liberdade e da interioridade humana. Parte-se da hipótese de que a gestão, desde a racionalização taylorista-fordista até os modelos gerencialistas contemporâneos, consolidou-se como prática disciplinar baseada no controle e na mensuração, produzindo um déficit antropológico. Argumenta-se, contudo, que a tradição gerencial nunca operou em vocabulário axiologicamente neutro: termos como sentido, propósito, visão, missão e valores integram o planejamento estratégico há décadas, ainda que submetidos a uma lógica instrumental que os esvazia de profundidade existencial. Metodologicamente, realizou-se revisão narrativa da literatura, de caráter qualitativo e interpretativo, com corpus interdisciplinar que articula administração, filosofia, psicologia e sociologia do trabalho, destacando os trabalhos de Jean-François Chanlat e Viktor Frankl. A estrutura do artigo apoia-se em quatro eixos: reconstrução histórica da gestão centrada na produtividade, incluindo a genealogia semântica dos termos-chave; levantamento do campo internacional de workplace spirituality; conexão entre espiritualidade e espiritualismo filosófico; e leitura articulada de Chanlat e Frankl como núcleo crítico à gestão disciplinar. Conclui-se que a confluência entre espiritualidade, saberes e trabalho representa via necessária para superar os limites da gestão disciplinar, propondo-se uma gestão a-disciplinar que reconheça a complexidade integral do humano sem renunciar ao rigor técnico.

Palavras-chave: Espiritualidade. Espiritualismo. Gestão. Sentido no trabalho. Gestão a-disciplinar.

Abstract

This article investigates the contributions of spirituality to a broader vision of management in contemporary organizations. Understood as a human dimension of seeking meaning, interiority, and ethical responsibility, spirituality is distinguished from institutional religiosity and situated within its proper philosophical matrix (Bergson, Ravaisson) which, since the nineteenth century, has opposed mechanistic materialism and reductionist positivism by affirming the irreducibility of consciousness, freedom, and human interiority. We hypothesize that management, from Taylorist-Fordist rationalization to contemporary managerialist models, has consolidated itself as a disciplinary practice based on control and measurement, producing an anthropological deficit. We argue, however, that the managerial tradition has never operated in an axiologically neutral vocabulary: terms such as meaning, purpose, vision, mission, and values have long been part of strategic planning, albeit subordinated to an instrumental logic that empties them of existential depth. Methodologically, we conducted a qualitative and interpretive narrative literature review with an interdisciplinary corpus spanning administration, philosophy, psychology, and sociology of work, highlighting the foundational works of Jean-François Chanlat and Viktor Frankl. The article is structured around four axes: historical reconstruction of productivity-centered management, including the semantic genealogy of key terms; survey of the international field of workplace spirituality; connection between spirituality and philosophical spiritualism; and an articulated reading of Chanlat and Frankl as a critical

core against disciplinary management. We conclude that the confluence of spirituality, knowledge, and work represents a necessary path toward overcoming the limits of disciplinary management, proposing an a-disciplinary management that recognizes the integral complexity of the human being without renouncing technical rigor.

Keywords: Spirituality. Spiritualism. Management. Meaning at work. A-disciplinary management.

1 Introdução

A organização moderna ocupa papel central na produção de riqueza e na estruturação social, mediando demandas econômicas, culturais e políticas. Assim, sua importância é inegável, mas gera também tensões profundas, sobre seu sentido, finalidade e o modelo de gestão que promove.

Essas tensões acompanham toda história do pensamento gerencial, cuja origem remonta à racionalização taylorista-fordista do final do século XIX. Compreender a crise de sentido no trabalho atual demanda um revisitar desta trajetória, que consolidou a gestão como prática disciplinar, baseada no controle e na normatização do comportamento humano, em prol da produtividade.

A premissa é que essa configuração produz um grave déficit antropológico, uma espécie de "vacância do humano" na lógica de gestão. A espiritualidade, no entendimento aqui adotado, não como religiosidade institucional, mas como busca interior de sentido e responsabilidade ética, com raízes na tradição filosófica do espiritualismo, surge como categoria capaz de contribuir para uma crise que, socialmente, ganha cada vez mais evidência: altos índices de esgotamento, adoecimento psíquico e desengajamento.

O termo 'a-disciplinar' é empregado não no sentido de ausência de método ou rigor, mas como prefixo de negação qualitativa: uma gestão que reconhece os limites epistemológicos e éticos de qualquer dispositivo disciplinar de controle e mensuração frente à complexidade irredutível da condição humana. Diferencia-se, portanto, de 'pós-disciplinar' (que sugere superação temporal) ou 'trans-disciplinar' (que sugere integração de disciplinas), ao enfatizar a recusa da redução do humano ao mensurável."

Chanlat (1994) resumiu bem esse contexto ao afirmar que "As ciências da gestão [...] tendem a esquecer o homem em sua totalidade para reter dele apenas os aspectos que interessam à eficácia produtiva" (CHANLAT, 1994, p. 21).

Tal afirmação não é uma crítica isolada, mas um indicador do percurso de um século de racionalidade organizacional. Desde Taylor, seguimos uma racionalidade que separa a concepção da execução, reduz a subjetividade a objeto de mensuração, e pensa o trabalhador em termos de produtividade. Ainda que avanços tenham ocorrido, como as descobertas da Escola de Relações Humanas, o princípio da eficácia permanece hegemonicamente vigente.

