

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD

Tiago Franca Barreto

**A prática da Espiritualidade no Ambiente de  
Trabalho: Um estudo de múltiplos casos na Região  
Metropolitana de Recife**

Recife, 2012

**Tiago Franca Barreto**

**A prática da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: Um estudo de múltiplos casos na Região Metropolitana de Recife**

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2012

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Ciências Administrativas Programa de  
Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**A prática da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho:  
Um estudo de múltiplos casos na Região Metropolitana de  
Recife**

Tiago Franca Barreto

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 29 de fevereiro  
de 2012**

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (Orientador)

Profa. Sonia Maria Rodrigues Calado Dias, Doutora, FBV (Examinador Externo)

Prof. Guilherme Lima Moura, Doutor, UFPE (Examinador Interno)

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Rejane Ferreira dos Santos, CRB4-839

B273p

Barreto, Tiago Franca

A prática da espiritualidade no ambiente de trabalho: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana de Recife / Tiago Franca Barreto. - Recife : O Autor, 2012.

168 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2012.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Espiritualidade no ambiente de trabalho. 2. Crítica à instrumentalidade. 3. Racionalidade substantiva. 4. Emoções. I. Feitosa, Marcos Gilson Gomes (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2012 -084)

À minha família, com muito *amor*.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus, que me possibilitou realizar um trabalho com significado que proporcionou um grande aprendizado durante a realização do mestrado.

À Bárbara, minha esposa, e Mateus, meu filho, que facilitam o desenvolvimento de meu lado amoroso. Ao meu filho também agradeço, pois quase sempre que eu esquecia, ele me lembrava de que eu tinha que ficar acordado trabalhando.

Aos meus pais, Magnólia e Geronimo, aos meus irmãos, Geronimo Filho, Alexandre, Lucas e Sheila, as minhas cunhadas, Roberta e Janaina, e aos meus sobrinhos, João Pedro, Francisco, Inaê e Ravi, por todo o apoio afetivo e por me abastecerem de alegria e bons sentimentos.

Ao meu orientador, Marcos Feitosa, pelo seu apoio, paciência e contribuições ao longo de todo o processo.

Aos colegas de publicação, Carol, Eduardo e Edson, que ajudaram com suas parcerias a melhorar este projeto.

Aos colegas e amigos do PROPAD, Antonio, Ari, Cordeiro, Rafaela, Rita, Ronei, Rosivaldo, e demais, que acreditaram e espero que continuem acreditando no “maravilhoso mundo de Tiago”.

Aos professores do PROPAD, que contribuíram para ampliação dos meus conhecimentos.

Aos colegas da Infraero, Diego, Everaldo, Joaquina, Phyllis e Tatiana, pelas discussões sobre o PECEI, que muito me ajudaram na construção do referencial teórico, e também pelo apoio e compreensão nos meus momentos de ausência.

À Ediane e Lhayenny, pela sua agilidade e precisão nas transcrições de entrevistas. A Ulysses, por me auxiliar com indicações para as empresas a serem pesquisadas. Aos membros das três organizações, que possibilitaram o acesso às informações necessárias, além de um tratamento respeitoso e atencioso.

A CAPES, pelo suporte financeiro durante o mestrado.

Aos meus parentes e amigos, por entenderem minha ausência e chateações em tantos momentos durante a realização deste estudo.

Enfim, a todos que de alguma maneira contribuíram para que a realização deste trabalho fosse possível.

“Ninguém pode servir a dois *senhores*; porque ou odiará a um e amará a outro, ou se afeiçoará a um e desprezará o outro. Não podeis servir, ao mesmo tempo, a Deus e a Mamom.” (LUCAS, 16:13)

## Resumo

Esta dissertação teve como objetivo investigar a prática de espiritualidade no ambiente de trabalho em organizações da região metropolitana de Recife. Foram analisados aspectos relacionados ao entendimento do que é espiritualidade, sua relação com o ambiente de trabalho, suas práticas na organização e a motivação para sua implementação. O tema foi abordado a partir da perspectiva da Teoria Crítica, e os estudos de Pagès et al. (1987), Guerreiro Ramos (1983, 1989), Schweitzer (1936), Maturana (2002), Maturana e Varela (2010), Fernandes (2008) e Lips-Wiersma et al. (2009). Esses estudos são elucidativos para o alcance dos objetivos propostos, tanto na crítica aos mecanismos de controle e alienação, como na busca por alternativas humanizantes. A pesquisa teve um caráter qualitativo e a coleta de campo foi realizada mediante estudo de múltiplos casos em três organizações, realizada junto aos seus dirigentes e funcionários, em que se procurou analisar os tipos de racionalidade ou emoções presentes nestas práticas, identificando um caráter instrumental ou substantivo para as mesmas. Concluiu-se que uma espiritualidade inserida no ambiente de trabalho não pode se subordinar à instrumentalidade, pois não deve sacrificar o ser humano pelo lucro. Para tanto, a espiritualidade deve ter como base a emoção de aceitação do outro (amor) ou a substantividade dos valores éticos “desinteressados”; e como implicações, o respeito pelo outro, dignidade e distribuição da riqueza. O respeito pelo outro é realizado na responsabilidade da organização em internalizar suas externalidades, ou seja, assumir e absorver ou eliminar os custos socioambientais de suas ações.

**Palavras-chave:** Espiritualidade no Ambiente de Trabalho. Crítica à Instrumentalidade. Racionalidade Substantiva. Emoções.

## **Abstract**

This work aimed to investigate the practice of spirituality in the workplace in organizations in the metropolitan area of Recife. We analyzed aspects related to the understanding of what is spirituality, their relationship to the work environment, its practices in the organization and the motivation for its implementation. The subject was approached from the perspective of Critical Theory, and the studies of Pagès et al. (1987), Ramos (1983, 1989), Schweitzer (1936), Maturana (2002), Maturana and Varela (2010), Fernandes (2008) and Lips-Wiersma et al. (2009) are illustrative for achieving the proposed objectives, both critical in the mechanisms of control and alienation, as the search for alternatives humanizing. The study was qualitative and field collection was performed by multiple case study in three organizations, conducted with the leaders and officials, which sought to analyze the types of rationality or emotions present in these practices, identifying an instrumental character or noun for the same. It was concluded that an inserted spirituality in the workplace can not be subordinated to instrumentality, must be based on the emotion of acceptance of others (love) or the substantiality of the ethical values "disinterested" and as implications, respect for others, dignity and wealth distribution. Respect for others is expressed in the organization's responsibility to internalize their externalities.

**Keywords:** Spirituality in the Workplace. Criticism of the Instrumentality. Substantive Rationality. Emotions.

## **Lista de Ilustrações**

<b>Figura 1</b> –Orientação espiritual organizacional	28
<b>Figura 2</b> – Estruturação dos Objetivos da pesquisa e categorias de análise	65

## **Lista de Quadros**

<b>Quadro 1</b> –Valores e virtudes da espiritualidade	27
<b>Quadro 2</b> – As principais dimensões da EAT	29
<b>Quadro 3</b> – Síntese Metodológica da Pesquisa	60
<b>Quadro 4</b> – Categorias de análise por objetivo específico	66
<b>Quadro 5</b> – Caracterização das organizações	68
<b>Quadro 6</b> – Perfil dos entrevistados – Segundo Idioma	69
<b>Quadro 7</b> – Perfil dos entrevistados –Pandelica	71
<b>Quadro 8</b> – Perfil dos entrevistados -Solidez	73
<b>Quadro 9</b> – Análise comparativa do Entendimento sobre Espiritualidade	82
<b>Quadro 10</b> – Análise comparativa da Relação entre Espiritualidade e Trabalho	91
<b>Quadro 11</b> – Análise comparativa sobre Instrumentalidade	105
<b>Quadro 12</b> – Análise comparativa sobre Substantividade	119

## **Lista de Siglas**

**ABRH-PE** – Associação Brasileira de Recursos Humanos Seccional Pernambuco

**JC** – Jornal do Commercio

**EdC** – Economia de Comunhão

**EAT** – Espiritualidade no Ambiente de Trabalho

**ONG** – Organização Não Governamental

**RMR** – Região Metropolitana de Recife

**PSQT** – Prêmio SESI Qualidade no Trabalho

**TAF** – Talentos, Administração e Finanças

**UFPE** – Universidade Federal de Pernambuco

# Sumário

<b>1- Introdução</b>	13
1.1- A Contextualização do tema e a problematização	14
1.2- Objetivos da pesquisa	17
1.2.1- Objetivo geral	17
1.2.2- Objetivos específicos	18
1.3- Justificativa e contribuição do estudo	18
<b>2- Referencial Teórico</b>	20
2.1- Antecedentes e histórico	20
2.2- Definição de espiritualidade	24
2.3- Espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT)	27
2.3.1- Dimensões da EAT	29
2.3.2- Limitações	31
2.4- Redefinindo espiritualidade no ambiente de trabalho	33
2.4.1- Conduta de respeito pela vida	34
2.4.1.1- Conduta de respeito pelo funcionário	38
2.4.2- Internalização das externalidades	41
2.5- Os motivos para implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho	44
2.5.1- Racionalidade instrumental e econômica	46
2.5.2- Racionalidade substantiva ou referente a valores	51
2.5.3- Emoções	53
2.5.3.1- O amor	57
<b>3- Procedimentos Metodológicos</b>	59
3.1- Estruturação da pesquisa	60
3.2- Delineamento da pesquisa	60
3.3- Estratégia metodológica	61
3.4- Observações sobre o estudo	63
<b>4- Apresentação e Discussão dos Resultados</b>	66
4.1- Caracterização das organizações	67
4.1.1- Segundo Idioma	68
4.1.1.1- Perfil dos entrevistados	69
4.1.2- Pandelícia	70
4.1.2.1- Perfil dos entrevistados	71
4.1.3- Solidez engenharia	71
4.1.3.1- Perfil dos entrevistados	72
4.2- Sobre espiritualidade e sua relação com o ambiente de trabalho	73
4.2.1- Entendimento sobre espiritualidade	74
4.2.1.1- Entendimento sobre espiritualidade – Segundo idioma	74
4.2.1.2- Entendimento sobre espiritualidade – Pandelícia	75
4.2.1.3- Entendimento sobre espiritualidade – Solidez	77
4.2.1.4- Entendimento sobre espiritualidade – comparativo	79
4.2.2- Relação entre espiritualidade e trabalho	82
4.2.2.1- Relação entre espiritualidade e trabalho – segundo idioma	82
4.2.2.2- Relação entre espiritualidade e trabalho – Pandelícia	85

4.2.2.3- Relação entre espiritualidade e trabalho - Solidez	86
4.2.2.4- Relação entre espiritualidade e trabalho – comparativo	88
4.3- Sobre as motivações para implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho	91
4.3.1- Instrumentalidade	91
4.3.1.1- Instrumentalidade – Segundo Idioma	91
4.3.1.2- Instrumentalidade – Pandelíca	95
4.3.1.3- Instrumentalidade - Solidez	98
4.3.1.3- Instrumentalidade - comparativo	101
4.3.2- Substantividade	105
4.3.2.1- Substantividade – Segundo Idioma	105
4.3.2.2- Substantividade – Pandelíca	107
4.3.2.3- Substantividade – Solidez	112
4.3.2.4- Substantividade – comparativo	116
4.4- Sobre as práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho	120
4.4.1- Respeito pela vida	120
4.4.1.1- Respeito pela vida – Segundo Idioma	120
4.4.1.1.1- Programas formais	125
4.4.1.2- Respeito pela vida – Pandelíca	128
4.4.1.2.1- Programas formais	130
4.4.1.3- Respeito pela vida – Solidez	132
4.4.1.3.1- Programas formais	134
4.4.1.4- Respeito pela vida – comparativo	135
4.4.2- Internalização das externalidades	136
4.4.2.1- Internalização das externalidades – Segundo Idioma	136
4.4.2.2- Internalização das externalidades – Pandelíca	140
4.4.2.3- Internalização das externalidades – Solidez	147
4.4.2.4- Internalização das externalidades – comparativo	150
5. Conclusões	153
5.1- Sugestões para trabalhos futuros	157
Referências	158
Apêndices	165
Apêndice A: Roteiro de entrevista semiestruturada (dirigente)	165
Apêndice B: Formulário entrevista (funcionário)	166
Apêndice C: Roteiro utilizado para análise de dados	167
Apêndice D: Sistematização da análise de dados	168

# 1 Introdução

---

Para as organizações, a espiritualidade no ambiente de trabalho é uma ideia relativamente nova, mas desde os tempos mais remotos da existência humana há registros de uma dimensão espiritual, evidenciada com maior ou menor ênfase, de acordo com o momento sócio-histórico-cultural da humanidade (JUE, 2007). Silva e Siqueira (2009, p.557) reforçam que “A busca por unidade, por integração, pelo transcendental, pelo numinoso, pelo sagrado ou por qualquer outra forma de se designar religião é uma das principais marcas da história da cultura humana”.

Considerando que as definições de espiritualidade são um pouco vagas, pois lidam com questões intangíveis e subjetivas, este estudo foca no ponto convergente entre os autores que tratam sobre o tema, que é o comportamento percebido. Dessa forma, a expressão da espiritualidade é o comportamento virtuoso, ou seja, ético e amoroso de respeito pelo outro. A espiritualidade aparece como a dimensão humanizadora, revestida por suas nuances éticas e conhecimentos filosóficos (ROHR, 2010), que impulsiona o afloramento das qualidades do espírito – amor, compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, responsabilidade, harmonia – que trazem felicidade tanto para a própria pessoa, quanto para os outros (DALAI LAMA, 2000).

A dimensão humanizadora tem em suas bases a concepção do ser humano como autoconsciente, com livre arbítrio, criador de si mesmo e do seu meio social (AKTOUF, 2001). O Humanismo, que é “um sistema centrado no homem, sua integridade, seu desenvolvimento, sua dignidade, sua liberdade. No princípio de que o homem não é apenas um meio para chegar à tal ou tal objetivo, mas que ele carrega em si seu próprio fim...” (FROMM, 1961 apud AKTOUF, 2001 p. 19). A proposta de espiritualidade deste trabalho vai além do Humanismo, pois valoriza também as outras formas de vida.

A repercussão da espiritualidade no ambiente de trabalho é a realização de ações de respeito pelos outros seres. Essas ações estão revestidas de dimensões que envolvem, principalmente, oportunidade para vida interior; trabalho com significado; e sentido de conexão com a comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000)

As abordagens teóricas – detalhadas no Capítulo Dois – que auxiliam na interpretação das motivações e práticas de EAT estudadas neste trabalho, buscam envolvê-la em relações de interações sociais entre os funcionários-organização-sociedade. Esta dissertação está estruturada em 5 (cinco) capítulos, a saber:

- 1- A **introdução**: aborda a contextualização do tema e a problematização; os objetivos, geral e específicos; finalizando com a apresentação da justificativa e a contribuição do estudo (todos neste capítulo).
- 2- O **referencial teórico**: apresenta a revisão da literatura referente aos assuntos pertinentes ao tema da dissertação, sendo: a definição de espiritualidade e EAT; os motivos para sua implementação, sejam instrumentais ou substantivos; suas práticas à luz de uma conduta de respeito pela vida e de internalização das externalidades.
- 3- Os **procedimentos metodológicos**: este capítulo apresenta a estratégia metodológica utilizada e as observações sobre o estudo.
- 4- A **apresentação e discussão dos resultados**: apresenta os principais achados do campo e realiza-se um diálogo com a literatura sobre o tema. Neste capítulo, revela-se a contribuição do pesquisador sobre o tema no campo científico.
- 5- As **conclusões**: apresentação do fechamento do trabalho e a retomada do objetivo proposto, assim como algumas sugestões para trabalhos futuros.

## 1.1 A Contextualização do tema e a problematização

Para Comte-Sponville (2011), estamos vivendo uma nova geração que pode ser designada como a “geração espiritual”, que considera a questão espiritual, a busca do sentido, o seu principal assunto. Para o autor, está existindo um retorno do discurso sobre moral, provavelmente pela falta da moral na realidade dos comportamentos humanos. Santos (2000 p. 29) reforça que estamos na “era do egoísmo superlativo. Desse modo a avareza torna-se, em todas as dimensões e escalas, uma regra de vida, uma outra moralidade”. Para o autor, dessa maneira, a brutalidade com que agem os atores hegemônicos acaba por deixar à mostra a perversidade de suas ações, e por consequência, deixa claro “o ensinamento às massas de que o caminho apontado não é o bom” (SANTOS, 2000 p. 29)

Se o aspecto espiritual estava adormecido no ambiente de trabalho, para Vasconcelos (2007), houve um “renascimento da espiritualidade” pela incapacidade da sociedade ocidental, em especial, de harmonizar as várias dimensões da vida. O autor afirma que nos transformamos em cidadãos autômatos, tornamo-nos escravos da carreira, máquinas a serviço das organizações, e cada dia mais estamos sendo absorvidos por essa situação. Para a grande maioria da humanidade o trabalho tem sido um instrumento de luta pela sobrevivência, um meio e não um fim (SADER, 2000). O autor enfatiza que o trabalho torna-se fonte de sobrevivência precária para tantos e fonte de acumulação de riqueza para alguns.

Mas o trabalho, que ocupa uma posição central em nossas vidas, além de ser um ato de sobrevivência, pode se tornar um ato de emancipação (SADER, 2000). Para o autor, quando o trabalho é dirigido conscientemente para fins determinados, elaborados pelo intelecto e pela imaginação humanas, se transforma num ato de liberdade, de criação livre do homem. A Espiritualidade no ambiente de trabalho surge como uma alternativa para a realização de um trabalho como forma de emancipação humana.

A definição de EAT mais utilizada nos artigos brasileiros, e em boa parte dos internacionais, é de Ashmos e Duchon (2000): o reconhecimento (pela organização) de que os trabalhadores possuem uma vida interior que nutre e é nutrida pelo significado do trabalho que realizam dentro da comunidade onde estão inseridos. Para os autores o primeiro componente está relacionado à alma e pode ser acessado por meio de práticas como a meditação, a autorreflexão e as preces; o segundo pressupõe que os empregados têm a necessidade de sentir que o trabalho realizado tem sentido; e o terceiro, sugere que a organização fornece o contexto ou a comunidade em que ocorre a expressão espiritual.