Curiosamente, essa mesma história, que caracterizamos como gestão disciplinar, nunca prescindiu totalmente de um vocabulário que hoje reconhecemos como proto-espiritual: missão, visão, valores, propósito, sentido. Esses termos migraram, ao longo do século XX, do léxico religioso e filosófico para o léxico gerencial, sofrendo, nesse trânsito, um esvaziamento existencial que este artigo se propõe a examinar criticamente.

Viktor Frankl oferece o contraponto antropológico a esse diagnóstico: "O homem não é impelido, mas sim atraído. Trata-se, no fundo, de valores que o homem quer realizar, de um sentido que ele quer cumprir" (FRANKL, 2011, p. 45).

Diante dessa história, como entender a emergência, hoje, da espiritualidade no trabalho? Como ela pode contribuir para uma reconfiguração que não apenas valorize a produtividade, mas também resgate a complexidade do sujeito humano?

Se termos como "missão", "visão" e "propósito" já fazem parte, há décadas, do vocabulário gerencial padrão, presentes em qualquer manual de planejamento estratégico, por que a gestão permaneceria "disciplinar" e desprovida de sentido? A resposta que este artigo desenvolve é que esses termos foram sistematicamente instrumentalizados, esvaziados de seu conteúdo filosófico e existencial original, e convertidos em ferramentas de alinhamento comportamental, o que caracteriza precisamente a diferença entre a retórica gerencial do sentido e a espiritualidade como categoria antropológica e filosófica autônoma.

Outro desafio é se a espiritualidade é atraída pelo próprio sentido de realização, por que ela, frequentemente, é instrumentalizada na perspectiva da produtividade? A gestão que a reivindica, muitas vezes, corre o risco de acoplar essa dimensão a dispositivos de controle, mantendo sua lógica disciplinar.

Por isso, nos propomos a distinguir, e articular, duas perspectivas: uma vinculada à justificativa instrumental (a espiritualidade que serve ao desempenho) e outra à sua legitimidade ontológica (a espiritualidade como condição do humano). Para isso, utilizamos autores de diferentes tradições disciplinares, sobretudo Chanlat e Viktor Frankl, em diálogo com a herança filosófica do espiritualismo francês (Ravaisson, Bergson), corrente frequentemente ausente dos estudos organizacionais, mas cuja pertinência para o tema é direta, como se demonstrará nas próximas seções.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Gestão centrada na produtividade

A gestão contemporânea tem raízes no final do século XIX, com Frederick Winslow Taylor. Seus princípios, a Administração Científica, buscavam organizar o trabalho com rigor técnico, padronizando tarefas, cronometrando tempos, fragmentando funções.

Esse modelo construiu uma lógica de controle do corpo do trabalhador, uma disciplina exaustiva que reduzia a subjetividade a simples insumo da produção. O trabalhador tayloriano era, no fundo, uma máquina biológica regulável, cuja interação com o sistema tinha de ser rigidamente normatizada.

O taylorismo não apenas criou uma dissociação entre o projetar e o fazer, mas também favoreceu uma concepção da organização como um sistema de controles. Seu impacto foi globalizado com a expansão da produção industrial em massa, sobretudo na Ford Motor Company, com a linha de montagem.

Dilema: o taylorismo-fordismo gerou prosperidade material real, salários, consumo de massa, ao mesmo tempo em que empobreceu a experiência subjetiva do trabalho. Este artigo não resolve esse dilema, mas o mantém explícito.

Contudo, o controle absoluto gerou reações. Nos anos 1920, Elton Mayo conduziu estudos na fábrica Hawthorne, constatando que fatores sociais e psicológicos também influenciavam produtividade. Esses estudos lançaram as bases para a Escola de Relações Humanas, que reconheceu a importância do subjetivo, das relações e do clima social.

Essa abordagem ampliou o foco, mas não questionou o princípio de base: a produtividade como critério máximo. O trabalhador passou a ser visto como sujeito social, motivado e afetivo, mas ainda parte de um sistema de controle, agora, mais refinado. Bem-estar e motivação tornaram-se variáveis gerenciáveis, não fins em si.

Essa racionalidade se sofisticou nas décadas seguintes: o movimento gerencialista pós-fordista incorporou indicadores, métricas, programas de qualidade total e, na fase mais recente, a lógica do valor acionário. Ainda que a subjetividade fosse validada, ela passou a ser uma variável a ser gerenciada, sem que se rompesse com a lógica de controle.

A partir dos anos 1970, a crise do modelo fordista, combinada com a globalização e a desregulamentação, gerou novos arranjos. A gestão passou a incorporar dimensões de flexibilidade, inovação e, sobretudo, resultados financeiros. Assim, a produtividade deixou de ser apenas quantidade de unidades por hora, para incorporar qualidade, inovação e retorno econômico.

No mundo contemporâneo, ela se converteu em um paradigma financeirizado (GAULEJAC, 2007), onde o valor para o acionista e a maximização de lucros são objetivos únicos. Nesse contexto, as ações de gestão se tornam cada vez mais rigorosas, normatizadas, e a subjetividade do trabalhador – e suas dimensões éticas, afetivas, espirituais, ficam supostamente subordinadas ao desempenho financeiro. Dejours (1992) demonstra que a organização do trabalho produz sofrimento patogênico quando bloqueia a atribuição de sentido à atividade.

A questão é: essa configuração, embora eficaz na busca por resultados, produz um crescente desgaste psíquico, um fenômeno amplamente conhecido como burnout, além de uma sensação de vazio e desconexão com o trabalho.

Dilema: será que é possível conciliar eficiência e sentido, ou a lógica da produção por si só é incompatível com a condição humana? Essa interrogação permeia toda a nossa análise.