Lips-Wiersma et al. (2009) afirmam que não existe nenhuma surpresa que a grande maioria dos trabalhos, tanto acadêmica quanto popular, tem se preocupado com o estudo de resultados positivos e, geralmente, considera o fenômeno da EAT como uma evolução positiva. Desta forma, a EAT é amplamente reconhecida como “ganha-ganha-ganha”: bom para o trabalhador, bom para os colegas de trabalho do empregado, e bom para a organização.

Considerando os aspectos positivos da EAT, pode-se percebê-la não como apenas mais uma ferramenta gerencial, mas que possibilita a organização se inserir dentro de um novo cenário. Isso porque a espiritualidade é aquilo que produz no ser humano uma mudança interior (DALAI-LAMA, 2000), e essas mudanças não são superficiais, mas verdadeiras transformações capazes de dar novo sentido à vida ou abrir novos campos de experiência e de profundidade rumo ao coração (BOFF, 2006).

Essa visão encontra aderência no paradigma ecológico, sistêmico ou holístico proposto por Capra (2007), baseado em uma nova compreensão científica da vida em todos os níveis dos sistemas vivos, concebendo o mundo como um todo integrado e interdependente em todos os fenômenos. Apesar de o autor utilizar como sinônimos sistêmico e holístico, eles são diferentes e menos completos do que ecológico, pois esse envolve não apenas a visão de interdependência entre as partes, mas também as conexões do objeto com seu ambiente natural e social.

Entretanto, além dos aspectos benéficos que envolvem a EAT, uma minoria de vozes críticas argumenta que em vez de ser útil, a EAT pode ser de nociva, em particular ao bem-estar do empregado, podendo ser uma força utilizada indevidamente em prol de um grupo hegemônico, ou seja, a espiritualidade poderia ter um aspecto “escuro” (LIPS-WIERSMA et al., 2009). Se antes as empresas queriam o suor de seu funcionário, hoje, de forma mais sutil e difundida, elas querem a sua alma (WHYTE, 1956 apud BELL; TAYLOR, 2004). Por isso, o cuidado em se tratar desse assunto, pois a EAT pode se tornar simplesmente mais um instrumento de dominação nas mãos da organização (BELL; TAYLOR, 2004; SIQUEIRA, 2008; LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Pagès et al. (1987) acreditam que a sofisticação dos meios de influência sobre o empregado funcionam como um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas, utilizados pela empresa hipermoderna (ou ultramoderna) – cujo exemplo típico é a multinacional. Nesse caso, a EAT surgiria como um discurso ideológico pronto (e vazio) da organização para reduzir os conflitos e contradições junto a seus empregados.

Outro aspecto muito importante para análise é que nos artigos publicados na área de Administração existe uma “necessidade” em legitimar o discurso da EAT como sendo melhor para a organização, a partir de uma perspectiva de racionalidade instrumental. Desta maneira, a EAT se torna mais uma ferramenta de gestão de pessoas com objetivo econômico. Parece um contrassenso propor as organizações sua participação nessa mudança de paradigma por motivos instrumentais, afinal, considera-se o processo de espiritualização um imperativo de valores éticos e morais - que estaria mais vinculado a uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1989) ou referente a valores (WEBER, 1994).

Uma explicação para a utilização desse discurso se deve a ação administrativa ser baseada em uma racionalidade instrumental (RAMOS, 1989) e essa seria a única forma de se inserir nas práticas e interesses das organizações.

Essa realidade possibilita a elaboração de algumas reflexões: uma motivação econômica torna uma pessoa ou empresa espiritualizada? Quando uma organização estimula a espiritualidade aos seus funcionários ela não deve praticar também esses valores? Muitos autores afirmam que a EAT gera lucros. Será realmente que a espiritualidade dentro de uma organização vai colaborar para acumulo ou uma melhor distribuição de riquezas?

O objetivo deste trabalho é identificar como a espiritualidade no ambiente de trabalho é praticada em empresas da região metropolitana do Recife, ampliando a discussão nacional na área de Administração sobre Espiritualidade no ambiente de trabalho, e já que busca uma visão holística sobre o tema, analisa-se não só na perspectiva positiva, mas também o seu “lado escuro”, conforme sugerido por Lips-Wiersma et al. (2009). A pesquisa sobre o tema é realizada a partir da Teoria Crítica, com metodologia qualitativa, por meio de estudo de múltiplos casos.

O campo empírico escolhido para realização dessa pesquisa são empresas de pequeno e médio porte da região metropolitana de Recife, selecionadas por atenderem ao critério de acessibilidade e que tenham características condizentes com as definições de EAT, conforme será visto no decorrer do trabalho. Existe uma grande carência de estudos, não apenas em nossa região, mas no Brasil, sobre este tema.

Diante do que foi exposto anteriormente, definiu-se o problema de pesquisa, expresso em forma da pergunta: **“Como a espiritualidade no ambiente de trabalho é praticada em organizações da Região Metropolitana do Recife?”**.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Para se responder à pergunta da pesquisa serão traçados os objetivos, geral e específicos, descritos a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar como a espiritualidade no ambiente de trabalho é praticada em organizações da região metropolitana do Recife.

## 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a definição de espiritualidade no ambiente de trabalho adotada pelas pessoas nas organizações.
- Identificar os motivos das organizações para implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho.
- Identificar as práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho.

## 1.3 Justificativa e contribuição do estudo

Os frequentes escândalos corporativos estão evidenciando as formas de se fazer negócios nas empresas: corporações amorais, corruptas, falta de liderança ética e ausência de senso de responsabilidade social (FRY; SLOCUM JR., 2008). Para os autores, um dos maiores desafios para os líderes de hoje é a necessidade de desenvolver novos modelos de negócios que acentuem a liderança ética, bem-estar, sustentabilidade e responsabilidade social, sem sacrificar a rentabilidade e outros indicadores de desempenho financeiros. É nesse cenário que surge a EAT, como uma alternativa para lidar com esses problemas e superar importantes desafios, a partir de uma nova visão, buscando uma nova ética nas relações de trabalho (BELL; TAYLOR, 2004).

Os vários possíveis entendimentos sobre o que é EAT ainda geram muita controvérsia e críticas, essa situação também dificulta a operacionalização de ações e práticas de EAT, que mesmo não sendo confundida com religião, gera práticas específicas de alguns credos. Busca-se contribuir para o debate com uma análise das práticas e conceitos utilizados pelas empresas, auxiliando no trabalho dos pesquisadores que desejam ampliar os estudos na área, pois são eles que norteiam os esforços das organizações que almejam fazer parte desse grupo de empresas que buscam se espiritualizar.

Apesar de o tema estar sendo muito explorado no meio acadêmico internacional, em nosso país é pesquisado de forma incipiente (BARRETO; THOMPSON; FEITOSA, 2010). Além da reduzida produção nacional, em detrimento da sua relevância no exterior, são poucas as publicações empíricas, e mesmo parecendo contraditório, nenhuma delas utilizando métodos qualitativos (BARRETO; THOMPSON; FEITOSA, 2010). Bell e Taylor (2004) explicam essa contradição justificando que muita atenção tem sido dada ao fato de que esse fenômeno pode ser medido de forma rigorosa e traduzido em hipóteses testáveis e perguntas de pesquisa apropriadamente colocadas de forma a assegurar sua aceitação dentro da

disciplina de Administração, mas é exatamente contra essa lógica e limitação positivista, além da necessidade de desenvolver visões alternativas que surge o movimento da EAT. Por esse motivo, outros paradigmas e uma abordagem qualitativa seriam mais condizentes para o estudo desse fenômeno, como será utilizado neste trabalho.

Além disso, existe também uma carência de trabalhos empíricos e conceituais na disciplina de gestão que incluem o “lado escuro” da EAT (LIPS-WIERSMA et al., 2009). Os autores afirmam que os estudiosos ainda não têm um modelo de base empírica, generalizável e holística da EAT no nível da organização, que considera explicitamente tanto os aspectos positivos como negativos. Dessa forma os autores recomendam que futuras pesquisas possam considerar não apenas os aspectos positivos da EAT, mas as possibilidades de ser utilizada como uma ferramenta de controle e instrumentalidade.

Por esses motivos este trabalho busca ampliar a discussão nacional na área de Administração sobre Espiritualidade no ambiente de trabalho, procurando fugir das contradições expostas acima, pesquisando o tema a partir do paradigma da Teoria Crítica e com metodologia qualitativa.

## 2 Referencial Teórico

---

Nesta seção serão apresentados os temas relacionados ao problema de pesquisa e que foram analisados para definição dos objetivos do estudo.

### 2.1 Antecedentes e histórico

Os estudos sobre espiritualidade no ambiente de trabalho são recentes, mas a relação humana com sua dimensão espiritual é tão antiga quanto à sua própria existência. O lado transcendental, religioso, estético e filosófico da vida é real e intrínseco à natureza humana (MACIEL; SILVA, 2008), e a busca por unidade, por integração, pelo transcendental, pelo numinoso, pelo sagrado é uma das principais marcas da história da cultura humana (SILVA; SIQUEIRA, 2009). Para os autores, esses aspectos estão interligados à manifestação religiosa. Vasconcelos (2007) colabora com essa visão lembrando que a crença em algo superior não é absolutamente estranha para a maior parte da humanidade que, com maior ou menor intensidade, abraça uma religião. A espiritualidade, neste contexto, se insere como um traço da religiosidade do indivíduo.

Em levantamento realizado nos artigos publicados no país sobre espiritualidade no ambiente de trabalho, detectou-se o quanto existe uma relação com religião e religiosidade, tanto é que religião é o tema com maior incidência nos artigos (BARRETO, THOMPSON, FEITOSA, 2010). Acrescenta-se, porém, que o discurso foi predominante nas diferenças entre EAT e religião, apesar de alguns trabalhos relacionarem intimamente os assuntos.

Provavelmente, a necessidade dessa distinção é devido a ligação entre espiritualidade e religião gerar muito mais problemas do que benefícios no meio acadêmico, já que muitos autores realizaram várias críticas à religião. Durkheim, Comte, Marx, Freud, Weber, entre outros, se posicionaram desqualificando a religião, considerando seu caráter dogmático ou de instrumento de dominação, pois exercia influência sobre os homens para realizar até mesmo coisas nefandas, e estava destinada a desaparecer (SILVA; SIQUEIRA, 2009).

Apesar de existir uma convergência em muitos aspectos, espiritualidade e religião não são a mesma coisa. Penha e Silva (2009) informam que o descuido conceitual tem levado autores a confundir, propositalmente ou não, espiritualidade com religiosidade. A espiritualidade é muitas vezes encontrada dentro do contexto da religião, mas não é a mesma coisa (VASCONCELOS, 2008; FRY; SLOCUM JR., 2008; BELL; TAYLOR, 2004).

Vasconcelos (2008) ressalta que para muitas pessoas os mecanismos religiosos acionam o interesse pelo desenvolvimento da espiritualidade, mas podemos ser espiritualizados sem adesão a uma religião. A espiritualidade não é monopólio das religiões, mas, sim, uma dimensão da individualidade humana, as religiões são um dos diversos meios que podem conduzir a uma experiência de transcendência (PENHA; SILVA, 2009).

A religião tem aspectos institucionais e seus ensinamentos são intermediários numa relação entre o indivíduo e o sagrado. Durkheim (1996 apud SILVA; SIQUEIRA, 2009) considera os seguintes traços como características principais da religião: a questões sagradas exercidas no seio de uma instituição, ligadas a estruturas formais, hierárquicas, relativamente fechadas, dogmáticas e, principalmente, relacionadas às questões do pós-morte. O termo religião está ligado, fundamentalmente, a um sistema de dogmas, de crenças e de rituais, ou seja, a uma dimensão institucional (SILVA; SIQUEIRA, 2009). As formas que a religião às vezes assume podem até ser contrárias à espiritualidade, principalmente “quando a religião se fixa em dogmas, em regras de conduta bem determinadas, em inflexibilidade, em exclusão, em intolerância contra confissões de fé distintas, na imposição de crenças aos outros, na luta pelo domínio, pelo poder mediante forças divinas e na crença da própria superioridade diante dos outros homens” (ROHR, 2010, p. 20-21). Lembra-se que várias “religiões” em seu discurso não se consideram (e em alguns casos, não estão) enquadradas dentro dessas características.

Enquanto a religião pode ser um caminho coletivo, a espiritualidade seria um destino individual. Hill e Pargament (2003 apud SILVA; SIQUEIRA, 2009) consideram que a espiritualidade está ligada a aspectos subjetivos da experiência de busca pelo sagrado, processo pelo qual as pessoas procuram descobrir e/ou transformar aquilo que têm de sagrado em suas vidas. Refere-se, principalmente, segundo os autores, a uma questão de natureza pessoal, como resposta a aspectos sobre vida com significado, relacionamento com o sagrado ou transcendente, que pode ou não levar ao desenvolvimento de rituais religiosos e à formação de comunidades.

A Espiritualidade envolve as qualidades do espírito humano, incluindo conceitos psicológicos positivos, tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, perdão, contentamento, responsabilidade pessoal, e um senso de harmonia com o meio ambiente (FRY; SLOCUM Jr., 2008). Para os autores, a espiritualidade é a busca de uma visão de servir aos outros, por meio da humildade, caridade, altruísmo e capacidade de ver as coisas exatamente como elas são, livre de distorções subjetivas.

O ambiente de trabalho, a partir dessa visão, se torna um lugar que dá oportunidade de se colocar em prática qualidades do espírito humano como norteadoras das práticas de gestão e não simplesmente a inserção de práticas religiosas. As religiões mostram o caminho, as empresas nos possibilitam trilhá-lo; as religiões ensinam o respeito e amor, as empresas nos dão oportunidade de exercitá-los (OLIVEIRA, 2001). Mas até mesmo autores que diferenciam EAT de religião, quando vão exemplificar práticas de EAT acabam recorrendo a exemplos religiosos, como os que relatam Bell e Taylor (2004) como práticas de espiritualidade: velórios simbólicos, capelães corporativos, estudos de livros religiosos.

Devido aos aspectos prejudiciais e alienantes que acabam desviando os indivíduos de sua relação transcendental, é crescente a busca por uma religiosidade que se distancia desses aspectos e se aproxima de uma busca individual não-institucionalizada. Segundo Silva e Siqueira (2009), nas últimas décadas do século XX, principalmente a partir do movimento *New Age*<sup>1</sup>, identifica-se, no Ocidente, o aumento da procura por religiosidade em seu caráter não-convencional, isto é, anticlerical, antidogmático, anti-hierárquico.

Esse movimento difuso co-existe em uma tensão dinâmica com a religião estabelecida e a ciência, tentando combinar os valores de uma sociedade pós-materialista com a ideologia de auto-realização e de auto-descoberta, pela re-embalagem dos conceitos da religião, da psicologia e da terapia de uma forma que os torne particularmente bem adaptados às condições de sociedades industriais e pós-industriais (SUTCLIFFE; BOWMAN, 2000 apud BELL; TAYLOR, 2004 p. 66).

O discurso emergente de espiritualidade no ambiente de trabalho foi introduzido nas organizações pelos profissionais do movimento *New Age*, que adotam uma atitude de “pegar e misturar” práticas religiosas, culturais e espirituais (como danças Sufi, sabedoria taoísta e as crenças dos nativos norte-americanos) adaptadas ao contexto das organizações (BELL; TAYLOR, 2004). Para os autores, a ambiguidade do termo possibilita flexibilidade em situações nas quais uma maior clareza e referências específicas à religião poderiam causar mal-estar ou conflito social.

A discussão sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho é um retorno a ideia de um trabalho com significado espiritual. Segundo Lips-Wiersma et al. (2009), têm-se muitas das práticas encontradas nas organizações de hoje originadas com monges beneditinos medievais em seus mosteiros. Para os autores, nesses locais, o trabalho foi concebido como uma demonstração visível e baseadas na comunidade do próprio serviço e dedicação a Deus.

---

<sup>1</sup>New Age pode ser definido como um conglomerado de tendências que não teria textos sagrados ou líderes, nem organização fechada ou estrita, nem dogmas. Tratar-se-ia de mais uma sensibilidade espiritual, do que de um movimento espiritual estruturado. Expressaria atitude ou desejo de integração e de harmonia, buscando articular o pessoal e o privado com o ecológico e o cósmico, a sensação de liberdade com a experiência do divino, do sagrado, do misterioso ou do numinoso (SIQUEIRA, 2003 apud SILVA; SIQUEIRA, 2009 p. 558).

O trabalho naquela época era uma demonstração visível de nossa espiritualidade, e aqueles envolvidos em práticas de trabalho por outros motivos, tais como comerciantes em busca de lucro, muitas vezes eram vistos com desconfiança ou hostilidade (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

O surgimento do protestantismo e do capitalismo a partir do século XVIII coincidiu com (alguns diriam que causou) a substituição do trabalho como uma manifestação espiritual para o trabalho como meio instrumental para servir ao motivo do lucro da empresa (WEBER, 1994; LIPS-WIERSMA et al., 2009). Consequentemente, a natureza transcendental do trabalho foi substituída lentamente, para um objetivo mais materialista e prosaico, que domina o pensamento de gestão de negócios moderna, que existe em última análise, para aumentar a viabilidade econômica da empresa (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Atualmente, o ambiente organizacional continua marcado por essa influência, mas é crescente a busca por alternativas a essa realidade. Se a espiritualidade parece estar cada vez mais distante da prática empresarial que emerge, paradoxalmente está em crescimento seu apelo no ambiente de trabalho (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). As práticas nas organizações sustentadas por valores predominantemente materiais e imediatistas têm gerado situações caóticas como a que temos vivido nas últimas décadas, e têm levando as pessoas a procurar desesperadamente entender e acreditar em algo (VASCONCELOS, 2007). Briskin (1997 apud VASCONCELOS, 2007 p. 117) reforça “que quanto mais materialistas nos tornamos, mais desesperada e neurótica se torna nossa busca pela satisfação espiritual.”

A relação entre gestão e espiritualidade e/ou religião iniciou muito antes dos estudos sobre espiritualidade no ambiente de trabalho. Bell e Taylor (2004) argumentam que o uso metafórico da linguagem religiosa na Administração faz parte de sua característica. Termos como guru, missão, visão são cheios de significado teológico. É comum a utilização de recursos religiosos em programas de treinamento, seminários, *workshops* que prometem propiciar autodesenvolvimento espiritual, autorrealização, libertar gerentes de pensamentos negativos, combinar transformações pessoais com as corporativas (BELL; TAYLOR, 2004). Mais recentemente, a espiritualidade e a Administração têm assumido uma associação menos metafórica e mais real, promovendo uma visão da organização como um sistema socioespiritual, significado do trabalho com relação a um propósito maior, visão mais holística das empresas como centros comunitários, com ações interligadas em termos morais e práticos ao meio social e ambiental (BELL; TAYLOR, 2004).

A discussão sobre espiritualidade no ambiente de trabalho tem hoje internacionalmente uma visibilidade e respeito dentro da academia e nas organizações. Bell e

Taylor (2004) salientam que EAT vem sendo discutida das margens para os centros, ou seja, vindo de fora do meio acadêmico até se tornarem assunto de sua pesquisa. Rego, Cunha e Souto (2007) informam que o tópico adquiriu crescente visibilidade em estudos organizacionais e “modo de vida” de muitos práticos, e penetrou na arena científica especialmente a partir de 1992, com o aumento de conferências e *workshops*, livros, sendo reconhecido pela *Academy of Management*, que criou em 1999 o grupo de interesse “gestão, espiritualidade e religião”. No mesmo ano, o *Journal of Organizational Change Management* e o *Journal of Management Inquiry* dedicaram respectivamente uma e duas edições especiais completas sobre a EAT. Outras revistas também disponibilizaram seções ou volumes: *Journal of Management Education*, *Journal of Management Psychology*, *American Behavioral Scientist* (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Durante a década atual percebeu-se um crescimento na publicação de *papers* em vários periódicos. Entre eles, há uma considerável contribuição de trabalhos publicados no *Journal of Business Ethics* e no *The Leadership Quarterly*, além dos citados anteriormente.

Nas organizações, o tema desperta o interesse e, por decorrência, a prática de várias empresas americanas e européias, tais como: *Southwest Airlines*, *Servicemaster*, *Medtronic*, *Van den Bergh Foods*, além das chamadas empresas “socialmente responsáveis”, como *Ben and Jerry’s* e *The Body Shop* (BELL; TAYLOR, 2004). As empresas que se preocupam com EAT encaram o trabalho como uma iniciativa de valor, moralmente superior, pautada em princípios éticos (BELL; TAYLOR, 2004), enfatizando a paixão, alma e coração (JUE, 2007)

Apesar de no contexto internacional o tema ser alvo de um interesse crescente e adquirido respeito da comunidade científica, apenas em 2004 tivemos uma publicação nacional: um artigo convidado na RAE que foi traduzido do periódico *Organization* (ver BELL; TAYLOR, 2004). A partir desse momento tiveram início as publicações brasileiras sobre o tema, ainda em ritmo desacelerado e timidamente, o que demonstra uma produção restrita e tardia, comparada com o cenário internacional (BARRETO; THOMPSON; FEITOSA, 2010).

## **2.2 Definição de espiritualidade**

A Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT) é uma consequência do conceito de espiritualidade, portanto, sem a compreensão desse significado, não se consegue definir de

forma adequada o que seria sua aplicação no local de trabalho. Baseado no exposto, realiza-se nesta seção a discussão do significado de espiritualidade.

A espiritualidade é uma característica intrínseca do ser humano, que manifestada estimula o comportamento de conexão e respeito pelo outro. Para Boff (2006), a espiritualidade é a capacidade de diálogo consigo mesmo e com o próprio coração, um mergulho na profundidade de nós mesmos e a experimentação da realidade como um todo, entendendo que somos parte e pertencemos a um todo. Neste trabalho entende-se o todo, como os seres humanos, os demais seres vivos, e a própria natureza. E a partir disso, entende-se o respeito pelo outro e respeito pelo todo como sinônimos.

A espiritualidade é uma dimensão humana, parte fundamental e norteadora da humanização do ser humano. Para Rohr (2010), a espiritualidade abrange os valores éticos e conhecimentos filosóficos confirmados pela intuição, é uma das cinco dimensões humanas (da mais densa para a mais sutil): física, sensorial, emocional, mental e espiritual. Para o autor, na integralidade do ser humano existe uma importância específica para cada dimensão. Existem dois momentos na formação humana: a hominização e a humanização, o primeiro caracteriza-se pela imposição das dimensões mais densas sobre as mais sutis, e a segunda seria a prevalência da dimensão espiritual (ROHR, 2010).

Sendo uma dimensão humana, a espiritualidade pode ser mais ou menos exercitada e o seu desenvolvimento é realizado mediante afloramento das qualidades do espírito. Segundo o Dalai Lama (2000), a utilização das qualidades do espírito – amor, compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, responsabilidade, harmonia – trazem felicidade tanto para a própria pessoa, quanto para os outros. A espiritualidade é aquilo que produz uma mudança interior, capaz de dar um novo sentido à vida, e desencadear uma rede de transformações na comunidade, na sociedade, nas relações com a natureza e com o universo inteiro (BOFF, 2006). Pinto (2009) reforça que a espiritualização contempla a dimensão não visível dos seres, das coisas e das relações entre os seres.

A espiritualidade pode ser definida a partir de uma relação transcendental ou imanente. Há um grupo de pesquisadores que considera a espiritualidade um relacionamento do indivíduo consigo mesmo, e evoca o seu interior ou consciência – imanente – (BELL; TAYLOR, 2004; COMTE-SPONVILLE, 2007) em detrimento de uma relação com algo externo a nós, Superior, Deus, sagrado – transcendente – (VASCONCELOS, 2008; PENHA; SILVA, 2009). O primeiro pensamento está mais voltado para as filosofias orientais, mas existem autores que consideram a espiritualidade uma relação completa: imanente-transcendente (HUXLEY, 2010). Há uma convergência maior entre os autores quanto à

transcendência, mas não exclui o diálogo com a imanência, de forma que a espiritualidade pode não ser apenas uma característica de ligação com algo maior, mas também um estado de consciência.

Quando existe uma relação com Deus, uma Força-Maior, Gaia, etc., tem como pressuposto uma harmonia no Universo onde cada ser tem seu lugar, contribuindo para o funcionamento do todo ou da parte tomada, sob complementaridade e interdependência (PINTO, 2009). Mitroff e Denton (1999 apud VASCONCELOS, 2007 p. 118) representam bem os autores que definem a espiritualidade como uma relação com Deus:

Espiritualidade é o sentimento fundamental de que você é uma parte conectada com todas as coisas, o universo físico inteiro e toda a humanidade. É também a crença de que há um poder maior ou Deus – seja o que for e seja qualquer o nome que chamemos isto – que governa tudo. Espiritualidade não é apenas acreditar que todos têm uma alma, mas saber isto e estar em constante comunicação com a alma de qualquer pessoa.

Em contrapartida, Comte-Sponville (2007), que fala sobre a espiritualidade a partir de uma visão ateuista, vincula a espiritualidade a algo íntimo com o próprio ser, e considera que a espiritualidade é nossa vida interior: aquela na qual se tem relação com o absoluto, o infinito ou a eternidade. O autor afirma que não importa se a pessoa crê ou não em Deus, pois isso não impede que a pessoa tenha um espírito, nem dispensa de utilizá-lo. O autor afirma que não ter religião e não crer em Deus não é motivo para renunciar à vida espiritual e parte de nossa humanidade: enquanto o teísta vê a espiritualidade como uma ligação com Deus, o ateu (e algumas correntes religiosas) vê a espiritualidade como uma ligação com seu interior ou sua consciência e uma interligação com tudo, e isso bastaria para que ambos vivessem em comunhão, fidelidade e amor. A necessidade de referência ao transcendental, ou seja, ligação com o Superior, se torna obsoleta, já que a natureza dessa relação é baseada no reconhecimento e na realização do ser interior (BELL; TAYLOR, 2004).

Por mais que o posicionamento adotado neste trabalho se assemelhe ao de Huxley (2010), por se tratar de questões intangíveis e subjetivas, as definições de espiritualidade são um tanto imprecisas. Procurou-se neste trabalho, focalizar no ponto convergente entre os autores, que é o comportamento percebido. Dessa forma, a expressão da espiritualidade é o comportamento virtuoso, ou seja, ético e amoroso de respeito pelo outro.

## 2.3 Espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT)

O que se denomina neste texto de Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT) é também conhecido com outras nomenclaturas convergentes. Uma parcela considerável dos artigos utilizados para revisão neste estudo menciona expressões como: espiritualidade nas organizações (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; SOUTO; REGO, 2006; BEZERRA; OLIVEIRA, 2007), espiritualidade no trabalho (BELL; TAYLOR, 2004), espiritualidade no contexto de trabalho (SIQUEIRA, 2005), espiritualidade no contexto organizacional (SIQUEIRA, 2008; SILVA; SIQUEIRA, 2009). Nos artigos internacionais são utilizados os termos: *Workplace Spirituality*, *Spirituality in the workplace*, *Spirituality in Business*, *Spirituality at work*. Desta forma, a partir de agora, quando se utiliza o termo EAT estamos incluindo também os demais termos acima.

A EAT é a manifestação do sentimento espiritual de conexão e valorização da vida, mediante externalização das qualidades de espírito nas ações da organização. A EAT é um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência dos empregados a partir dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003). Para Vasconcelos (2008, p. 17), a espiritualidade no contexto do trabalho “implica em externar plenamente todo o arsenal de virtudes e qualidade intelectuais que já possuímos com vistas à construção de experiências mais enriquecedoras e realizadoras para nós e para os que nos cercam ou dependem de nosso esforço”.

Alguns dos valores e virtudes que estão sendo utilizados no ambiente de trabalho são relacionados por Vasconcelos (2007) no quadro abaixo:

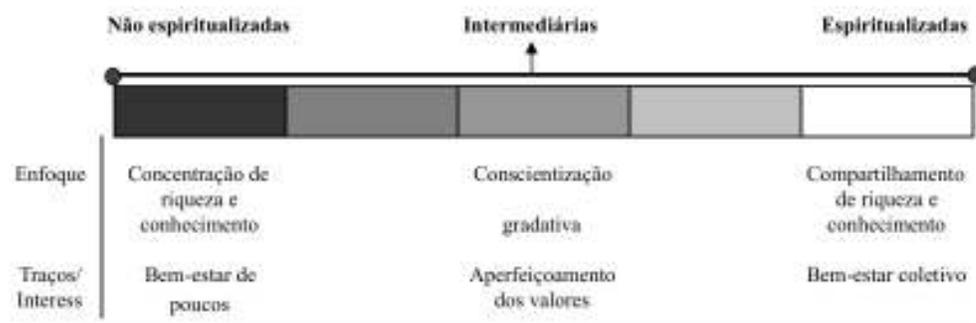
**Quadro 01**– Valores e virtudes da espiritualidade

<b>Autor(es)</b>	<b>Variáveis Propostas</b>
McCormick (1994)	Compaixão; correto meio de vida; serviço desinteressado; trabalho como forma de meditação; e pluralismo.
Laabs (1995)	Equilíbrio, confiança, harmonia, comunicação, valores, missão, honestidade e cooperação.
Leigh (1997)	Confiança, harmonia, valores e honestidade.
Milliman et. al. (1999)	Senso de causa, comunidade, <i>empowerment</i> , trabalho ético, rica expressão emocional e uma força de trabalho altamente satisfeita baseados no estudo de caso da <i>Southwest Airlines</i> .
Bruce (2000)	A busca pessoal por significado e valores, um senso de vocação, temor, admiração, altruísmo e comprometimento com o melhoramento do mundo.

**Fonte:** Vasconcelos (2007)

A espiritualidade é inerente ao ser humano, mas não é uma qualificação estática, e, sim, um movimento de transformação. As organizações são resultantes da associação entre pessoas e a dimensão espiritual existente no homem habita também o local do trabalho, não encarnada na organização, mas, sim, inserida naqueles que a dão vida própria. Desta maneira, “o mundo empresarial não é espiritualmente neutro” (CAVANAGH et al., 2004 apud VASCONCELOS, 2008). Vasconcelos (2008) sugere um *continuum* com a orientação espiritual organizacional. Entre as polarizações empregadas existe uma enorme zona intermediária, onde as organizações enquadradas são mais ou menos propensas a algum dos lados do *continuum*. Segundo o autor, para determinar o rumo que as organizações tomarão em relação à espiritualidade, as pessoas, em especial aquelas que detêm mais poder, têm um papel central, marcado por suas escolhas, atitudes e decisões no local de trabalho que definirão “se as empresas serão entidades coletivas em que reverberam luz, trevas ou tons acinzentados” (VASCONCELOS, 2008, p.35). Para o autor, o foco das organizações espiritualizadas é o compartilhamento de riqueza, em detrimento da concentração, nas organizações não espiritualizadas; o interesse é o bem-estar coletivo, ao invés do bem-estar de poucos num ambiente não-espiritualizado. A seguir figura que ilustra esse posicionamento.

**Figura 01** – Orientação espiritual organizacional



Fonte: (VASCONCELOS, 2008)

Cabe aqui demonstrar posição diferente quanto ao termo “não-espiritualizadas”, posto que se a espiritualidade é inerente ao ser humano, e se utiliza esse princípio para definir espiritualidade no ambiente de trabalho, não podem existir pessoas ou empresas não espiritualizadas, no máximo aqueles que não a utilizam ou as que a espiritualidade está em estado latente, ainda a ser desenvolvido.

Rego, Cunha e Souto (2007) enfatizam que definir espiritualidade nas organizações é muito difícil e que a literatura tem tantas definições quanto os autores que escreveram sobre o tema. Ainda assim, a seguir, procura-se relacionar as principais dimensões existentes na literatura sobre o tema.

### 2.3.1 Dimensões da EAT

A definição de EAT mais utilizada nos artigos brasileiros, e em boa parte dos internacionais, é de Ashmos e Duchon (2000): O reconhecimento (por parte da organização) de que os trabalhadores possuem uma vida interior que nutre e é nutrida pelo significado do trabalho que realizam dentro da comunidade onde estão inseridos. Esta definição apresenta três dimensões principais: oportunidade para vida interior; trabalho com significado; e sentido de conexão com a comunidade. Para os autores, o primeiro componente está relacionado à alma e que pode ser acessada por meio de práticas como a meditação, a autorreflexão e as preces; o segundo pressupõe que os empregados têm a necessidade de sentir que o trabalho realizado tem sentido; e o terceiro, sugere que a organização fornece o contexto ou a comunidade em que ocorre a expressão espiritual, com uma forte conexão ou relação com outras pessoas.

Além das dimensões propostas, Rego, Cunha e Souto (2007) a partir de pesquisas empíricas, sugerem acrescentar a EAT, duas outras: alinhamento com os valores da organização, e alegria no trabalho. A primeira representa à medida que os indivíduos sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização. A outra dimensão engloba os aspectos relacionados com o sentido de alegria e de prazer no trabalho (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Desta maneira, os principais aspectos relacionados aos estudos empíricos sobre EAT são relacionados a seguir, a partir das cinco dimensões e as questões essenciais de cada uma delas.

**Quadro 02** – As principais dimensões da EAT

<b>Dimensão</b>	<b>Temas</b>	<b>Autores</b>
<b>Sentido de Conexão com a Comunidade</b>	Equipe como parte de uma família	Ashmos; Duchon, 2000; Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Apoio mútuo entre as pessoas, formando espírito de comunidade	Ashmos; Duchon, 2000; Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Os membros do grupo/equipe se preocupam uns com os outros	Ashmos; Duchon, 2000; Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Diminuição da competição interna	Bezerra e Oliveira, 2007

<b>Dimensão</b>	<b>Temas</b>	<b>Autores</b>
	As pessoas estão ligadas por um propósito comum	Ashmos; Duchon, 2000; Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
<b>Serviço à comunidade /Trabalho com significado</b>	Trabalho realizado é importante na vida	Ashmos; Duchon, 2000; Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Trabalho gera um benefício à sociedade	Ashmos; Duchon, 2000; Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
<b>Respeito/Oportunidade para vida interior</b>	Valores espirituais valorizados no local de trabalho	Ashmos; Duchon, 2000; Duchon e Plowman, 2005
	Respeito a "vida interior" do empregado	Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Oportunidade para aplicar valores espirituais	Ashmos; Duchon, 2000; Duchon e Plowman, 2005
	capelães fornecem aconselhamento espirituais aos colaboradores	Ashfort e Pratt, 2003; Cash e Gray, 2000; Elkin, 1992.
	Centros/práticas de meditação para empregados e gerentes	Ashfort e Pratt, 2003; Bell e Taylor, 2004; Bezerra e Oliveira, 2007
	Práticas de culturas diversas adaptadas ao local do trabalho	Bell e Taylor, 2004; Overell, 2001
	Grupos de leitura de livros sagrados (fora ou no horário do expediente)	Nash e McLennan, 2003; Bell e Taylor, 2004; Pfeffer, 2003
	Disponibilizar tempo para ações comunitárias	Bezerra e Oliveira, 2007
	Difusão dos conceitos de espiritualidade e valores universais	Bezerra e Oliveira, 2007
<b>Alinhamento do indivíduo com os valores da organização</b>	Valores organizacionais proporcionam o bem-estar do empregado	Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Sentir-se bem quanto ao seu futuro na organização	Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Auxílio da organização ao empregado viver em paz consigo mesmo	Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Empowerment/Autonomia dos empregados	Milliman et. al.; 2003
	Qualidade de vida no trabalho (QVT)	Vasconcelos, 2007; Bezerra e Oliveira, 2007
	Comportamento moral dos dirigentes	Vasconcelos, 2007
	Preocupação dos líderes da organização em ser úteis à sociedade	Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007
<b>Alegria/Felicidade no trabalho</b>	Alegre no trabalho	Vasconcelos, 2007; Benefiel, 2005; Rego, Cunha, Souto, 2007
	Prazer para trabalhar	Vasconcelos, 2007; Benefiel, 2005; Rego, Cunha, Souto, 2007

**Fonte:** Elaboração própria

De uma forma geral, essas dimensões apresentadas resumem o que se comumente considera EAT no meio acadêmico e organizacional. Ainda assim, apesar dos principais

aspectos associados à espiritualidade serem incluídos em sua aplicação no ambiente de trabalho, se considerarmos apenas essas questões, haverá grandes limitações entre espiritualidade e sua prática nas organizações. A literatura predominante sobre EAT erra em sua tendência para retratar os benefícios do movimento em toda a luz e alegria para os indivíduos sem reconhecer as manifestações do seu “lado escuro”, ou seja, a possibilidade de se transformar em um eficiente instrumento de controle e dominação humana (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

### **2.3.2 Limitações**

A partir da abordagem anterior, existe margem para um caráter ambíguo da EAT, que se propõe a ser um instrumento de emancipação, mas que pode se tornar uma ferramenta de controle e alienação. A sofisticação dos mecanismos de controle sobre o empregado, através de uma mediação psicológica, tem se transformado de direto e coercitivo para cada vez mais sutis (MOURA, 2011) mediante apelo à subjetividade humana (FARIA; SCHMITT, 2007).