É preciso reconhecer algo importante para o argumento deste artigo: a gestão disciplinar nunca operou num vocabulário axiologicamente neutro. Desde a consolidação do campo do planejamento estratégico, na segunda metade do século XX, termos de origem filosófica e religiosa foram incorporados ao léxico gerencial, em geral esvaziados de sua profundidade original.

Peter Drucker, em The Practice of Management (1954), popularizou a pergunta fundante do planejamento estratégico: "qual é o nosso negócio, e qual deveria ser?", questão que, sob aparência técnica, é estruturalmente equivalente a uma pergunta pelo propósito existencial da organização. Drucker (1954) já advertia que a definição da missão de uma empresa não é exercício técnico, mas decisão sobre valores e finalidades últimas.

Andrews (1971) e, posteriormente, Mintzberg (1994), consolidaram a tríade missão-visão-valores como núcleo do planejamento estratégico formal. Collins e Porras (1996), em artigo influente publicado na Harvard Business Review intitulado Building Your Company's Vision, afirmam que "uma visão bem concebida consiste em duas partes principais: ideologia central e futuro imaginado" (COLLINS; PORRAS, 1996, p. 65), sendo a ideologia central definida por valores essenciais e propósito, este último descrito pelos autores como "as razões fundamentais da existência da organização, além de apenas ganhar dinheiro" (COLLINS; PORRAS, 1996, p. 66).

Este é precisamente o ponto de contato, e de tensão, entre a gestão tradicional e a espiritualidade. Collins e Porras (1996) reconhecem explicitamente que o propósito organizacional funciona como "uma estrela-guia no horizonte", nunca plenamente alcançável, formulação de notável proximidade com a noção frankiliana de sentido como horizonte de realização permanente, e não meta a ser cumprida e esgotada.

Contudo, há uma diferença categorial que não pode ser dissimulada. Na literatura de planejamento estratégico, missão, visão, propósito e valores são formulados de cima para baixo, pela alta direção, e depois "disseminados" ou "comunicados" aos

demais níveis da organização, numa lógica que Chanlat (2023) reconheceria como disciplinar: o sentido é decretado institucionalmente, não descoberto existencialmente pelo sujeito, como propõe Frankl (2011).

Segundo dilema, agora semântico: a gestão tradicional já fala a linguagem do sentido e do propósito há setenta anos, mas fala essa linguagem em registro estratégico-instrumental, subordinando-a, em última instância, a objetivos de desempenho, competitividade e retorno financeiro. A espiritualidade, tal como proposta neste artigo a partir de Chanlat e Frankl, exige uma inversão: que sentido e propósito sejam reconhecidos como fins em si mesmos, e não como instrumentos de alinhamento organizacional dissimulados sob vocabulário existencial.

Bartlett e Ghoshal (1994), em Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, já haviam alertado para esse risco, distinguindo entre "propósito" autêntico, capaz de mobilizar significado genuíno nos colaboradores, e "propósito" retórico, meramente declarado em documentos institucionais sem correspondência na experiência concreta de trabalho. Essa distinção antecipa, no campo da estratégia, exatamente a crítica que a espiritualidade organizacional viria a desenvolver uma década depois.

Da Administração Científica ao gerencialismo financeirizado, e passando pela apropriação instrumental de sentido, propósito, missão e valores, a gestão organizou-se em torno da produtividade como critério estruturante, mediante dispositivos progressivamente sofisticados de controle simbólico e comportamental. Chanlat (2023) submete essa trajetória a um tribunal antropológico, exigindo que a gestão amplie sua concepção do humano.

2.2 Estudos sobre espiritualidade no trabalho

O movimento de pesquisa sobre workplace spirituality surgiu nos anos 1990, respondendo ao fenômeno do esvaziamento de sentido no trabalho. Ian Mitroff e Elizabeth Denton, pioneiros na área, conduziram estudos com executivos norte-americanos, constatando que a maioria desejava integrar sua espiritualidade à esfera profissional, apesar de barreiras culturais e institucionais.

Mitroff e Denton (1999) demonstram que líderes que reconhecem a dimensão espiritual de seus colaboradores tendem a construir organizações mais resilientes e éticas. Assim, a espiritualidade no trabalho não é modismo, mas resposta a uma necessidade de integridade entre valores pessoais e práticas organizacionais.

A partir deles, outras pesquisas mostraram que a espiritualidade no trabalho está relacionada a maiores níveis de engajamento, satisfação, e menor intenção de rotatividade. Contudo, a maior parte do saber era de natureza exploratória, muitas vezes com definições heterogêneas e metodologias variadas.

Dentre as contribuições filiadas a esse campo, destacam-se a definição de workplace spirituality como reconhecimento de uma dimensão interior do trabalhador (ASHMOS; DUCHON, 2000), além da tríade composta por interioridade, significado do trabalho, e senso de comunidade tornou-se central.

A Teoria da Liderança Espiritual de Fry (2003), que propõe criar "visão e congruência de valores [...] em todos os níveis organizacionais", potencializando o comprometimento e, por consequência, a produtividade, reproduzindo, note-se, exatamente a mesma tríade visão-valores-propósito já identificada na seção 2, agora relida sob lente espiritual, mas ainda subordinada ao critério de produtividade.

As explorações empíricas de Fry e Matherly (2006) e Duchon et al. (2005), que mostram que ambientes mais espirituais, entendidos como locais onde valores e sentido são cultivados, geram efeitos positivos sobre indicadores de desempenho.