“Trata-se de um controle sutil, quase sempre imperceptível, que se relaciona com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer, de filiação, de sentir-se amado e ser realizado” são esses os vínculo subjetivos, e cada vez mais é objetivo da gestão nas organizações sequestrar a subjetividade humana, para possibilitar o atingimento de objetivos de produtividade e lucro (FARIA; SCHMITT, 2007 p.23)

Além de ferramenta de controle, a EAT pode se transformar em instrumento de alienação. O termo alienação tem vários sentidos, a alienação econômica, ou a “mais-valia” definida por Marx, é ligada diretamente a exploração do trabalho alheio, vinculado à transferência de riqueza (SADER, 2000). O autor complementa que, esse excedente de riqueza produzido pelo trabalhador e que fica nas mãos do capitalista, é alavanca do processo de reprodução do capital, aquela que produz a concentração cada vez maior de riqueza nas mãos dos capitalistas.

A alienação pode existir também quando o trabalhador não tem poder para decidir o que vai produzir, para quem produzir, a que preço. “Tendo que vender sua força de trabalho para sobreviver, os trabalhadores se submetem às decisões dos que compram sua capacidade de trabalho” (SADER, 2000 p. 68). O trabalho pode ser considerado alienado quando é desvinculado do que se produz. Participando de uma pequena parte do processo de trabalho,

impede a consciência do empregado sobre o processo de trabalho, e permite a não remuneração por parte substancial do valor que produz (SADER, 2000 p. 69).

Por esses motivos, a espiritualidade no ambiente de trabalho possui enorme potencial, exatamente por lidar com aspectos subjetivos do ser humano. A seguir, realiza-se uma discussão sobre alguns fatores limitantes que podem viabilizar esse tipo de visão e desviar a EAT de seu caráter emancipatório. Destacam-se duas limitações: o foco na gestão da força de trabalho e a possibilidade de utilização instrumental/egoísta.

O foco principal na EAT fica praticamente resumido ao contexto dos empregados da organização, desconsiderando as ações da organização em relação aos seus demais *stakeholders*. Como na definição de Ashmos e Duchon (2000), a organização **reconhece nos seus funcionários**, mas não é enfatizado que as decisões de seus líderes também precisam ser espiritualizadas. Com isso não se questiona, por exemplo, se a empresa: pode continuar a oferecer um produto ou serviço prejudicial aos clientes ou, a sociedade ou a natureza; pode não estimular o consumo consciente; seus produtos ou serviços podem não gerar benefícios ou ter significados meramente consumistas.

Dessa maneira a EAT seria mais uma ferramenta de gestão de pessoas, com objetivo principal de melhorar a produtividade, e surgiria como um discurso ideológico pronto (e vazio) da organização para reduzir os conflitos e contradições junto a seus empregados.

Para a organização é fundamental que os indivíduos-trabalhadores estejam engajados a ela, principalmente que estabeleçam com ela laços afetivos. Assim, ela poderá mediar as contradições existentes no seio organizacional e exercer o controle social de maneira mais eficaz[...] A organização se torna, então, o local de todas as superações, da identificação e de todas as projeções individuais. [...] As técnicas de gestão adotadas mantêm o trabalhador ao lado da organização, fazendo com que ele se sinta acolhido e aceito no ambiente da organização e que assim sinta o dever de reconhecer e dar tudo o que puder para o trabalho que realiza(FARIA; SCHMITT, 2007 p. 26)

A outra limitação – a utilização instrumental/egoísta – explica de maneira mais clara como a EAT pode ser utilizada como instrumento de dominação e controle e não como uma forma de emancipação e aumento de consciência humana, pois não se questionam os motivos das organizações para adoção dessas práticas. Pelo contrário, diversos autores (ver REGO; CUNHA; SOUTO, 2007) sugerem a implementação (mais uma vez reforça o seu sentido de ferramenta de gestão) da EAT porque ela gera melhores resultados econômicos. Dessa forma, existe um estímulo à espiritualidade para gerar melhores resultados, ou seja, a espiritualidade fica subordinada a uma racionalidade instrumental, de cunho econômico. Com isso, essa ação não tem nenhum valor moral (no sentido Kantiano), pois é realizada de acordo com o dever, mas por interesse, ficando ressaltado seu caráter absolutamente egoísta.

Fica muito clara essa postura, pois, por exemplo, pouquíssimos autores, dentre eles, Vasconcelos (2008) consideram a discussão sobre o compartilhamento de riquezas gerado pela organização ou a barganha esforço-recompensa (BELL; TAYLOR, 2004). Mesmo a organização suprindo as necessidades espirituais do empregado, não é justificativa para não se preocupar com o aspecto financeiro, sendo imperativo repartir melhor o resultado de seus negócios com aqueles que possibilitaram sua realização, e não apenas para seus donos/acionistas.

A instrumentalidade não é necessariamente um fator negativo e indesejável, deve continuar existindo dentro das organizações, porém o mais importante, dentro de um contexto de espiritualidade, é que esta não seja o aspecto preponderante, mas subordinada aos valores e princípios morais. Contudo, alguns autores denunciam o discurso da EAT com preocupação primeira com os lucros da organização: “‘a busca interior’ pode tornar-se ‘um amplo caminho em direção à eficiência comercial’” (HEELAS, 1992 apud BELL; TAYLOR, 2004 p.73). Siqueira (2005) parte do pressuposto “que se trata de uma instrumentalização da religião/religiosidade, com o objetivo primeiro de aumentar a produtividade dos trabalhadores e, portanto, os lucros para a empresa.” (SIQUEIRA, 2005 p.722). A orientação imperiosa pelo lucro de uma empresa não deve instrumentalizar os nobres objetivos da EAT (LIPS-WIERSMA et al., 2009), e enquanto as organizações continuarem submissas a uma racionalidade instrumental, não existirá possibilidade de uma “espiritualidade” com finalidade diferente da dominação (BARRETO et al., 2011).

Uma espiritualidade no ambiente de trabalho precisa questionar o que está posto, numa busca pela humanização das relações, necessita trazer a partilha do lucro, do poder, da propriedade e das decisões (AKTOUF, 2001). Só visar mudar o comportamento dos empregados, sem mudar as outras coisas em volta, é uma “mudança sem mudar realmente nada, em querer revolucionar sem revolução” (AKTOUF, 2001 p. 28)

Diante do exposto, este trabalho contribui para o estudo em espiritualidade no ambiente de trabalho, apresentando uma proposta de EAT que tenta reduzir as limitações apresentadas.

## **2.4- Redefinindo espiritualidade no ambiente de trabalho**

Neste estudo, considera-se que **espiritualidade no ambiente de trabalho é a realização de ações de respeito pelos outros seres**. O respeito pelo outro é considerado neste

trabalho um sinônimo de respeito pela vida, não sendo limitado ao extremo vida-morte, mas de maneira mais ampla como o que gera vida, alegria, abundância, benefício, conforme Schweitzer (1936). Como consequência, existe uma busca pela geração de vida, ou benefícios e eliminação ou redução dos impactos negativos da atividade da organização. Os aspectos que ressaltam dessa definição são: a importância e o respeito pela vida; e por isso, a necessidade de internalizar as externalidades da organização. Essas práticas geram um aumento de consciência e devem ser pautadas por uma busca de ação moral, ou seja, desinteressada.

Considera-se que essa definição reduz as limitações apresentadas anteriormente, pois deixa de existir o foco na gestão da força de trabalho, que é substituída pela responsabilidade perante a vida e a possibilidade de utilização instrumental/egoísta dá lugar a uma ação moral, desinteressada, por dever, ou seja, sua motivação é substantiva, seja baseada em uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1983, 1989; SERVA; 1997) ou na emoção de aceitação do outro, ou amor (MATURANA, 2002; MATURANA; VARELA, 2010), pois ambas resultam de uma natureza ética e crítica, que envolve um ser humano dotado de razão, emoção e espiritualidade (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

A seguir, detalham-se os aspectos que fundamentam essa definição: Conduta de respeito pela vida e Internalização das externalidades.

### **2.4.1 Conduta de respeito pela vida**

O respeito pela vida deve existir não apenas no discurso, mas mediante um comportamento coerente com esse valor. Por esse motivo, neste trabalho, o respeito é precedido pelo termo conduta, ou seja, o que nos importa é a prática dessas ações, não apenas a existência dos valores; é uma busca pela harmonia na ação e no pensamento (SCHWEITZER, 1936). Para o autor, a reverência pela vida é a base para uma ética absoluta e universal, e fundamento para uma ética espiritual. Segundo o autor, o primeiro ato espiritual na experiência humana é a reverência pela vida.

O respeito pela vida tem bases éticas, tanto racionais (SCHWEITZER, 1936), como e também biológicas e emocionais (MATURANA, 2002; MATURANA; VARELA, 2010). Os aspectos incluídos no respeito pela vida podem ser relacionados aos deveres morais, direitos, positivos (aplicados em benefício de alguém) e negativos (ações que não devem ser praticadas para não prejudicar interesses alheios), representados pelos princípios universais da: subsistência, segurança, liberdade e autonomia (FELIPE, 2009). Os dois primeiros estão relacionados a aspectos biológicos; a liberdade seria a busca e realização legítima dos desejos

e interesses: a possibilidade da felicidade, mas não o direito de obter tudo que se deseja; a autonomia seria assegurar ao indivíduo viver sua vida a partir dos valores e fins escolhidos por si (TAYLOR, 1986).

Ainda com relação à autonomia, o indivíduo tem o direito em não ser manipulado por meio de técnicas psicológicas que destruam ou tornem deficientes as capacidades do juízo crítico e independência nos julgamentos, e, para tanto, ter um nível ou tipo de educação que leve ao desenvolvimento da autonomia (TAYLOR, 1986). Para o autor, a contrapartida negativa desse direito é não destruir ou debilitar a capacidade de autodeterminação das pessoas, não impedindo ou atrapalhando o desenvolvimento desta capacidade. Por isso a obrigação das empresas e demais organizações em possibilitar um ambiente que estimule e auxilie na ampliação da consciência e desenvolvimento da autonomia.

Além dos aspectos racionais, existem outras maneiras para se chegar à consideração de respeito pelo outro. Para Maturana e Varela (2010), baseado nos aspectos biológicos e sociais do ser humano, chegamos a essa valorização por meio de uma emoção de aceitação mútua: o amor. A partir da ampliação do nosso domínio cognitivo reflexivo, pode-se chegar pelo raciocínio ou, mais diretamente, numa circunstância que nos leva a ver o outro como um igual, “um ato que habitualmente chamamos de **amor**” (MATURANA; VARELA, 2010 p. 269). Para os autores, tudo isso nos permite perceber que o amor, ou **a aceitação do outro junto a nós** na convivência, é o fundamento biológico do fenômeno social. Esse assunto será detalhado na seção 2.5.3.

Baseado nesses pressupostos, dos aspectos biológicos e naturais da condição humana, que segundo Maturana e Varela (2010) implicam numa ética, podemos considerar um juízo de valor sobre o que é benéfico ou prejudicial numa ação humana: é a sua capacidade de beneficiar ou prejudicar os seres a ele interconectados, no mundo em que vivem e constroem juntos. Os autores afirmam que a base de nossa ética nos obriga a construir um mundo de cooperação com os outros, pois o que nos distingue é a capacidade de tomar consciência da situação em que estamos.

Seja por meio da razão ou da emoção, existe um entendimento de muitos autores do que é o respeito pela vida, mas, ainda assim, permanece uma questão central, que poderia passar despercebido, em virtude da visão ocidental dominante: que tipo de vida deve ser respeitada? Existem três vertentes principais de ética que podem responder essa questão: o antropocentrismo, o sencientismo e o biocentrismo (FELIPE, 2008; 2009). A primeira e mais antiga delas, que hoje ainda é dominante, pretende justificar as ações humanas da perspectiva moral, e tem como critério para definir os participantes da comunidade dos seres dignos de

consideração e apreço: a posse da razão (FELIPE, 2008). Segundo a autora, para além desses seres (agentes morais) não há dever de respeito direto, o valor moral não ultrapassa o limite da racionalidade, tudo o mais tem seu valor instrumental, como objetos de propriedade, associado aos seres dotados de razão. Essa formatação moral é típica de uma racionalidade escravocrata e hierárquica e não demonstra mérito moral ou superioridade humana, apenas distingue a natureza racional dessa espécie (FELIPE, 2009b).

Uma visão centrada no homem (antropocêntrica), implica em uma ecologia rasa, ou seja, o ser humano fica situado acima ou fora da natureza, como fonte de todos os valores. Isso permite a atribuição de valor instrumental ou de “uso” dos seres vivos e da natureza (CAPRA, 2007). Essa lógica pode levar a práticas que geram o especismo eletivo, ou seja, “a eleição de determinadas espécies animais como dignas de consideração, e o abandono e descaso de outras à escravidão e extermínio” (FELIPE, 2009 p. 19).

Schweitzer (1936), afirma que a ética esta preocupada apenas com a relação de homem para homem é um dogma contemporâneo. Não pode ser o fato de não ter racionalidade– ou alguma outra –, a justificativa para maltratarmos animais, até mesmo porque eles têm um tipo de racionalidade específica, habilidades que os tornam aptos a “alcançarem o que lhes é benéfico e a evitarem o que não é” (FELIPE, 2009b, p. 8).

A origem dessa visão míope sobre a importância não só maior, mas praticamente única do ser humano, começa com o pensamento que todo esse emaranhado de relações interdependentes e necessários à vida em nosso planeta podem ser consideradas partes separadas (CAPRA, 2007). Para o autor, a crença que os fragmentos – em nós, no meio ambiente e na sociedade – são realmente separados, alienou-nos de nossos companheiros humanos e da natureza, nos diminuindo. “Para recuperar nossa plena humanidade, temos de recuperar nossa experiência de conexão com toda a teia da vida” (CAPRA, 2007 p. 230)

Para Muller (2009), além da visão antropocêntrica, a objetificação e mercantilização que são inseparáveis do capitalismo, e tem na opressão dos animais apenas uma faceta de uma realidade mais ampla de opressão generalizada do mais forte sobre o mais fraco. Para o autor, as lutas por emancipação humana e emancipação animal estão política e filosoficamente relacionadas e são ramos de uma mesma causa.

Diante dos problemas expostos, uma alternativa ética possível é admitir a expansão do círculo da comunidade moral, e, para isso, o agente moral deve ter a capacidade de distanciar-se de seus interesses pessoais egoístas e de perceber-se como membro de uma comunidade mais ampla, constituída não apenas de “parentes” (FELIPE, 2008). A segunda vertente, senciencismo ou utilitarista, admite dentro da comunidade moral os demais seres

sencientes (capazes de ter sentimentos e consciência): alguns animais não-humanos (FELIPE, 2008). Segundo a autora, os interesses de todos os seres sencientes devem ser considerados para os julgamentos éticos, sendo esses dignos de consideração e com valor intrínseco. Os demais continuam valiosos apenas do ponto de vista da utilidade para os primeiros (FELIPE, 2008).

Ainda que a ética utilitarista tenha dado um passo em relação à ética antropocêntrica, ela ainda desconsidera da comunidade moral todas as demais espécies de vida (FELIPE, 2008). Segundo a autora, por esse motivo, a terceira vertente ética, a biocêntrica, amplia os limites anteriores, considerando a vida de humanos, animais e plantas (por exemplo) com valor inerente, além de sua utilidade para fins racionais (racionalidade instrumental). A partir dessa concepção holística, Leopold afirma que a referência passa a ser a preservação da vida daquele que pode ser afetado pela decisão ou ação do agente moral: o paciente moral – ambos interesses devem ser levados em consideração (FELIPE, 2008). A autora enfatiza que a *ética da terra* é justificada por Callicott, pois a vida não existe a não ser nos contornos de uma comunidade biótica.

Dentro da vertente biocêntrica não existe uma concordância em todos os aspectos, e além da visão holística, existe aquela que reconhece o valor inerente à vida de indivíduos, representada por Paul Taylor (FELIPE, 2009; KUHLEN, 2009). Para Taylor (1986), existem algumas regras que precisam ser utilizadas na relação entre os humanos e demais seres: a não-maleficência, não-interferência, fidelidade e justiça-restitutiva.

Segundo o autor, a não-maleficência é abster-se de qualquer ação que possa produzir o mal: tirar a vida, privação de condições necessárias à preservação do bem. A não-interferência busca limitar os atos humanos que gerem impedimento ou restrições à liberdade: desenvolvimento saudável, autoprovimento e autonomia. As limitações estão relacionadas às possibilidade de debilidade, enfraquecimento ou destruição de habilidades utilizadas para buscar a realização de seu próprio bem. Já a regra da fidelidade, sugere que o humano deve não trair a confiança estabelecida por um animal selvagem na sua interação. E, por último, a justiça-restitutiva é a compensação da condição violada, que restaura a justiça existente antes da realização da ação (TAYLOR, 1986). Para o autor, em situações de estrita urgência humana em obter alimentos em condições com inexistência de alternativas, deve ser aplicada a regra da prioridade que considera o dever do agente moral (humano) de prover a sobrevivência própria.

Como representante da visão biocêntrica, se destaca o paradigma ecológico – num sentido mais amplo e profundo, baseado na Ecologia Profunda do filósofo norueguês Arne

Naess – que concebe o mundo como um todo integrado, interdependência em todos os fenômenos, todos os seres com um valor intrínseco, um fio particular na teia da vida (CAPRA, 2007). “Em última análise, a percepção da ecologia profunda é percepção espiritual” (CAPRA, 2007 p.26)

O respeito e reverência pela vida não deve ser exclusiva a nossa vida, a nossa atitude em relação a esta outra vida só pode ser como a nossa atitude em relação à nossa própria vida (SCHWEITZER, 1936). O autor pondera que sendo o homem um ser pensante, deve considerar a vida além da sua própria, com igual reverência. Deve-se reverência a cada forma de vida, procurando, tanto quanto possível, abster-se de destruir toda a vida, independentemente do seu tipo específico. Apesar disso, acaba-se por acreditar que a vida do homem é mais importante do que qualquer outra forma de que conhecemos. Às vezes tem-se de decidir arbitrariamente quais as formas de vida, e mesmo os indivíduos em particular, que vão viver e quais devem ser destruídas. Mas o princípio da reverência pela vida não é menos universal (SCHWEITZER, 1936).

A partir do exposto, este trabalho considera o respeito pela vida de forma mais ampla e holística, tanto considerando seus desdobramentos racionais como emocionais como base de sua análise uma ética **não** antropocêntrica. Dessa maneira a conexão e sentido de comunidade, refletidos na espiritualidade, são estendidos à “comunidade planetária”, ou seja, verdadeiramente uma conexão com tudo. Assim sendo, todos os impactos advindos das atividades empresariais devem passar pela análise da repercussão sobre todos os seres vivos, pois todos têm valor inerente e não instrumental. Em virtude do foco das ações de EAT serem destinadas ao funcionário, a seguir detalha-se a conduta de respeito pelo funcionário.

#### **2.4.1.1 Conduta de respeito pelo funcionário**

Os mesmos aspectos de respeito pela vida citados anteriormente não podem deixar de ser estendidos aos funcionários, que são o principal alvo das ações de espiritualidade no ambiente de trabalho. Os direitos à liberdade, autonomia, justiça, felicidade e dignidade devem ser observados e aplicados nas ações da organização.

Serão destacadas as características de respeito ao funcionário e valorização de outras dimensões da vida. Os demais aspectos foram detalhados na seção de Dimensões da EAT, que relacionam os cinco aspectos principais da espiritualidade no ambiente de trabalho: sentido

de conexão com a comunidade, alinhamento dos valores organizacionais, oportunidade para valores espirituais, trabalho com significado e felicidade no trabalho.

A organização deve se esforçar por criar um ambiente que estimule as relações sociais, ou seja, que se baseiam na aceitação mútua. Dessa maneira, as relações hierárquicas devem ser substituídas ou perder sua importância. Os sistemas sociais se fundam e se constituem sob a emoção da aceitação mútua: amor (MATURANA, 2002). Para o autor, são relações sociais (não apenas humanas) apenas que se constituem na aceitação mútua, isto é, na aceitação do outro como um legítimo outro na convivência. As ações baseadas na aceitação são opostas à lógica dominante, pois, para Maturana (2002), as relações de trabalho não são relações sociais, visto que ao invés da aceitação mútua, se baseiam na aceitação de um compromisso para a realização de uma tarefa, envolvem outra emoção fundamental, diferente do amor. “Daí que o ser social, nas relações de trabalho, é uma impertinência. Pode até ser substituído por um robô” (MATURANA, 2002 p. 96).

Para o autor, as relações hierárquicas, se constituem sob a emoção da negação mútua, pois obedecemos quando fazemos o que o outro nos exige, em circunstâncias nas quais não o queríamos fazer. Elas surgem da emoção da obediência, e se fundam no compromisso de cumprir tarefas que são importantes para o gestor, daí a necessidade dessas relações ser reguladas por contratos e normas, pois não existe a colaboração espontânea (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). “Por isso, o que obedece se nega ao obedecer, e nega ao que manda porque não aceita espontaneamente a validade do que este pede”, por sua vez, “o que manda nega ao que obedece porque lhe exige que faça o que não quer fazer, e nega a si mesmo porque se crê merecedor da obediência do outro” (MATURANA, 2002, p. 96).

Segundo o autor, as relações de obediência dão origem à irresponsabilidade. Nas empresas onde existe uma melhor qualidade nos relacionamentos interpessoais tem menos necessidade de recorrer aos sistemas legais (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Os autores afirmam que, apenas em relações baseadas no respeito, na aceitação legítima da coexistência, viabilizam a co-inspiração, que abre espaço psicológico também à conversação e à amizade, com implicações para o ambiente favorável ao trabalho grupal. A democratização das relações tem implicações diretas sobre a qualidade dos relacionamentos no trabalho (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Mas não devem ser realizadas por finalidade instrumental, e sim por princípios, para seguir a nossa natureza biológica, que necessita das relações de aceitação para perpetuar a sobrevivência.

Respeito pelo funcionário é também demonstrado em ações de valorização das outras dimensões da sua vida, lhe dando oportunidade de não só na organização, mas fora dela

realizar relações autograticantes (RAMOS, 1989) e com significado. Para isso, a organização deve primar pela redução do stress nas atividades do dia a dia e como ideal também a redução da jornada de serviço. Mas o fato de as pessoas terem outras dimensões relacionais não tem maior pertinência nas relações de trabalho (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). E o que muito se verifica é o aumento do controle que pode ser exercido por processos sociais, políticos e poder, pressionando os trabalhadores a aceitar condições de estresse, aproveitando a sua força espiritual, permitindo, assim, à organização abdicar da responsabilidade de melhorar as condições que causaram tal stress em primeiro lugar (LIPS-WIERSMA et al., 2009). Esse poder ideológico cumpre o papel de adoçar, acalantar e consolar a dureza do trabalho e a submissão (PAGÈS et al., 1987). Para os autores, os valores da empresa capitalista são interiorizados por meio dessa função ideológica que permite legitimar a angústia e o sofrimento.

Quando a organização consegue chegar nesse nível de influência ideológica ela adquire um status de instância moral, de consciência transcendente ao mercado capitalista – suas crenças deixam transparecer o modo do domínio ideológico: cria-se uma imagem moralista, humanista, e de superioridade mediante a qual se delinea o poder (PAGÈS et al., 1987). Segundo os autores, essa imagem é baseada em valores contraditórios com a moral tradicional – que mesclam valores tradicionais: respeito pelo indivíduo, valorização do esforço e do sacrifício, integridade, perseverança; com valores modernos: mudança, progresso técnico; e valores contraditórios: eficácia, espírito de competição e individualismo. “Essas características [poder e generosidade] são divinas e tal proclamação institui de início a organização como sujeito da história e princípio de todas as coisas, assegurando por isso sua deificação” (PAGÈS et al., 1987, p. 82).

O respeito pelo funcionário deve ser coerente com os valores que são pregados e vividos nas relações da organização. O conceito de dignidade – integridade interna de cada indivíduo – refuta a ideia de utilizar os funcionários como ferramenta econômica (SOTO, 2005) e para que se caminhe em busca de uma espiritualidade legítima, que realmente valorize a vida, a base dos valores capitalistas deve ser revista. Para que ocorra um respeito pela vida, não só dos funcionários, mas dos clientes e demais seres envolvidos nas atividades da organização, é necessário uma ação responsável que se inicia pela internalização de suas externalidades.

## **2.4.2 Internalização das externalidades**

Enquanto ator social excepcionalmente poderoso e influente, a organização deve colocar-se formalmente a serviço do bem comum (KREITLON, 2004), pois existem para gerar algum benefício à sociedade (DRUCKER, 2002), sendo o lucro resultado – e não motivo – desse esforço. Para o autor, a finalidade da organização é criar um consumidor e administrar os impactos e responsabilidades sociais da empresa, já que nenhuma de nossas instituições existe por si só e nem é um fim em si mesma, mas existe em função da sociedade. A organização deve prover bens e serviços ao consumidor, mais do que gerar lucro aos acionistas ou fornecer emprego aos trabalhadores.

Mas percebe-se que os custos sociais e ambientais da produção não participam dos atuais modelos econômicos (CAPRA, 2007). Para o autor, dessa maneira, muitas organizações conseguem parte do seu lucro a partir de bens gratuitos. Outras formas de aumentar o lucro decorrem do poder da organização frente a indivíduos ou grupos, que são gerados a partir de algum tipo de exploração: seja dos funcionários, fornecedores, parceiros, meio ambiente ou clientes, ou ainda de forma indevida: sonegando impostos ou tributos, descumprindo a lei, etc.

O termo explorar, num sentido mais geral, significa fazer uso de algo para um fim determinado (SADER, 2000). Para o autor, se nos valemos da ação de outra pessoa para benefício próprio, estamos explorando essa pessoa, estamos tratando-o como coisa, como um instrumento de um fim nosso. “Através da exploração estamos não somente tirando um benefício para nós, mas também oprimindo outro ser humano, fazendo dele um objetivo para nossa satisfação.” (SADER, 2000 p. 59). Nesse sentido que utilizamos o termo exploração nesse trabalho, a utilização instrumental de algo ou alguém para benefício próprio. O desenvolvimento capitalista cria acumulação apropriada por uns poucos à custa da exploração e do prejuízo das grandes maiorias (BOFF, 2000).

A exploração se origina de uma externalidade. Nos estudos sobre economia, uma externalidade ocorre quando uma ação de uma unidade econômica (pessoa ou empreendimento, consumidor ou produtor) afeta (positiva ou negativamente), a ação de outra, mesmo não intencionalmente (KNEESE, 1964 apud GOMES, 2005). Geralmente utilizamos esse termo apenas em seu sentido prejudicial, por isso, em nosso texto o significado será: o repasse de custos para os funcionários ou para fora da empresa, fazendo com que alguém, ou algo, tenha que pagar a conta. Perrow (1991) associa a externalidade ao surgimento da Sociedade de Organizações, onde cresce cada vez mais o poder destas perante a sociedade. A

externalidade ou custo externo é um custo socioambiental que, quando computado no processo de produção, se diz internalizado. Dessa forma, a responsabilidade da empresa é assumida quando as externalidades são internalizadas.

As externalidades são realizadas devido ao poder que a organização tem sobre seus *stakeholders* e a visão de seus líderes de que esse repasse de custos é justo. Vergara e Branco (2001) confirmam que o inquestionável poder econômico das organizações vem sendo obtido, em parte, a um custo social inaceitável: “As múltiplas externalidades associadas à atividade empresarial, sob a forma de degradação da natureza, condições de trabalho impróprias e produtos inadequados às necessidades humanas, vêm sendo tratadas por meio da privatização dos ganhos e da socialização dos custos” (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 26). Perrow (1991) reforça o argumento, e esclarece o que acontece hodiernamente é que boa parte do crescimento de algumas organizações está ligada a custos sociais externalizados, tais como desemprego, superpopulação, disputas, alienação, patologias sociais ou mesmo a necessidade de recreação de massa.

Para exposição mais clara das ideias, utiliza-se o termo lucro de três formas: Lucro de Exploração, aquele que advém de forma irregular ou devido a exploração de algum *stakeholder* (incluímos também os demais animais e o meio ambiente), ou seja, um lucro baseado em uma externalidade – onde algum grupo ou alguém está pagando por esses custos. O Lucro de Benefício, é aquele que a empresa consegue em virtude dos bons produtos ou serviços prestados à sociedade. Por último o Lucro Total, que é a soma dos dois anteriores.

O questionamento que se faz é: será correto a organização contabilizar esses ganhos advindos de externalidades como parte de seu lucro? Esse tipo de lucro indevido baseado na exploração, conseguido pela utilização do poder, é retirado (muitas vezes sem consentimento ou conhecimento) dos diversos *stakeholders*, e contabilizado como parte total do resultado da organização, colaborando para o acúmulo de riquezas e o aumento das desigualdades sociais.

Nas ações empresariais sempre existem externalidades. A prática administrativa (também a teoria) “têm responsabilidades para com a constituição e reprodução do sistema vigente, bem como com suas consequências: o fato massivo da pobreza, a exclusão social da grande maioria da população do planeta, a destruição progressiva do próprio planeta” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE; 2005 p. 204).

Por isso, não basta um tratamento de respeito aos funcionários, realização de ações filantrópicas, etc. A questão de principal responsabilidade da organização é o impacto de seu produto/serviço sobre o cliente, a sociedade e o meio ambiente. As ações da organização são de sua responsabilidade, para uma empresa normal, espera-se que cumpra a lei. Mas

consciente de que a lei é muito o menos do que o necessário para reparar as atividades de exploração (do trabalho, da natureza, do cliente ou da sociedade), espera-se de uma empresa que está caminhando no desenvolvimento de sua espiritualidade, que seus gestores possam não só cumprir a lei, mas repararem ou eliminarem os impactos prejudiciais de seus atos.

Dessa forma, em uma empresa que, por exemplo, oferece um produto que faz mal a saúde física do cliente, deveria ter incluída em seus custos o tratamento de saúde que o cliente vai precisar realizar. Da mesma maneira, uma organização que oferece um ambiente de trabalho estressante, prejudicial a saúde física e mental do empregado, deveria incluir esse custo em seu produto. Um outro exemplo, uma empresa extrativista deveria incluir em seus custos a reparação e buscar um desenvolvimento sustentável. Nessa lógica, muitos produtos seriam inviáveis financeiramente, e deveriam ser descontinuados, ou ajustados para que não gerassem esse impacto negativo. Deveria ser essa a lei, (cada um responsável pelos seus atos), mas hoje as leis favorecem o acúmulo de capital e o pagamento da conta por quem não consumiu o produto, pois a externalidade não está sendo incluída nos custos do produto, ou seja, não está sendo paga por quem consome.

A organização que se utiliza indevidamente da “EAT” como um instrumento de dominação, bem como a maior parte das empresas, é considerada “externalizadora” de custos. No que diz respeito às organizações que se esforçam num caminho para tornarem-se mais espiritualizadas – mediante ações de seus dirigentes e funcionários –, estas tendem, nesse processo, a abrir mão do lucro advindo da exploração (externalidade) e buscar sua responsabilidade perante a sociedade, ou seja, internalizar suas externalidades. Até mesmo porque isso não é nada mais que apenas uma demonstração de responsabilidade. Pinto (2009) argumenta que desorganizar a harmonia implica em assumir a responsabilidade em corrigir o malefício ou assumir o ônus de tê-lo feito, e as organizações devem levar em consideração essas condições em suas relações junto aos seus alvos de interesse.

Para Maturana (2002), a liberdade é a experiência responsável por sua própria responsabilidade. Dentro desse contexto, o foco da espiritualidade no ambiente de trabalho é se responsabilizar por sua liberdade, e partir daí gerar benefícios e eliminar ou reduzir os impactos negativos de sua atividade a todos os seus *stakeholders*. O critério para se definir o que é benefício e prejuízo está vinculado ao respeito pela vida, ou seja, não só a eliminação ou redução da cessação: morte, mas sua diminuição: dor, e busca da sua ampliação: alegria (SCHWEITZER, 1936), dignidade, considerando o valor intrínseco de cada ser.

Existe pairando no ar uma ideologia de que a espiritualidade vai aumentar as receitas e lucro da organização. Muitos autores (ver REGO; CUNHA, SOUTO, 2007) afirmam que a

EAT aumenta eficácia e gera mais lucro. Esta afirmação pode até ser verdadeira, se todas as ações da organização estão pautadas na ética e inexistente exploração de terceiros. Realmente, se a organização não tiver parte de seu lucro obtido por meio de exploração, nesse caso, a tendência é aumentar os resultados. Isso é pouco provável. Mas se a organização se utiliza do poder para conseguir vantagens e aumentar a concentração de renda, quando decide se "espiritualizar" deve abrir mão desse expediente. Parte do "lucro" da organização vai reduzir, pois se espera que ela comece a praticar preço e comércio justo, remunerar adequadamente seus empregados, ter responsabilidade social, e, principalmente, eliminar ou mitigar os seus impactos negativos. Ou seja, a espiritualidade deve primar pela distribuição de riqueza e não pela concentração (VASCONCELOS, 2008). Boa parte do lucro, do excedente, é resultado da exploração, por isso argumenta-se que uma espiritualidade legítima deve aumentar receitas, mas precisa distribuir riquezas, ou seja, fazer retorná-la para o que a gerou. Consequentemente, as ações de EAT não devem aumentar nem os lucros nem a concentração da riqueza na organização.

## **2.5- Os motivos para implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho**

Os interesses para implementação de práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho podem ser dos mais diversos. Consequentemente, essas visões influenciam nos tipos de práticas adotados pelas organizações. Entendendo os motivos de sua implementação, pode-se identificar, por exemplo, um interesse genuíno em uma mudança interior, ou apenas o interesse para utilizar mais uma ferramenta de controle e aumento de resultados financeiros. Em virtude do exposto, esta seção tratará dos principais motivos para implementação de práticas de EAT.