Um ponto central que provoca debates é a distinção entre espiritualidade e religiosidade, onde autores como Zinnbauer et al. (1997) e Koenig (2012) demonstram, através de estudos empíricos, que, embora relacionadas, espiritualidade e religiosidade se separam conceitualmente: a espiritualidade é uma busca interna e pluralista, enquanto a religiosidade tende a ser institucionalizada e ritualística.

De fato, a maioria das pesquisas atuais apresenta uma postura de pluralismo, reconhecendo que a espiritualidade no trabalho pode se manifestar de múltiplas formas. Revisões sistemáticas recentes, a exemplo de Syahir et al. (2025) evidenciam correlações positivas entre espiritualidade, satisfação e engajamento. Ainda assim, alertam para a fragmentação conceitual e metodológica que persiste no campo, dificultando uma construção consistente.

Giacalone e Jurkiewicz (2003), são um marco para espiritualidade como um tema de interesse para a gestão e efetuam de modo similar a adoção de perspectivas micro (focada no individuo) e macro (focada na organização), destacando que a popularidade do tema se deve ao seu potencial para agregar valor e melhorar o bem-estar, não ignorando que é utilizada para mitigar o desconforto social do trabalho sem sentido.

Crucial para nossa argumentação é o fato de que, apesar de suas contribuições, muitas dessas pesquisas permanecem firmemente atreladas à justificativa instrumental de desempenho, o que reforça a necessidade de uma reflexão mais profunda, ancorada filosoficamente, que desenvolvemos na seção seguinte.

2.3 Espiritualidade e filosofia

É necessário, para aprofundar teoricamente a noção de espiritualidade empregada neste artigo, situá-la em sua matriz propriamente filosófica, o espiritualismo. O espiritualismo é uma corrente filosófica francesa consolidada no século XIX, em oposição ao materialismo mecanicista e ao positivismo comtiano, que afirma a irredutibilidade da consciência, da liberdade e da interioridade a explicações puramente físico-químicas. Não deve ser confundida com "espiritismo" ou doutrinas religiosas; trata-se de escola filosófica com estatuto epistemológico próprio. (CHAUÍ, 2000).

Maine de Biran, considerado fundador dessa tradição, afirmou a irredutibilidade da experiência interior, o fato primitivo da vontade e do esforço, a explicações puramente fisiológicas ou mecânicas. Para o autor, o "eu" só se conhece por meio do esforço voluntário, experiência que nenhuma ciência puramente objetiva é capaz de captar (MAINE DE BIRAN, 2000).

Félix Ravaisson, desenvolveu essa mesma matriz ao investigar o hábito como categoria intermediária entre a natureza mecânica e a liberdade espiritual, antecipando reflexões sobre a formação de disposições humanas que a psicologia organizacional contemporânea retomaria, sem o vocabulário filosófico correspondente, ao tratar de cultura organizacional e comprometimento.

Bergson contrapõe à inteligência analítica, que fragmenta, mensura e espacializa o tempo, a intuição, capaz de apreender a duração (*durée*) como fluxo qualitativo e irredutível à quantificação.

A duração é conceito central da filosofia de Henri Bergson que designa o tempo vivido subjetivamente, em contraposição ao tempo espacializado, fragmentável e mensurável pelos relógios e cronômetros. (BERGSON, 1979)

A pertinência dessa formulação para a crítica à gestão disciplinar é direta. Se a gestão disciplinar, desde Taylor, opera essencialmente pela fragmentação, mensuração e espacialização do tempo de trabalho, tempos e movimentos,

indicadores, metas trimestrais, o espiritualismo bergsoniano oferece o contraponto filosófico exato: há uma dimensão da experiência humana no trabalho, a duração vivida, o sentido, a interioridade, que é estruturalmente irredutível a qualquer sistema de mensuração, por mais sofisticado que seja.

A ponte entre o espiritualismo francês do século XIX e a logoterapia de Frankl, no século XX, não é meramente cronológica. Ambas as tradições compartilham a tese de que a consciência, a liberdade e a busca de sentido constituem estrato irredutível da experiência humana, não decorrente nem explicável por leis puramente mecânicas ou deterministas.

Lévinas (1988), radicaliza essa herança ao situar a responsabilidade ética pelo Outro como dimensão anterior a qualquer cálculo racional ou utilitário, fundamento filosófico adicional para compreender por que a espiritualidade no trabalho não pode ser plenamente absorvida por métricas de desempenho, sem que se perca precisamente aquilo que a torna espiritualidade.

No Brasil, Miguel Reale, em Filosofia do direito, retoma e discute a tradição espiritualista europeia, associando-a à afirmação do valor da pessoa humana como fundamento, e não como meio, de qualquer ordenação social ou institucional (REALE, 2002). Marilena Chauí (2000), em Convite à filosofia, situa o espiritualismo entre as grandes correntes filosóficas modernas voltadas à defesa da interioridade e da liberdade frente ao determinismo científico, servindo de referência didática relevante para situar o debate no contexto acadêmico brasileiro.

É preciso, por rigor conceitual, distinguir o espiritualismo como corrente filosófica sistemática, com autores, obras e debates historicamente situados, da espiritualidade organizacional, campo de pesquisa em Administração de constituição mais recente e recorte predominantemente psicossocial e gerencial.

A conexão entre ambos, todavia, é produtiva e não meramente retórica: o espiritualismo oferece à espiritualidade organizacional um fundamento filosófico de maior densidade, a afirmação da irredutibilidade da interioridade e da liberdade a explicações mecanicistas, que a literatura de workplace spirituality, voltada sobretudo à mensuração de correlações com desempenho, raramente explicita ou aprofunda.