Decidiu-se realizar uma análise a partir dos tipos de ação social, propostos por Weber (1994) em seu livro *Economia e Sociedade*. A utilização dessa tipologia foi escolhida porque a EAT é uma forma de ação social, uma ação que tem influência abrangente, e a proposta de Weber consegue ser ampla suficiente para levar em consideração os aspectos mais importantes que envolvem esse fenômeno. Faz-se uma ressalva à análise de Weber, que mesmo utilizando como princípio da fundamentação teórica os seus conceitos, a racionalidade proposta pelo autor não é um instrumento de intervenção social, pelo contrário, trata-se de um conceito analítico que funciona como lente, a partir da qual é possível enquadrar, 'ver',

refletir e compreender a ação social, suas motivações, seus valores, seus desdobramentos e funcionalidades (FERNANDES, 2008). A seguir os quatro tipos de ação social propostos por Weber:

A ação social pode ser determinada: 1) de modo racional referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso; 2) de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente dos resultados; 3) de modo afetivo, especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) de modo tradicional: por costume arraigado. (WEBER, 1994, p. 15)

No Ocidente, desde a época medieval existe uma associação do trabalho com significação espiritual e religiosa. Muitas práticas surgiram com monges beneditinos (LIPS-WIERSMA et al., 2009). Com o início do Capitalismo e com passar do tempo, se tornou uma prática comum, uma tradição, a substituição do trabalho como uma manifestação espiritual para um objetivo de ampliação do lucro da empresa (WEBER, 1994). A partir dessa visão, a espiritualidade no ambiente de trabalho seria um resgate dessa antiga tradição, que foi substituída lentamente, para uma finalidade mais materialista e prosaica (LIPS-WIERSMA et al., 2009). Considerando que esse assunto já foi tratado na seção de Antecedentes históricos, serão detalhados nas seções seguintes apenas os aspectos racionais e emocionais que influenciam a tomada de decisão e ações.

Para Weber (1994), o conceito de racionalidade é constitutivo e elemento central do conceito de ação social (FERNANDES, 2008). Existe uma grande importância no estudo deste tema, pois se deve considerar que a racionalidade, mais do que orientar a compreensão cognitiva dos indivíduos e organizar a vida humana social e nas organizações, mediante normas racionalmente desenhadas, desempenha papel relevante na justificativa, na legitimação e, principalmente, na conformação dos indivíduos à vida nas coletividades organizacionais. Como resultado, produz uma lógica que é interiorizada pelos próprios indivíduos em conformidade com as normas organizacionais próprias daquele sistema social, gerando um sentido compartilhado por todos os membros (SILVEIRA, 2008). Apesar disso, Weber (1994) informa que essa definição é metodológica, e que não se pode compreender a vida e a ação social por apenas um viés racional referente a fins, mas existem outras racionalidades e irracionalidades no mundo.

Em contraste com os estudos de Weber, as modernas teorias neurobiológicas e cognitivas são o oposto da opinião generalizada de que as emoções se contrapõem à racionalidade, e, por esse motivo, não são eficientes: “é impossível ser racional sem ser

emocional” (KOFMAN, 2004 p. 234). Para o autor, as emoções podem prejudicar a consciência, mas sem elas não existe sequer possibilidade de consciência.

Uma visão que parte do pressuposto de que a ação social tem sua motivação no âmbito apenas racional, desconsiderando que esta é apenas uma de suas facetas ao lado de aspectos da interação social e seus simbolismos de emoção e moral social. Há toda uma interação cultural na qual o significado pessoal depende muito de como os argumentos são aceitos no interior da cultura ou contexto no qual se inserem (AKTOUF, 1996 apud TORRES JUNIOR, 2002 p).

A seguir, detalham-se os motivos de implementação da EAT a partir dos tipos de ação social.

### **2.5.1 Racionalidade instrumental e econômica**

A racionalidade instrumental é baseada numa relação entre ação e resultado esperado. Existe uma preocupação primeira com os fins que serão atingidos, ou seja, ela implica em uma necessidade de previsão e controle. Na literatura, esse tipo de racionalidade pode assumir outras denominações, mas mantém a mesma característica: racionalidade no tocantes a fins (WEBER, 1994); racionalidade funcional (RAMOS, 1983; 1989; PAULA, 2007). Weber (1994) salientou que a racionalidade (no tocante aos fins) formal e instrumental é determinada por uma expectativa de resultados, ou “fins calculados” (RAMOS, 1989). Essa ação racional é sistemática, consciente, calculada, atenta em adequar condições e meios a fins elegidos, de tal modo que os meios sejam minimizados e os fins maximizados (RAMOS, 1983; PEREIRA, 1993). Para muitos, esse tipo de racionalidade é tida como: (o único tipo existente) racionalidade (PEREIRA, 1993). Essa “razão moderna” foi sistematicamente articulada, e até hoje sua influência permanece. Hobbes a define como a capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que o habilita a nada mais do que fazer o cálculo utilitário de consequências (RAMOS, 1989).

Nesse tipo de racionalidade não se questiona se as normas institucionais vigentes são justas ou não, mas somente se são eficazes, ou seja, se os meios são adequados aos fins propostos, ficando a questão dos valores éticos e políticos submetida a interesses instrumentais e reduzida à discussão de problemas técnicos (GONÇALVES, 1999). Não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso para atingir um fim preestabelecido, independente do conteúdo que possam ter as ações (RAMOS, 1989).

Essa racionalidade é dominante nas organizações, apesar de ter cada vez menos força, devido aos seus impactos nocivos à vida humana associada e ao meio ambiente. A racionalidade instrumental é dominante na sociedade centrada no mercado, e tem prevalecido também na teoria organizacional, sendo que a ação administrativa é baseada nela (RAMOS, 1983; 1989). Ela é pobre em sofisticação, embora ainda funcione, é cada vez menos convincente, pouco prática e inoperante, na medida que se apoia em pressupostos ingênuos (RAMOS, 1989). Para o autor, nos dias atuais, a expansão do mercado atingiu posição de curva decrescente em termos de bem-estar humano. Os resultados da modernização, insegurança psicológica, degradação da qualidade de vida, poluição, desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, entre outros, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas.

Não se pode negar que hodiernamente, nas organizações, existe também esse peso desigual, onde a racionalidade instrumental ou funcional é preponderante, senão quase absoluta. É esse predomínio que pode fazer com que a racionalidade se torne irracional. Conforme afirma Ramos (1989, p. 19), “A racionalidade desaparece, num mundo em que o cálculo utilitário de consequências passa a ser a única referência para as ações humanas”. Essa visão é compartilhada também por Motta (2003):

Quer me parecer que a racionalidade a que geralmente se refere quando se fala de administração é apenas um tipo de racionalidade, a saber, a racionalidade instrumental, aquela vinculada à adequação mais eficiente entre meios e fins. Isso significa que geralmente se deixa de lado a racionalidade com relação a valores, isto é, os modos de pensar que orientam ações ligadas ao que se percebe como desejável, adequado e inadequado, justo e injusto, e assim por diante. Ocorre também que a própria ação afetiva entre seres humanos não se baseia numa irracionalidade, mas num determinado modo de pensar. Entretanto, não é dessas últimas formas que vive a administração (MOTTA, 2003, p. 370).

Dessa forma, a racionalidade instrumental se torna limitada, e passa a ser ao invés de racionalidade, uma racionalização. A racionalização é vista por Weber como sendo a institucionalização da racionalidade instrumental (FREITAG, 1995). A racionalização fundamenta-se em bases mutiladas ou falsas, é fechada e constitui uma das fontes mais poderosas de erros e ilusões: “O racionalismo que ignora os seres, a subjetividade, a afetividade e a vida é irracional” (MORIN, 2000 p. 23). Para o autor, a racionalidade deve ser não só crítica, mas autocrítica, pois senão corre o risco de cair na ilusão racionalizadora. Segundo Habermas, essa racionalização cria uma legitimação econômica ao capitalismo e essa ação instrumental conduz a um estado de comunicação sistematicamente distorcida, entre os seres humanos (RAMOS, 1989).

Além do mais, a utilização apenas da racionalidade instrumental passa a ser um instrumento de dominação e controle sobre o homem e a natureza. Groppo (2007) ressalta que os meios racionais – focados nos fins e não nos meios – podem vir a se tornar regras ou normas estabelecidas na esfera social, segundo seus objetivos intrínsecos, impostos aos indivíduos: ocorre o processo de burocratização, quando a razão torna-se, em vez do exercício da liberdade, um instrumento de dominação. E transforma-se num meio de legitimação do controle institucionalizado sobre o mundo natural e a conduta humana (RAMOS, 1989).

A razão, sujeito abstrato da história individual e coletiva do homem em Kant e Hegel, converte-se, na leitura de Horkheimer e Adorno, em uma razão alienada que se desviou do seu objetivo emancipatório original, transformando-se em seu contrário: a razão instrumental, o controle totalitário da natureza e a dominação incondicional dos homens (FREITAG, 2004 p. 35).

Apesar disso, a racionalidade instrumental em si não significa um problema, contanto que não tenha predominância sobre valores éticos e morais. “A construção de meios com vistas a determinados fins, que denota a instrumentalidade da ação, não significa que o ganho esperado seja necessariamente individual e prejudicial ao coletivo, como frequentemente encontramos na literatura”, pois, apesar disso, as ações podem ser egoístas ou altruístas (FERNANDES, 2008, p. 4). Para Ramos (1989), não significa que a racionalidade funcional deva ser abolida, mas que a sua predominância em detrimento de valores mais substantivos tira dos indivíduos a capacidade de escolhas éticas e morais, levando ao que Mannheim denominou como “desenvolvimento desproporcional” das faculdades humanas. Mannheim compreende que um alto grau de desenvolvimento técnico e econômico pode corresponder a um baixo desenvolvimento ético (RAMOS, 1989).

Os aspectos subjetivos (instrumental) e objetivos (substancial) da razão sempre estiveram historicamente presentes e “a predominância do primeiro sobre o último se realizou no decorrer de um longo processo” (HORKHEIMER, 2002), no capitalismo, historicamente esse predomínio permanece (WEBER, 1994). Esse processo está levando à crise atual da razão, que se deve à incapacidade de conceber o aspecto objetivo (substancial) ou a sua negação como sendo uma ilusão. “Na medida em que é subjetivada, a razão se torna também formalizada” (HORKHEIMER, 2002 p.16-17).

Ainda assim, não se deve considerar um caráter de dualidade entre as racionalidades, mas sim uma complementaridade. Weber (1994) reforça que as ações comportam as duas racionalidades (fins e valores), tendo em cada situação uma que se sobressai em relação à outra. Não existem duas ou mais razões, mas apenas a Razão Humana (LIMA; HOPFER; SOUZA-LIMA, 2004). Segundo os autores, para os primeiros filósofos na Grécia antiga que

estudaram o tema não havia a distinção entre, por exemplo, a capacidade de calcular e a de ser prudente. Para Aristóteles, por exemplo, não se pode ser prudente sem ser bom, assim como não se pode ser bom sem ser prudente (LIMA; HOPFER; SOUZA-LIMA, 2004). Portanto, a noção clássica de razão tende a associar substantividade com calculabilidade sem hierarquia ou predomínio abusivo de um dos domínios sobre o outro e, ainda, associar a razão diretamente ao indivíduo, nunca fora dele (SOUZA-LIMA, 2002 apud LIMA; HOPFER; SOUZA-LIMA, 2004).

Mas quando se trata da racionalidade econômica – uma variação da racionalidade instrumental que transforma tudo em valores econômicos – existe mais críticas de diversos autores, por se tornar de um caráter mais limitado ainda no tocante aos seus fins. A racionalidade econômica, acima de tudo, é uma variação da racionalidade formal que incorpora os conteúdos econômicos, tornando-os prioritários (FERNANDES, 2008). As consequências dessa visão econômica são: “o mundo percebido como mercado; a prevalência das relações comerciais sobre as sociais; a realidade econômica como realidade “objetiva” e os modelos de desenvolvimento centrados na demanda”, como implicação nas organizações existe uma desumanização que transforma os empregados como meros números, que pesam nas despesas e podem gerar receitas (PINTO, 2009 p.6). Isto leva a crer que a racionalidade econômica é resultado do cálculo utilitário de consequências e das categorias da racionalidade instrumental. O cálculo utilitário de consequências transforma-se em cálculo de valores econômicos, como ganhos calculáveis contabilmente, “e chegamos a um limiar em que bom humor, alegria, saúde, e assim por diante, tornam-se dinheiro” (FERNANDES, 2008, p.15).

A racionalidade econômica, no processo histórico de desenvolvimento do Ocidente e do capitalismo, tornou-se o conteúdo prioritário da racionalidade instrumental, que passa a operar voltada predominantemente para fins econômicos (FERNANDES, 2008). O autor afirma que apesar das finalidades serem econômicas, não implica que sejam egoístas e/ou individuais, embora aumentem as possibilidades nesse sentido. Para o autor, entende-se que qualquer crítica à racionalidade econômica não pode restringir-se ao seu conteúdo, pois também passa pela crítica a esta racionalização excessiva enquanto processo histórico e metodológico.

A maximização do lucro como fim único, adquire um sentido de comportamento racional limitado. Essa racionalidade interna – da organização – frequentemente choca com os interesses gerais do sistema global da qual a empresa é parte, e pode debilitar esse mesmo sistema (PEREIRA, 1993). Para o autor, essa racionalidade (interna) pode constituir ao mesmo tempo para a irracionalidade do sistema, e a máxima racionalidade possível seria

atingida quando o uso e coordenação dos meios transcendessem os estritos limites da organização.

Se antes a racionalidade era sempre revestida de nuances éticas (FERNANDES, 2008), a emergência do capitalismo e da sociedade de mercado, por sua vez, possibilitou um conceito de racionalidade referente a fins e uma relativização de valores (RAMOS, 1989). Dentro do sistema capitalista – onde já existem fins determinados por valores político-ideológicos considerados corretos, seja o lucro como mola propulsora das ações – seria considerado racional o emprego de meios tecnicamente mais eficientes, apropriados para se atingir esse objetivo (PEREIRA, 1993). Para o autor, essa questão não pode ser resolvida com facilidade, pois o comportamento social se pauta não apenas por critérios técnicos, e esses podem se chocar com os valores sociais.

Ocorre então uma hipertrofia, resultado de um pensar instrumental, econômico e técnico que acaba por reduzir as demais características humanas, tornando o indivíduo mais competitivo que cooperativo e mais individualista do que coletivista (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Para os autores, isso reduz o que é reflexivo e ético, com graves consequências para a qualidade dos relacionamentos intra e interorganizacionais.

O século XX viveu sobre o domínio da falsa racionalidade, a pseudofuncionalidade, “que presumia ser a única racionalidade, mas atrofiou a compreensão, a reflexão e a visão em longo prazo” (MORIN, 2000 p. 45), pois não considera as necessidades não-quantificáveis e não-identificáveis. “Não deveria o novo século se emancipar do controle da racionalidade mutilada e mutiladora, a fim de que a mente humana pudesse, enfim, controlá-la?” (MORIN, 2000 p. 45).

Atualmente, o discurso da EAT encontra-se inserido nesse contexto capitalista e de pseudorracionalidade econômica, o que demonstra claramente o interesse das organizações em apenas aproveitar dessas práticas o que gerar resultados econômicos satisfatórios. Se a espiritualidade estiver à serviço do lucro, ela será um mecanismo sutil e oculto de controle sobre os “recursos” humanos (PAGES et. al., 1987; MOURA, 2011). Dessa maneira, dentro dessa perspectiva, acredita-se que não conseguiremos chegar a uma mudança real de paradigma – uma mudança interior – dentro do sistema e das organizações. Enquanto as organizações continuarem submissas a uma racionalidade instrumental, não existirá possibilidade de uma espiritualidade genuína, ela se tornará sempre um instrumento de dominação (BARRETO et al., 2011). Para tanto, alternativas precisam surgir, dentre elas, a racionalidade substantiva e a utilização das emoções de aceitação mútua, conforme a seguir.

## **2.5.2 Racionalidade substantiva ou referente a valores**

A racionalidade substantiva se opõe à racionalidade instrumental, pois diferente desta, sua preocupação é com os meios, e não os fins, ou seja, é movida por um senso de responsabilidade e valores éticos e morais. A racionalidade no tocante aos valores é determinada como independente de suas expectativas de sucesso, sendo ditada pelo valor intrínseco que a inspira e indiferente quanto aos seus resultados ulteriores a ela (WEBER, 1994; RAMOS, 1983). A racionalidade substantiva, que se origina na consciência humana, é a chave para ordenação da vida social com relações verdadeiramente autogrificantes (RAMOS, 1989).

O sentido da vida humana, em especial no contexto do trabalho no mundo capitalista, não pode ser estruturado somente a partir de uma racionalidade instrumental, “mas a partir de uma ação compartilhada entre os indivíduos e grupos que busquem o alcance de um bem maior social e a introdução de uma base lúdica e de prazer na relação do homem com a sociedade e com o trabalho” (SILVEIRA, 2008).

Para Mannheim, a racionalidade substantiva é “um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada” (RAMOS, 1989, p. 6). Ramos (1989) reforça que essa racionalidade constitui a base da vida humana ética e responsável, que tem sua origem na psique humana, e por meio dela os indivíduos poderiam reger sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando a busca de emancipação com o alcance da satisfação social – levar em conta o direito dos outros em fazê-lo também. Para tanto, seriam utilizados o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações (SERVA, 1997).

Pelo exercício dessa razão o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado e se transforma num ator político (RAMOS, 1989). Para o autor, este é um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade. “De ordinária, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade” (RAMOS, 1989 p.52).

O que existe de importante na racionalidade substantiva é seu caráter de emancipação humana, a busca por liberdade e autoconsciência. Apesar disso, existem outras propostas de racionalidade com busca dos mesmos objetivos, como, por exemplo, a

racionalidade comunicativa, proposta por Habermas (1989). Para o autor, apenas a vontade conduzida pelo conhecimento moral e inteiramente racional pode chamar-se autônoma.

Se Weber mostra o quanto a operacionalidade da razão se fundamenta de forma instrumental no mundo moderno em todos os seus aspectos. Habermas (1989) busca constituir uma forma de reflexão crítica sobre tal instrumentalidade, com objetivo de se atingir uma emancipação social: a racionalidade comunicativa, que se estabelece como instrumento de consenso social da realidade (SILVA, 2001). Essa proposta de racionalidade é baseada em padrões éticos e de autorreflexão, tais como verdade, justiça e liberdade, resultado de uma consciência humana esclarecida e com fins emancipatórios (RAMOS, 1989; GONÇALVES, 1999). Essa racionalidade é definida como:

(...) uma prática comunicativa que, contra um pano de fundo de um mundo-da-vida, é orientada para alcançar, sustentar e renovar o consenso - e, na verdade, um consenso que se baseia no reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validades criticáveis. A racionalidade inerente a esta prática é mostrada no fato de que um acordo alcançado comunicativamente deve ser baseado no final em razões. E a racionalidade daqueles que participam dessa prática comunicativa é determinada pelo fato de que, se necessário, podem, sob circunstâncias convenientes, fornecer razões para suas expressões (HABERMAS, 1989).

A busca por emancipação deve estar pautada em uma racionalidade mais integradora, que incorpora não apenas os fatores econômicos/instrumentais, mas os valores éticos e as emoções em busca do autodesenvolvimento e autoconsciência (BARRETO et al.; 2011b). É um resgate ao salto elementar do humano em relação aos demais seres vivos: a capacidade de reflexão, esse “poder foi adquirido por uma consciência de se dobrar sobre si mesma, e de tomar posse de si mesma como de um objeto dotado de sua própria consistência e de seu próprio valor: não mais apenas conhecer – mas conhecer-se; não mais apenas saber, mas saber que se sabe” (CHARDIN, 2001 p. 186)

Uma proposta de espiritualidade no ambiente de trabalho deve ser alicerçada por valores éticos e não interesses econômicos, ou seja, precisa estar a serviço de uma racionalidade emancipatória e não com finalidade instrumental. Seria um contrassenso a busca por uma espiritualidade como o objetivo de obter mais recursos materiais. A proposta é contrária ao que alguns autores acabam tentando realizar, inserindo a espiritualidade dentro de uma lógica de mercado, e dessa maneira, subordinada a uma “ética menor, restrita, do mercado, que se curva aos interesses do lucro” (FREIRE, 1996 p. 14). Seria uma busca por uma espiritualidade baseada numa barganha, numa troca. Mas uma ação ética não deve buscar recompensa (THIRY-CHERQUES, 2006). Para o autor, a “intenção compensatória é uma

fraqueza humana, uma debilidade do espírito, uma imoralidade” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 4).

Além dos aspectos tidos como racionais, Morin (2000) ressalta que há uma estreita relação entre inteligência e afetividade: o raciocínio pode ser diminuído, ou destruído pelo déficit da emoção. O enfraquecimento da capacidade de reagir emocionalmente pode ser a raiz de comportamentos irracionais. Dessa forma, não há um estágio superior da razão sobre a emoção, mas um eixo intelecto – afeto, sendo a capacidade de ter emoções indispensável para estabelecer comportamentos racionais. A seguir, tratar-se-á sobre as emoções.

### **2.5.3- Emoções**

O conceito de emoção – que vem do latim *movere*, e significa transferir de um lugar para o outro – não tem fronteiras claras e a delimitação do fenômeno torna-se difícil, pois as emoções não formam classes de objetos homogêneos e são muitas vezes arduamente distinguidas, podendo a própria pessoa se confundir ou se enganar sobre suas emoções (MACHADO, 2003).

Para Maturana (2002), as emoções não são o que chamamos de sentimento, do ponto de vista biológico, “as emoções são dinâmicas corporais que especificam os domínios de ação em que nos movemos” (MATURANA, 2002 p. 92). O autor explica que uma mudança emocional implica numa mudança de domínio de ação. Nada nos ocorre, nada fazemos que não esteja definido como uma ação de certo tipo por uma emoção que a torna possível. Dessa forma não é a razão que nos leva à ação, mas a emoção (MATURANA, 2002). O autor reforça que quando mudamos de emoção, mudamos de domínio de ação. Não existe ação humana sem uma emoção que a estabeleça e a torne possível como ato (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

Quando Weber (1994) inclui a ação social afetiva, determinada por estados emotivos, informava sobre a dificuldade de uma avaliação de suas consequências. Mas dizer que a razão caracteriza o humano é um antolho, porque nos deixa cegos frente à emoção que se torna desvalorizada como algo animal ou que nega o racional (MATURANA, 2002). O autor afirma que isso faz com que vivamos numa cultura que desvaloriza as emoções. As emoções não obscurecem o entendimento, nem são restrições da razão, “todo sistema racional tem um fundamento emocional”. (MATURANA, 2002 p.15)

O enfraquecimento da capacidade de reagir emocionalmente pode ser a raiz de

comportamentos irracionais (MORIN, 2000). Dessa forma, não há um estágio superior da razão sobre a emoção, mas um eixo intelecto – afeto, sendo a capacidade de ter emoções indispensável, para estabelecer comportamentos racionais (MORIN, 2000). “Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope” (GOLEMAN, 2007 p. 30). Barcelos (2006) afirma que, via de regra, entendemos nossas argumentações racionais sem considerar as emoções envolvidas no processo, mas, em última instância, são as emoções que fundam, que dão sustentação de origem a estes argumentos ditos racionais. Para Leitão, Proença e Freitas (2006), existe uma compatibilidade entre a visão biológica de Maturana e de Edgar Morin, quando o primeiro se refere que somos seres emocionais e utilizamos a razão para justificar as emoções que nos levam à ação. Os autores afirmam que para Morin a razão fechada é simplificadora, enquanto a razão complexa vê a complementaridade entre inteligência e afetividade, entre razão e desrazão.

Na escala zoológica as emoções aparecem bem antes do pensamento. No desenvolvimento do cérebro humano, para ele se tornar o que é hoje, as partes que se ocupam dos pensamentos racionais (o lóbulo frontal e o neocórtex) só apareceram depois e ficaram firmemente enraizadas nas que se ocupam das emoções básicas (o corpo amigdalóide e o restante do sistema límbico) (KOFMAN, 2004). Isso explica a enorme influência das emoções sobre a razão, pois o cérebro pensante (neocórtex) se desenvolveu a partir das emoções. Existiu um cérebro emocional muito antes de um cérebro racional, e o primeiro está tão envolvido no raciocínio quanto o cérebro pensante (GOLEMAN, 2007). O sistema límbico é o mais ágil, e dessa forma, a emoção fica à frente da razão nas respostas ao ambiente. (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006)

Goleman (2007) afirma que os sociobiólogos identificam em momentos decisivos da espécie humana ocorrer uma ascensão do “coração” sobre a razão. Para esses pesquisadores, são as nossas emoções que nos orientam diante de um impasse e que temos que tomar decisões importantes demais para serem tomadas a cargo unicamente do intelecto (GOLEMAN, 2007). Existe um fato fundamental “de que a história da humanidade é decorrente da capacidade de emocionar-se. Nossa história é uma consequência de desejos, de vontades, muito antes que de necessidades.” (BARCELOS, 2006 p. 588)

A mente humana é incapaz de apreender a complexidade da realidade, por isso existe uma escolha pré-consciente daquilo que daremos atenção, e são as emoções que guiam o processo automático de relevância (KOFMAN, 2004). “A emoção é uma energia instintiva, baseada nas interpretações que a pessoa faz da sua realidade” (KOFMAN, 2004 p. 237).

Num certo sentido, temos dois cérebros, duas mentes – e dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. Nosso desempenho na vida é determinado pelas duas – não apenas o QI, mas a inteligência *emocional* também conta. Na verdade o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional. Em geral, a complementaridade de sistema límbico e neocórtex, amígdala e lobos pré-frontais significa que cada um é um parceiro integral na vida mental. Quando esses parceiros interagem bem, a inteligência emocional aumenta – e também a capacidade intelectual. Isso subverte a antiga concepção de antagonismo entre razão e sentimento (...) precisamos encontrar o equilíbrio inteligente entre as duas. O antigo paradigma defendia um ideal de razão livre do peso da emoção. O novo paradigma nos exorta a harmonizar cabeça e coração (GOLEMAN, 2007 p. 53).

Para o autor, a diferença crucial entre alguém tomar consciência de que está sendo arrebatado por um sentimento ou ser possuído por ele pode ser encontrada na recomendação de Sócrates: Conhece-te a ti mesmo. Essa “é a pedra de toque da inteligência emocional: a consciência de nossos sentimentos no momento exato que eles ocorrem” (GOLEMAN, 2007 p. 70).

Dentro do contexto organizacional, a história do capitalismo é de deterioração das relações e a razão que tornou hegemônico o capital, sufocou a dimensão emocional da vida (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Há uma representação simbólica da razão como ordem e emoção como desordem e uma busca por separar (o inseparável), como dois mundos distintos, o ambiente público e o privado, exigindo do indivíduo no ambiente público o desprovimento das emoções (MACHADO, 2003). Dentro dessa visão de mundo, a emoção é colocada a serviço do capital e acaba sendo:

Associada à constituição das tarefas, preocupada, em última instância, com o desempenho lucrativo, seguindo a crença estabelecida pela força do racionalismo de que a ordem organizacional e a eficiência das relações entre gerentes e trabalhadores devem ser tratadas racionalmente. Em suma, “boas” organizações são as que têm emoções gerenciadas e a teoria organizacional deveria se preocupar mais com processos cognitivos e controle comportamental. Um viés problemático à pesquisa (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006 p. 890).

Os autores complementam que nos estudos recentes sobre emoções na área de gestão, o emocional é percebido como sentimento e não como impulsionador da ação, como na visão biológica, visto que estas contribuições são racionalistas, instrumentais-objetivas, fortemente quantitativas e prescritivas. Como resultado, existe um estudo do comportamento emocional reificado e examinado por meio de associações binárias, seguindo a maneira funcional-positivista de ver (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Para os autores, a demonização das emoções e sentimentos acabou por inibir sua compreensão como comportamento, em especial, a emoção amorosa, indispensável à integração humana em toda atividade social. Os autores afirmam que, apesar da preocupação substantiva com o pensar ético, os críticos marxistas, da teoria crítica e dos pensadores pós-modernos, não perceberam

o vínculo com as emoções, apontado posteriormente por neurocientistas e pela biologia cognitiva (MATURANA, 2002).

Dentro da visão utilizada nesta pesquisa, a espiritualidade no ambiente de trabalho não pode ser desconexa das emoções. Por esse motivo, converge para proposta de Leitão, Fortunato e Freitas (2006), tentando fortalecer uma “teoria dos relacionamentos”, em que as dimensões emocional e ética sejam seus componentes indissociáveis, conferindo-lhe um caráter substantivo, proposto por Guerreiro Ramos (1989). A partir de agora, quando se utilizar o termo **substantividade, estarão inseridos o conceito de racionalidade substantiva e sua relação com as emoções.**

Essa substantividade é resultado de uma natureza ética e crítica, que envolve um ser humano dotado de razão, emoção e espiritualidade (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Para os autores, a teoria de relacionamentos, ou substantiva, poderia levar à compreensão do homem nas variedades históricas de sua condição que é biopsicoantropossocial e não apenas econômica e técnica. O objeto central dessa teoria deve estar na qualidade dos relacionamentos intra e interorganizacionais, “qualidade definida aqui como o relacionamento em que um indivíduo reconhece o outro como legítimo outro na relação, com as implicações daí decorrentes para a vida das pessoas e das organizações. Conceito que tem claras implicações éticas”. (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006 p. 894)

Na perspectiva biológica, ética e emoção estão associadas. Para Maturana (2002) a ética tem um fundamento emocional e não racional. A ética, é uma reflexão sobre a legitimidade da presença do outro, e toda ação humana tem sentido ético, pois produz um mundo que se cria com os outros, e tem como base a de aceitação do outro (MATURANA; VARELA, 2010). A aceitação do outro tem sua origem no emocional, mas também é desenvolvida no âmbito da razão, posto isso,

precisamos estudar a qualidade dos relacionamentos na empresa, a partir da tríplice conexão emoção-razão-ação, onde a emoção é o ponto de partida. É preciso assumir o pressuposto de que o emocional define o caminho do racional, abandonando o pressuposto dominante de que a razão deve afastar a emoção e levar isso para o desenvolvimento de novas metodologias de pesquisa. (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006 p. 896)

Para o estudo sobre administração e organizações, os pesquisadores têm recorrido a categorizações, tais como emoções positivas e negativas (DAVEL; MACHADO, 2001). Para os autores, as emoções positivas são: o amor (afeição, carinho, afeto) e a alegria (felicidade, prazer, satisfação, apreciação); e emoções negativas são: a raiva (hostilidade, irritabilidade,

frustração, ódio, aborrecimento), a tristeza (depressão, desagrado), o medo (ansiedade, preocupação, nervosismo, susto) e a culpa (remorso, vergonha, embaraço).

O conceito (de amor) é tratado como a emoção primordial do comportamento humano (MATURANA; VARELA, 2010; LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Pois o amor é a única emoção que expande o comportamento inteligente, a criatividade e recupera a autonomia, liberdade e responsabilidade (MATURANA; BUNNELL, 1998 apud LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Para os autores, as emoções como o medo ou a rejeição, comuns nas culturas autoritárias, restringem nossa capacidade de ver e dialogar, não disponibilizam todo nosso conhecimento, e restringem a criatividade.

Devido à importância central do amor como emoção e motivador de comportamentos de respeito e espiritualidade, a seguir detalha-se um pouco mais sobre esse tema.

### **2.5.3.1 O amor**

Nesta seção trata-se do amor não como uma virtude religiosa, mas sim em sua concepção biológica, proposta pelos autores da Escola de Santiago. O amor é a emoção fundamental que torna possível a história humana, sem preocupação com a visão cristã desse termo, mas sim com algo que é constitutivo da vida e fundamento da vida associada (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). O amor como uma das coordenações desse emocionar se constitui numa dinâmica da aceitação de um organismo vivo por outro de forma, espontânea, viabilizando assim a coexistência entre os mesmos. (BARCELOS, 2006)

Sem amor, sem aceitação do outro junto a nós, não há socialização, e sem esta não há humanidade. Qualquer coisa que destrua ou limite a aceitação do outro, desde a competição até a posse da verdade, passando pela certeza ideológica, destrói ou limita o acontecimento do fenômeno social (MATURANA; VARELA, 2010 p. 269).

Em consequência, destrói também o ser humano, eliminando o processo biológico que o gera. Os autores afirmam que não estão moralizando nem fazendo prédica do amor, mas destacando “o fato de que biologicamente, sem amor, sem aceitação do outro, não há fenômeno social. Se ainda se convive assim vive-se hipocritamente, na indiferença ou na negação ativa.” (MATURANA; VARELA, 2010 p. 269).

Descartar o amor como fundamento biológico do social, bem como as implicações éticas dessa dinâmica, seria desconhecer tudo o que nossa história de seres vivos de mais de três bilhões e meio de anos diz e nos legou. Não prestar atenção ao fato de que todo conhecer é um fazer, não

perceber a identidade entre ação e conhecimento, não ver que todo ato humano, ao construir um mundo na linguagem, tem um caráter ético porque ocorre no domínio social – tudo isso é igual a não permitir-se ver que as maçãs caem para baixo. Proceder assim, sabendo que sabemos, seria um auto-engano, uma negação intencional. (...) somos humanos na dinâmica social. Liberta-nos de uma cegueira fundamental: a de não percebermos que só temos o mundo que criamos com os outros, e que só o amor permite criar um mundo em comum com eles (MATURANA; VARELA p. 269-270).

Vale ressaltar que dos sistemas mais simples aos mais complexos, as relações entre indivíduos são interações cooperativas, diretas ou indiretas, ou não seria possível a sobrevivência dos sistemas sociais (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Para a escola de Santiago, a cooperação entre os participantes de sistemas sociais é sua característica fundamental, a capacidade do altruísmo biológico é inerente a todo animal; enquanto o individualismo competitivo é criação da cultura liberal (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Para os autores, isso implica na possibilidade de mudança, uma mudança para retomada das características naturais do ser humano.

Desta forma, a busca por uma espiritualidade no ambiente de trabalho não pode desconsiderar as necessidades emocionais dos seres humanos. Nesta perspectiva, o local de trabalho deve favorecer o florescimento das emoções, e em especial sua ampliação da consciência sobre como entendê-las e lidar melhor com elas.

### 3 Procedimentos Metodológicos

---

Neste tópico são apresentados os procedimentos adotados para atender aos objetivos de pesquisa propostos, incluindo o delineamento da pesquisa, critérios para seleção dos casos, além das estratégias metodológicas. Para facilitar o entendimento e resumir as informações, existirá também uma seção com a estruturação da pesquisa.

Lincoln e Guba (2005) sugerem uma classificação entre os paradigmas investigativos, e a partir dela a fundamentação teórica foi desenvolvida numa visão Teórica Crítica. Segundo os autores, a Teoria Crítica tem uma forte influencia de valores (sociais, políticos, culturais, econômicos, etc.) em sua ontologia e epistemologia, utiliza uma metodologia dialógica/dialética e tem como objetivo investigativo a crítica, transformação e emancipação.

Essa visão é sustentada na premissa de que “o mundo não é somente constituído das coisas já feitas, mas de tudo o que é ainda possível realizar. A História não é apenas o que existe, mas também a soma dos possíveis” (SANTOS, 2000 p. 29). E orientar os estudos para a emancipação implica em criticar o capitalismo e sua expressão na sociedade de mercado, em apostar que essa sociedade é mais uma das criações dos seres humanos (SOLÉ, 2003 apud MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005).

Considera-se que enxergar a partir dessa perspectiva pode contribuir para uma visão mais ampla do fenômeno organizacional de forma geral, e da EAT de maneira mais específica. Essa ideia é reforçada por Peci e Alcadipani (2006), que explicam que os estudos críticos podem contribuir para o grau de abertura do campo, pois expõem as faces ocultas, as estruturas de controle e de dominação e as desigualdades nas organizações, ou seja, mostram que as coisas não são necessariamente aquilo que aparentam no âmbito da gestão.

Freitag (2004) reforça que a necessidade do trabalho teórico, para a Teoria Crítica, fica presa a um juízo existencial: “libertar a humanidade do jugo da repressão, da ignorância e inconsciência. Esse juízo (...) usa a razão como instrumento de libertação para realizar a autonomia, a autodeterminação do homem” (FREITAG, 2004 p.41).

### 3.1- Estruturação da pesquisa

A seguir, o quadro com a síntese metodológica da pesquisa com resumo das etapas e sua relação com os objetivos específicos. A metodologia será apresentada como foco na abordagem qualitativa. No decorrer das próximas seções deste capítulo serão explicados com mais detalhes as etapas e as escolhas para as mesmas.