É exatamente essa lacuna filosófica que a leitura conjunta de Chanlat e Frankl, desenvolvida na seção seguinte, e sua ancoragem na tradição espiritualista, buscam preencher.

3. Metodologia

O presente artigo é um ensaio teórico, construído a partir de uma revisão bibliográfica qualitativa, exploratória e interpretativa, necessária e adequada quando se busca compreender o estado do conhecimento sobre um tema, organizando as contribuições e se possível apontar lacunas.

A opção pela revisão narrativa, em detrimento da sistemática, segue as orientações de Green et al. (2001) e Baumeister e Leary (1997), que recomendam esse método quando o objetivo é construir uma interpretação crítica e integrativa de literatura interdisciplinar, sem pretensão de exaustividade estatística.

A escolha decorre da natureza interdisciplinar do objeto de interesse, que envolve a articulação entre espiritualidade e formação de gestores, objeto esse que não está consolidado em um único campo, exigindo diálogo entre educação, administração, filosofia, psicologia e estudos organizacionais. A revisão bibliográfica permitiu construir uma síntese crítica entre autores de tradições distintas que convergem na problematização da formação humana e da busca de sentido.

O corpus teórico reúne obras clássicas e contemporâneas, nacionais e internacionais, selecionadas por sua relevância temática e por sua recorrência na literatura sobre espiritualidade, sentido e formação. Foram priorizadas obras de referência (frequentemente citadas em revisões sistemáticas da área), complementadas por produção nacional específica sobre espiritualidade e liderança.

A análise teve caráter narrativo-interpretativo, sem pretensão de exaustividade estatística, pois o interesse foi examinar os sentidos atribuídos à espiritualidade, sua pertinência para a formação de gestores e o modo como pode ampliar a compreensão da educação corporativa.

4. Análise e Discussão

4.1 Uma leitura articulada de Chanlat e Frankl

Jean-François Chanlat construiu uma crítica sistemática ao reducionismo da gestão ao instrumental. Em O indivíduo na organização (1994, 1999, 2023), demonstra que a operação gerencial tende a esquecer ou suprimir as dimensões humanas: afetos, simbolismos, inconsciente, ética, espiritualidade.

Segundo Chanlat, gestão efetiva exige uma atenção à complexidade do sujeito, que inclui sua história, cultura, linguagem, afetos, inconsciente, elementos que não se reduzem facilmente às métricas quantitativas. Sua crítica é de que o gerenciamento moderno costuma tratar o humano como mera ferramenta de produção.

Ao afirmar que "gerir não é somente aplicar técnicas; é, antes de tudo, lidar com seres humanos em sua complexidade, sua história, sua cultura, seus afetos, seu inconsciente e sua busca de sentido" (CHANLAT, 1999, p. 54), reforça que as práticas de gestão que desconhecem essa complexidade praticam uma espécie de mutilação ética. Elas retraem o olhar do ser humano ao que é mensurável, ignorando aquilo que, de fato, move e constitui o sujeito.

Em *Homo anthropologicus* (2023), Chanlat submete a gestão contemporânea a um tribunal antropológico, propondo colocá-la "à prova da condição humana", inversão radical em relação à lógica histórica reconstituída na seção 2: em vez de o humano ser julgado pelo critério da produtividade, é a gestão que passa a ser julgada pelo critério da humanidade.

Viktor Frankl (2011, 2008), fundador da logoterapia, fornece uma fundamentação antropológica profunda. Sua experiência nos campos de concentração revelou que, mesmo nas condições mais extremas, a capacidade do ser humano de buscar sentido permanece intacta.

Frankl afirma que o ser humano não é apenas impelido por impulsos, como sugere o paradigma do *homo economicus*, mas sobretudo atraído por valores, por objetivos que ele deseja realizar:

"O homem não é impelido, mas sim atraído. Trata-se, no fundo, de valores que o homem quer realizar, de um sentido que ele quer cumprir" (FRANKL, 2011, p. 45).

Sua tese central: o ser humano é orientado pelo sentido, por valores transcendentais e por uma busca que dá legitimidade a toda ação. Identifica três vias de sentido, obra realizada, encontro/amor, atitude frente ao sofrimento inevitável (FRANKL, 2008, 2011), tríade que dialoga diretamente com a noção de "sentido do trabalho" de Morin (2001) e que, lida à luz do espiritualismo bergsoniano, aponta para uma temporalidade do trabalho irredutível à métrica gerencial.

Ao aplicar essa lógica à gestão, Frankl pressiona-nos a reconsiderar os dispositivos disciplinares. Se o trabalhador é, por sua essência, um buscador de sentido, e não um mero executor racional, então a gestão que ignora essa dimensão se torna incompleta, e provavelmente injusta.

Dilema clínico-organizacional: há risco de apropriação perversa da tese frankiliana como justificativa para naturalizar sofrimento evitável no trabalho. Este artigo rejeita essa apropriação: a logoterapia é teoria da liberdade frente ao sofrimento inevitável, não teoria de resignação ao sofrimento evitável.

Apesar da aparente contradição entre a proposta de Fry (que associa espiritualidade à produtividade) e a de Frankl (que sugere que o sentido é autônomo em relação ao desempenho), há uma convergência estrutural: ambos reconhecem a importância do sentido, embora por ângulos diferentes.

Chanlat, Frankl e Fry convergem na crítica à redução do humano ao seu desempenho instrumental. Dizem ambos que a verdadeira gestão deve incorporar dimensões que transcendam a simples eficácia, resgatando a complexidade existencial do sujeito. A tradição espiritualista (seção 2.3) fornece, a esse conjunto, o fundamento filosófico que lhe faltava: a afirmação sistemática da irredutibilidade da interioridade e da liberdade a qualquer explicação mecanicista.

O desafio, porém, é grande: se a gestão se legitima pela eficácia, como incorporar dimensões que, por definição, muitas vezes fogem à métrica? Como evitar que a busca de sentido seja instrumentalizada em nome de resultados?

Essa questão permanece aberta, evidenciando o que chamamos de dilema não resolvido nesta abordagem: uma gestão que reconheça o humano em toda sua complexidade deve também dialogar com as exigências da eficácia.

Quadro Articulador Chanlat, Frank e Espiritualismo

Dimensão	Chanlat	Frankl	Tradição Espiritualista
Campo disciplinar	Sociologia e Antropologia das organizações	Psicologia clínica e existencial	Filosofia (séc. XIX-XX)
Conceito de humano	*Homo complexus*: ser de afetos, inconsciente, cultura, linguagem e busca de sentido	*Homo spiritualis*: ser atraído por valores, capaz de autodistanciamento e autotranscendência	Ser de consciência, duração e liberdade irredutível ao mecanicismo
Diagnóstico da gestão	Esquecimento das dimensões humanas em prol da eficácia produtiva	Redução do homem a impulsos (*homo economicus*), esquecimento da vontade de sentido	Redução da consciência e da duração interior ao tempo espacializado e mensurável
Temporalidade	Tempo organizacional como construção social e histórica	Tempo existencial como horizonte de realização de sentidos	*Durée* bergsoniana: tempo qualitativo, indivisível, irredutível à cronometragem
Proposta central	Resgate da condição humana integral na gestão	Sentido como necessidade existencial e tarefa permanente	Afirmação da irredutibilidade da interioridade e da liberdade
Categoria gerencial crítica	Missão decretada (*top-down*)	Sentido descoberto (existencial, singular)	Duração vivida (irredutível à métrica)
Concepção de liberdade	Liberdade como reconhecimento da complexidade subjetiva frente à normatização	Liberdade de atitude frente às circunstâncias, incluindo o sofrimento inevitável	Liberdade como fato primitivo da consciência
Lugar da interioridade	Dimensão esquecida: afetos, inconsciente, simbolismos	Núcleo da experiência humana: espaço de decisão e atribuição de sentido	Estrato irredutível da experiência, inacessível à objetividade plena

Relação com a métrica	Suspeita epistemológica: o humano excede o mensurável	Indiferença categorial: o sentido não se mede, realiza-se	Recusa ontológica: a duração não se espacializa nem se quantifica
Fundamento ético	Ética da complexidade e do reconhecimento do Outro em sua integralidade	Ética da responsabilidade pelo sentido a realizar e pelo Outro (Lévinas como desdobramento)	Ética da responsabilidade anterior ao cálculo (Lévinas) e do valor da pessoa como fim (Reale)
Contribuição para a gestão a-disciplinar	Complexidade do sujeito como limite interno à disciplinarização	Liberdade frente ao sofrimento como recusa da naturalização do adoecimento	Fundamento filosófico sistemático da irredutibilidade do humano

Fonte: Autoria própria, 2026

A leitura transversal do quadro revela três camadas de convergência e uma tensão produtiva entre as tradições, primeiramente de ordem antropológica, embora formuladas em registros disciplinares distintos, convergem na recusa do *homo economicus*.

Para Chanlat, o humano é *Homo complexus*, constituído por afetos, inconsciente, cultura e busca de sentido, enquanto que para Frankl, é *Homo spiritualis*, definido pela vontade de sentido e pela capacidade de autodistanciamento; já para o espiritualismo, é ser de consciência e duração, irredutível a explicações mecanicistas. Essa convergência não é trivial: ela indica que a crítica à gestão disciplinar não é meramente técnica, mas antropológica.

O autodistanciamento e a autotranscendência são conceitos centrais da logoterapia frankliana, o autodistanciamento (self-detachment) refere-se à capacidade humana de tomar distância crítica de si mesmo e de suas próprias condições psíquicas, enquanto que a autotranscendência (self-transcendence) designa a orientação constitutiva do ser humano para algo ou alguém além de si mesmo, um sentido, uma causa, um outro ser humano. (FRANKL, 2011).

Pode ser verificado a convergência temporal, onde a dimensão da temporalidade é particularmente reveladora. Enquanto a gestão disciplinar opera pela fragmentação, cronometragem e espacialização do tempo (tempos e movimentos, metas trimestrais, indicadores), as três tradições afirmam formas de temporalidade irredutíveis: o tempo histórico e social em Chanlat, o tempo existencial como horizonte de realização em Frankl, enquanto no espiritualismo é fluxo qualitativo indivisível. Essa convergência fornece o fundamento filosófico para afirmar que há uma experiência temporal do trabalho que excede estruturalmente qualquer sistema de mensuração.

Pode ainda ser verificado a convergência ética, já que as três tradições oferecem fundamentos éticos que precedem o cálculo utilitário. Em Chanlat, a ética decorre do reconhecimento da complexidade do Outro; em Frankl, da responsabilidade pelo sentido a realizar; no espiritualismo radicalizado por Lévinas, da responsabilidade ética como dimensão anterior a qualquer racionalidade instrumental. Essa convergência é decisiva para a proposta de gestão a-disciplinar: ela mostra que a recusa da disciplinarização não é arbitrária, mas eticamente fundamentada.

No que se refere a questão da produção, da materialidade, há, uma tensão não resolvida entre as tradições, particularmente entre Frankl e Fry — tensão que se reflete no campo mais amplo da workplace spirituality. Frankl concebe o sentido como tarefa existencial singular, descoberta pelo sujeito em sua liberdade; Fry, por sua vez, articula a espiritualidade à produtividade, reproduzindo a tríade visão-valores-propósito já identificada na tradição estratégica. Essa tensão não é contradição a ser

superada, mas dilema estruturante da gestão a-disciplinar: como reconhecer a espiritualidade como condição ontológica sem ignorar as exigências de eficácia que legitimam a gestão? O quadro, ao explicitar as diferenças de ênfase entre as tradições, permite situar esse dilema em sua plena extensão.

Quanto as possíveis implicações para a gestão a-disciplinar, a articulação das três perspectivas permite formular a gestão a-disciplinar não como ausência de método, mas como prática que reconhece três limites internos à disciplinarização, ou seja, o humano excede qualquer modelo redutor; a duração vivida não se cronometra; e a responsabilidade pelo Outro e pelo sentido precede o cálculo. Esses três limites não abolem a técnica, mas a situam em seu lugar próprio: instrumento a serviço do humano, não critério de definição do humano.

Nos estudos nacionais observa-se uma transição de estudos de caráter exploratório para propostas de instrumentos de mensuração e modelos aplicados, inclusive que buscam explorar a espiritualidade como variável de engajamento ou desempenho, conforme verifica-se nos trabalhos de Parrilla e Coutinho (2020), de Moreira et al. (2021) e de Rego, Cunha e Souto (2007).

Já Brito, Lopes e Limongi-França (2022) propõem modelos para analisar os antecedentes do engajamento, integrando o espiritual ao conceito de qualidade de vida no trabalho.

Almeida (2023), mapeia a evolução conceitual nos anais da ANPAD e do SEMEAD entre 2018-2022 e evidencia o avanço e, ao mesmo tempo, a permanência da ambiguidade: a espiritualidade está sendo incorporada na gestão com todo o seu potencial, mas muitas vezes para reforçar a narrativa da produtividade, o mesmo dilema já mencionado entre propósito retórico e propósito autêntico. Isso indica que a ambição por uma gestão integral ainda enfrenta resistências profundas.

4.2 Dilemas, comparações e limites não resolvidos

A análise identifica quatro proposições centrais:

A longa história da gestão revela uma centralidade da produtividade, que, por meio de dispositivos de controle, constituiu a sua configuração disciplinar. Essa configuração, apesar de eficaz, produz um déficit de humanidade, uma "vacância do humano", ainda que a própria gestão tradicional já operasse, desde Drucker (1954), com vocabulário de sentido e propósito, subordinado, contudo, a uma lógica estratégico-instrumental decretada de cima para baixo.

O campo internacional de estudos sobre espiritualidade evidencia efeitos positivos, mas ainda paira uma ambiguidade, que a limita, muitas vezes, a uma justificativa instrumental, reproduzindo a mesma tríade visão-valores-propósito, agora sob vocabulário espiritual.

A tradição filosófica do espiritualismo (Maine de Biran, Bergson, Boutroux) fornece fundamento de maior densidade a essa crítica, ao afirmar a irredutibilidade da duração vivida, da consciência e da liberdade a qualquer sistema de mensuração, inclusive aos sistemas de mensuração gerencial contemporâneos.

A leitura de Chanlat e Frankl propõe uma ruptura: a espiritualidade é uma dimensão inerente ao humano, que não deve limitar-se a efeitos instrumentais, mas ser reconhecida como condição ontológica, ética e existencial.

Porém, o grande dilema prático e teórico é: como conciliar uma gestão que reconheça a complexidade do humano sem abrir mão de sua eficiência? Essa tensão permanece como um limite a ser explorado, sem, até aqui, uma solução definitiva.

Na produção brasileira, essa tensão é claramente visível. Estudos avançam na métrica e na aplicação, mas muitos ainda justificam a espiritualidade como ferramenta

de produtividade. Assim, a ambiguidade permanece: tratar a espiritualidade, e o propósito, a missão, os valores que a acompanham, como fim ou como meio?

5 Conclusões e Contribuições

A resposta à pergunta inicial — como a convergência entre espiritualidade, saberes e trabalho pode ajudar a superar os limites da gestão disciplinar? — é afirmativa, embora complexa e repleta de dilemas.

A trajetória histórica demonstra que a produtividade foi, desde seu surgimento, princípio estrutural da gestão. Contudo, essa mesma trajetória revela que a gestão sempre falou, ainda que instrumentalmente, a linguagem do sentido: missão, visão, propósito e valores acompanham o campo desde Drucker (1954). O problema não é a ausência dessa linguagem, mas sua subordinação sistemática à lógica de desempenho, que a esvazia de profundidade existencial e a converte em instrumento de alinhamento comportamental.

A literatura internacional de workplace spirituality revela que a espiritualidade traz benefícios mensuráveis — engajamento, satisfação, menor rotatividade —, embora frequentemente seja usada instrumentalmente, reproduzindo, sob nova roupagem, o mesmo padrão identificado na tradição estratégica: a tríade visão-valores-propósito agora relida sob vocabulário espiritual, mas ainda subordinada ao critério de produtividade.

A tradição filosófica do espiritualismo, radicalizada em Lévinas (1988), fornece o fundamento que faltava a essa crítica. A articulação entre Chanlat, Frankl e o espiritualismo francês permite identificar três limites internos à disciplinarização que fundamentam a gestão a-disciplinar:

Limite antropológico: o humano excede qualquer modelo redutor. Chanlat demonstra que a gestão tende a esquecer o Homo complexus — ser de afetos, inconsciente, cultura e busca de sentido — para reter apenas os aspectos que interessam à eficácia produtiva. Frankl complementa ao afirmar o Homo spiritualis, definido pela vontade de sentido e pela capacidade de autodistanciamento. O espiritualismo fornece o fundamento filosófico: a consciência e a liberdade são irredutíveis a explicações mecanicistas.

Limite temporal: a duração vivida não se cronometra. Bergson demonstra que a durée é fluxo qualitativo indivisível, inacessível à fragmentação e espacialização operadas pela gestão disciplinar (tempos e movimentos, metas trimestrais, indicadores). Há uma experiência temporal do trabalho — o sentido, a interioridade, a duração vivida — que é estruturalmente irredutível a qualquer sistema de mensuração.

Limite ético: a responsabilidade pelo Outro e pelo sentido precede o cálculo. Lévinas situa a responsabilidade ética como dimensão anterior a qualquer racionalidade instrumental. Frankl complementa ao afirmar que o sentido não se mede, realiza-se. Chanlat acrescenta que a ética da gestão decorre do reconhecimento da complexidade do Outro em sua integralidade.

Esses três limites não abolem a técnica, mas a situam em seu lugar próprio: instrumento a serviço do humano, não critério de definição do humano.

Assim, propomos a concepção de uma gestão a-disciplinar: uma prática que, mantendo o rigor técnico e o método, reconheça e dialogue com a complexidade humana, respeitando esses três limites.

Trata-se de resgatar sentido, propósito, missão e valores como fins existenciais autênticos, descobertos pelo sujeito em sua liberdade, não decretados institucionalmente pela alta direção. Para isso, é necessário superar o paradigma do

controle absoluto, desenvolvendo práticas que humanizem o trabalho sem perder a eficiência — reconhecendo que há dimensões da experiência humana no trabalho que excedem estruturalmente qualquer sistema de mensuração.

Por fim, o grande desafio é a passagem do discurso à prática: criar ambientes de trabalho onde a busca de sentido seja condição para o desempenho, e não apenas efeito colateral ou dispositivo retórico. Uma gestão verdadeira — não no sentido de ausência de disciplina, mas de reconhecimento dos limites epistemológicos, temporais e éticos da disciplinarização — passa, necessariamente, por essa reflexão. A gestão a-disciplinar não é utopia, mas horizonte de tensão produtiva entre a exigência de eficácia e a irreducibilidade do humano.

6. Referências

ALMEIDA, R. Espiritualidade organizacional: mapeamento conceitual na produção acadêmica brasileira (2018-2022). 2023. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração), Universidade Federal de Sergipe, Itabaiana, 2023. Orientador: Alessandra C. Nogueira Lima.

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 6, p. 79-88, 1994.

BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. Writing narrative literature reviews. **Review of General Psychology**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 311-320, 1997.

BERGSON, Henri. **A Evolução criadora**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

BRITO, L.; LOPES, F.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Espiritualidade e qualidade de vida no trabalho: modelo integrativo. **Anais** do SEMEAD, 2022.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.

CHANLAT, Jean-François**. Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHANLAT, Jean-François**. Homo anthropologicus**: colocar a gestão à prova da condição humana. São Paulo: FGV, 2023.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 65-77, 1996.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

DUCHON, D.; ASHMOS PLOWMAN, D. Nurturing the spirit at work: impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 5, p. 807-833, 2005.

FRANKL, Viktor E. **Em Busca de sentido**. Petrópolis: Vozes, 2008.

FRANKL, Viktor E. **A Vontade de sentido**. São Paulo: Paulus, 2011.

FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.

FRY, Louis W.; MATHERLY, L. L. Spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study. **Academy of Management Meeting**, 2006.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GREEN, B. et al. Mapping the field of adult learning: a narrative review. **Adult Education Quarterly**, [S. l.], v. 51, n. 4, p. 310-326, 2001.
KOENIG, H. G. **Religion, spirituality, and health**: the research and clinical implications. ISRN Psychiatry, 2012.
LÉVINAS, Emmanuel. **Totalidade e infinito**. Lisboa: Edições 70, 1988.
MINTZBERG, Henry. **The Rise and fall of strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.
MITROFF, Ian; DENTON, Elizabeth. **A Spiritual audit of corporate america**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
MOREIRA, C. et al. Espiritualidade no setor público: proposta de instrumento de mensuração. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 24., 2021, São Paulo. Anais **eletrônicos**... São Paulo: PPGA FEA USP, 2021.
MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, 2001.
PARRILLA, F. A.; COUTINHO, M. L. G. Espiritualidade organizacional: tendências e agenda de pesquisa. **In:** SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos**... São Paulo: FEA-USP, 2020.
REALE, Miguel. **Filosofia do direito**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
REGO, A.; CUNHA, M. P. E.; SOUTO, S. Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: an empirical study. **Management Research**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 163-183, 2007.
SYAHIR, A. N. A.; ABIDIN, C. Z. S.; RAHMAN, M. Z. A. Workplace spirituality and its impact on employee well being: a systematic literature review of global evidence. **Journal of Religion and Health**, [S. l.], v. 64, p. 3313-3345, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2.
ZINNBAUER, B. J. et al. Religion and spirituality: unfuzzying the fuzzy. **Journal for the Scientific Study of Religion**, v. 36, n. 4, p. 549-564, 1997.