**Quadro 03** – Síntese Metodológica da Pesquisa

<b>OBJETIVO GERAL</b>			
<b>Identificar como a espiritualidade no ambiente de trabalho é praticada em empresas da Região Metropolitana do Recife</b>			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Analisar a definição de EAT adotada pelas pessoas das empresas estudadas	Identificar as motivações das organizações para implementação da EAT	Identificar as práticas de EAT
<b>MÉTODOS DE PESQUISA</b>	QUALITATIVO		
<b>INSTRUMENTO DE COLETA</b>	ENTREVISTA  PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA  OBSERVAÇÃO DIRETA  PESQUISA DOCUMENTAL	ENTREVISTA  OBSERVAÇÃO DIRETA  PESQUISA DOCUMENTAL
<b>TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	ANÁLISE PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM		

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.2- Delineamento da pesquisa

Diversas tradições de pesquisa invocam o título qualitativo, tendo em comum o pressuposto básico de que a investigação dos fenômenos humanos, sempre saturados de razão, liberdade e vontade, tem características específicas: criam e atribuem significado às coisas e às pessoas nas interações sociais e estas podem ser descritas e analisadas, prescindindo de quantificações estatísticas (CHIZZOTTI, 2003). A pesquisa qualitativa é herdeira da crise histórica de identidade da pesquisa científica, representada pelo positivismo e métodos quantitativos (MATTOS, 2011), fator este um dos que ocasionou no Brasil o desenvolvimento dos estudos críticos (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

A partir de uma metodologia qualitativa não existe, a priori, a necessidade da busca pela generalização. A prática da pesquisa qualitativa não precisa usar e nem buscar o vocábulo generalização quando fora do paradigma empírico-positivista, pois está em outro contexto epistemológico (MATTOS, 2011). Para o autor, a pesquisa qualitativa consegue entender melhor processos humanos e sociais complexos, pois consegue uma análise mais rica e autêntica de experiência integrada a um processo lógico dedutivo.

A estratégia de pesquisa utilizada no trabalho é o estudo de caso, que para Oliveira (2007) pode ser adotada em diversas circunstâncias, sendo particularmente útil para compreender fenômenos sociais complexos. Neste trabalho será realizado um estudo de múltiplos casos, que, segundo a autora, utiliza mais de uma realidade para confrontar dados, com o objetivo de buscar explicações e fundamentos para os fenômenos que caracterizam o objeto de estudo.

“Estudos de caso cumprem muito bem sua finalidade elocucionária sem precisar legitimar-se pelo conceito de generalização (no caso, “naturalística”). E, nesse contexto, cabe acrescentar referência a outra situação, em que se mostra o alcance da dimensão aprendizagem como significado pragmático da comunicação pesquisador-leitor, especialmente nos estudos de caso. Trata-se da **força do exemplo**, que nesse tipo de textos pode alcançar os diversos níveis de formação e aprofundamento da aprendizagem (FLYVBJERG, 2001, p. 71-73).” (MATTOS, 2011 p. 462).

Diante do exposto, e reforçando a inexistência de artigos publicados no país com esse tipo de método, escolheu-se uma abordagem qualitativa com a estratégia de estudo de múltiplos casos como a maneira mais adequada para se investigar o tema de pesquisa proposto neste estudo.

### **3.3- Estratégia metodológica**

Para o atingimento dos objetivos geral e específicos, a pesquisa foi realizada considerando as etapas a seguir.

**1ª Fase – Pesquisas bibliográficas:** a etapa inicial foi realizada a partir da revisão teórica em livros e publicações diversas sobre o tema, conforme citado no referencial teórico. Os mesmos trouxeram informações relevantes para o estudo de espiritualidade no ambiente de trabalho.

**2ª Fase – Delimitação do campo empírico:** neste estudo foram selecionadas 03 organizações de pequeno e médio porte, localizadas na região metropolitana de Recife

(RMR). A seleção das empresas seguiu alguns critérios previamente estabelecidos: localização (RMR), disponibilidade da gestão das organizações em permitir acesso às instalações e aos funcionários para a coleta de dados, o porte da organização (pequeno e médio). As características da cultura organizacional também foram levadas em consideração, sendo que foram escolhidas organizações que realizam incentivos a práticas espirituais ou religiosas para seus funcionários e/ou com reconhecido resultado em práticas de responsabilidade socioambiental, e/ou que possibilitam um clima organizacional mais satisfatório aos seus funcionários.

Foram escolhidas organizações de pequeno e médio porte por dois motivos principais: o primeiro é que boa parte das pesquisas empíricas realizadas, nacional e internacionalmente, tem o foco em empresas de grande porte. Segundo, por considerar que organizações de pequeno e médio porte podem ser um ambiente mais propício a encontrar uma espiritualidade baseada em valores humanizadores, pois utilizam muito menos as práticas de gestão moderna, e quando as utilizam geralmente o fazem sem o entendimento de todas as suas nuances e complexidades. Ou seja, as organizações de grande porte (multinacionais ou empresas hiper ou ultramodernas) podem utilizar as técnicas mais sofisticadas de administração para criar um universo imponente e duvidoso da homogeneidade (PAGÈS et al., 1987). Para os autores, a partir de um domínio ideológico e psicológico conseguem ocultar as contradições existentes em seu seio e instalar uma felicidade dissimulada, por meio de um discurso sedutor, de uma religião laica, que atrai a energia dos funcionários a serviço de seus objetivos econômicos (MOTTA; 2001).

As organizações que não têm um discurso religioso ou com foco em espiritualidade, mas que têm um forte apelo para satisfação dos funcionários foram consideradas na análise, pois, para muitos autores a espiritualidade no ambiente de trabalho tem um foco no funcionário, e, entre outras características, possibilitam um clima organizacional agradável, a partir de um sentimento de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN et. al.; 2003; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Optou-se por ter organizações com características distintas, apesar das aproximações nos critérios definidos. O resumo destes aspectos está relacionado no quadro 5 na Seção 4.1.

**3ª Fase – Coleta de dados:** a coleta de dados foi realizada a partir de triangulação dos seguintes tipos de instrumentos de coleta de dados: entrevistas, questionários, observação direta e pesquisa documental.

Adota-se neste trabalho a triangulação, pois não é apenas uma forma de validação cumulativa, mas um retrato mais completo e holístico, mediante o papel de integrar diferentes

perspectivas do fenômeno em estudo (complementaridade), como forma de descoberta de paradoxos e contradições ou como forma de desenvolvimento, no sentido de utilizar sequencialmente os métodos para que o recurso ao método inicial informe a utilização do segundo método (DUARTE, 2009).

De forma geral, a triangulação pode não chegar ao objetivo de retirar conclusões fidedignas, mas permitir investigadores mais críticos e céticos face aos dados coletados (DUARTE, 2009). Bauer e Gaskell (2008) concordam e acrescentam que a triangulação de perspectivas e métodos teóricos é um modo de institucionalização do processo de reflexão em um projeto de pesquisa. Denzin e Lincoln (2006) reforçam que a realidade objetiva nunca pode ser captada, e podemos conhecer algo apenas pelas suas representações. Para os autores, dessa maneira, a triangulação é uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão, não é uma estratégia de validação, mas uma alternativa para validação. Além da validade o critério de confiabilidade também é abarcado por essa técnica (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2007).

Em cada empresa foram realizadas entrevistas com os donos ou dirigentes principais, seguindo um roteiro semiestruturado, (Apêndice A) que passou por uma etapa de pré-teste antes de sua finalização. Foram realizadas antecipadamente as entrevistas, a análise de documentos e informações sobre as empresas, obtidos mediante consulta ao site e notícias divulgadas na internet. Essa análise serviu para adicionar perguntas de acordo com as especificidades de cada organização, além de outros questionamentos que foram realizados no transcorrer das entrevistas. As entrevistas realizadas estão relacionadas no capítulo de apresentação dos resultados.

Os demais funcionários de cada organização foram convidados a responder as mesmas perguntas (todas abertas) que foram apresentadas aos seus diretores, com o acréscimo de mais algumas, que auxiliaram na validação das respostas dos dirigentes. Os empregados responderam as questões que foram disponibilizadas (Apêndice B) na internet por meio de um link, criados no programa *SurveyMonkeys*. Exceção feita a alguns empregados da empresa Pandelícia, que foi realizada a entrevista, como nos moldes dos dirigentes.

Por último, a pesquisa documental e a observação direta das organizações serviram para registrar outros aspectos presentes nas empresas que não identificados ou que colaboraram com as informações das etapas anteriores. Jaccoud e Mayer (2008) argumentam que diferentes denominações podem ser utilizadas para designar essa abordagem: observação participante, observação direta, ou observação *in situ*, é uma técnica tradicionalmente associada à pesquisa qualitativa com modalidades de aplicação e contexto ético

sistematizados, que constituem uma das estratégias mais gerais possíveis da pesquisa de campo. Segundo os autores, a força desse método consiste em levar uma compreensão mais profunda da realidade social e permitir aquisição de conhecimento sobre meios fechados ou inacessíveis, ou sobre objetos de pesquisa que a sociologia empírica quantitativa se mostra inapropriada. Mas, se apresenta principalmente, como o único método possível para tentar reduzir a distância entre os discursos e as práticas concretas dos atores sociais (JACCOUD; MAYER, 2008).

**4ª Fase – Análise dos dados:** na pesquisa qualitativa, a análise de dados é realizada concomitantemente à coleta, com o objetivo de identificar algum aspecto que deva ser reelaborado, durante o trabalho de campo (MERRIAM, 1998). A análise da pesquisa será realizada a partir da análise pragmática da linguagem de Mattos (2005). Este método é adequado às pesquisas qualitativas, pois supera a análise de conteúdo, visto que a mesma desconsidera a dimensão pragmática da linguagem. “É falso interpretar o que alguém “disse” sem se perguntar também o que, na ocasião, “deu a entender”, o que sinalizava para além do que dizia, enfim, o que também fazia ao responder tais e tais perguntas. Isso é o “sentido pragmático” da entrevista, que se detalhará adiante” (MATTOS, 2005 p. 826).

Foram seguidas as 5 fases propostas pelo autor: 1) realização das transcrições das entrevistas; 2) análise do significado pragmático da conversa, observando-se como se desenvolveu o contexto pragmático do diálogo e buscando-se o significado nuclear da resposta; 3) a validação, que pode ser realizada com o entrevistado – no momento da entrevista ou posteriormente – ou externamente a ele, por meio de outras fontes (pesquisa documental, outras pessoas, etc.); 4) a montagem de consolidação das falas, mediante montagem de uma “matriz de consolidação”, que contem pelo menos a análise dos significados nucleares; 5) a análise dos conjuntos, onde são finalizados os resultados gerais da análise: a) busca de identificação de “respostas retardadas” ou “antecipadas”; b) visualizando os fatos de evidência relativos a cada pergunta; c) “pairando meditativamente” sobre o conjunto das respostas (MATTOS, 2005 p. 840-842).

Durante a análise dos dados foi criado gráfico com a estruturação das relações entre os objetivos específicos e as categorias de análise, para que ficassem mais claras as relações entre cada tema específico e facilitassem a análise. Essa estruturação é dividida em 3 níveis, que consideram no primeiro os objetivos específicos, no segundo os tópicos ou divisões do objetivos específicos, e na última as divisões dos tópicos, ou subtópicos. O gráfico encontra-se apresentado na Figura 2, a seguir.



## 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

A apresentação dos resultados está dividida pelas categorias de análise, e em cada uma existe uma separação pelos casos estudados. A definição de algumas categorias foi realizada antes da coleta, com base na revisão de literatura, enquanto outras foram emergindo naturalmente a partir dos dados.

A seguir, apresenta-se um quadro com as categorias de análise, subdivididas a partir dos objetivos específicos.

**Quadro 4** – Categorias de análise por objetivo específico

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Tópico</b>	<b>Subtópico</b>
<b>Analisar a definição de EAT adotada pelas pessoas das empresas estudadas</b>	<b>O que é espiritualidade</b>	Valores éticos/morais
		Emoções/amor
		Característica intrínseca/fundamental humana
		Transcendência
		Harmonia com tudo/conexão
		Mudança interior
		Relação com religião
		Capacidade de reflexão
		Integralidade
		Qualidades do espírito/virtudes
		Imanência
		Fé
	<b>Relação entre espiritualidade e trabalho</b>	Trabalho como local de prática espiritual
		Sentido de conexão com a comunidade
		Trabalho com significado / Serviço à comunidade
		Alinhamento do indivíduo com os valores da organização
		Respeito / Oportunidade para vida interior
		Alegria no trabalho
<b>Identificar os motivos das organizações para implementação da EAT</b>	<b>Instrumentalidade (Racionalidade Instrumental e Econômica)</b>	Melhorar resultados financeiros (Racionalidade Econômica)
		Melhorar desempenho/produtividade
		Melhorar qualidade de vida/ clima organizacional
		Crítica a instrumentalidade/Pseudoespiritualidade
		Melhorar qualidade dos produtos/serviços
		Finalidade Egoísta/Sobrevivência da organização
		Mecanismo sutil de Controle
	<b>Substantividade (Racionalidade)</b>	Alienação
		Valores éticos/morais
		Bem comum

	Substantiva e Emoções)	Humanização das relações
		Respeito/Dignidade
		Senso de responsabilidade
		Coerência entre valores e comportamento
		Relações autogratiﬁcantes
		Distribuição de riqueza
		Amor
		Felicidade
		Consciência / Autorreflexão
		Emancipação e Satisfação social
<b>Identificar as práticas de EAT</b>	Conduta de Respeito pela vida	Respeito/dignidade
		Fortalecimento dos Relacionamentos / Cooperação
		Valorização de outras dimensões da vida
		Preocupação com desenvolvimento pessoal
		Valores compartilhados
		Programas formais (Instrumentais e Substantivos)
	Internalização das externalidades	Responsabilidade
		Impactos da atividade
		Importância dos <i>stakeholders</i>

**Fonte:** Elaboração própria

Começa-se pela, continuando com os achados de cada categoria. Para cada tópico apresenta-se.

Primeiro, apresenta-se a caracterização de cada organização, em seguida os dados de cada caso, na ordem dos objetivos específicos e por fim uma análise cruzada dos casos, através de uma análise comparativa entre as diferentes organizações e o referencial teórico, a fim de discutir como esta pesquisa confirma, desconfirma ou amplia o conhecimento do tema.

## 4.1 Caracterização das organizações

Neste tópico relacionam-se informações sobre as organizações escolhidas para realização do estudo de caso: informações gerais sobre a organização e o perfil dos entrevistados.

Salienta-se que apesar da autorização de todas as organizações em divulgar os seus nomes e de seus dirigentes, optou-se por não divulgá-los, uma vez poderia levar à uma exposição desnecessária. Dessa forma, foram adotados nomes fictícios: Segundo Idioma, Pandelícia, Solidez Engenharia.

No quadro a seguir, detalha-se algumas informações comparativas entre as 3 (três)

organizações pesquisadas.

**Quadro 5** – Caracterização das organizações

	<b>Segundo Idioma</b>	<b>Pandefícia</b>	<b>Solidez Engenharia</b>
<b>Tipo de empresa</b>	Organização Privada de fins não econômicos	Empresa Privada com fins lucrativos	Empresa Privada com fins lucrativos
<b>Relação com religião</b>	Não	Sim - Igreja Católica- Movimento Focolares/Economia de Comunhão (EdC)	Não
<b>Destaque</b>	Satisfação funcionários	Responsabilidade Social	Satisfação dos funcionários e Responsabilidade Socioambiental
<b>Principais Prêmios</b>	Melhores empresas para se trabalhar Pernambuco 2011 - GreatPlacetoWork / JC / ABRH-PE. Melhores empresas para se trabalhar Brasil (2011, 2010, 2009, 2008) GreatPlacetoWork	Prêmio de Responsabilidade Social e Inovação - MPE Brasil/Sebrae 2011 (Etapa Estadual)	Guia Você S/A - Exame - As melhores empresas para você trabalhar 2008, Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT), modalidade Desenvolvimento Socioambiental
<b>Localização</b>	Recife	Igarassu	Recife

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.1.1- Segundo Idioma

A Segundo Idioma dispõe de duas unidades de ensino, a primeira localizada nos Aflitos, inaugurada em 1988, e a segunda, inaugurada em 1993 em Boa Viagem. A unidade de Boa Viagem mudou de local em 2011, quando se transformou em um edifício próprio, com 7 andares, construído segundo padrões internacionais para instituições educacionais. A exemplo da Sede (Aflitos), a unidade de Boa Viagem foi inaugurada pelo Embaixador dos Estados Unidos da América.

A empresa enquadra-se na categoria de Organização Privada de fins não econômicos, e é constituída por um Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Coordenações de áreas. Os membros do conselho não recebem remuneração para exercer o cargo. A empresa é reconhecida pela satisfação de seus funcionários, recebendo vários prêmios nessa categoria. Recentemente, no ano passado foi eleita entre as Melhores Empresas para se Trabalhar no estado de Pernambuco, promovido pelas organizações *Great Place to Work*, Jornal do Commercio e Associação Brasileira de Recursos Humanos Seccional Pernambuco (ABRH-PE). Em nível nacional, a organização também figura na relação das Melhores empresas para

se trabalhar, por quatro anos consecutivos (2011, 2010, 2009, 2008), promovido também pela empresa de consultoria *Great Place to Work*.

A organização preza pela disseminação da espiritualidade, não vinculada a nenhuma denominação religiosa, mas por meio da divulgação de valores universais, em seus encontros e documentos formais, como por exemplo, pôsteres que enfatizam paz, dignidade e compaixão. A empresa possui declaração de missão: “Contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de forma inovadora, produtiva e prazerosa através de atividades educacionais, linguísticas e culturais”; e Código de Ética, que consideram a “pedra fundamental” que representa o compromisso da organização com a excelência dos serviços prestados, e com seus valores éticos e interculturais.

#### 4.1.1.1 Perfil dos Entrevistados

O Presidente do Conselho e o Diretor Executivo foram selecionados para entrevista representando os dirigentes da organização, outros onze funcionários, pelo critério da disponibilidade responderam o questionário pela internet. As entrevistas foram feitas no mês de dezembro de 2011, conforme roteiro apresentado no Apêndice A e duraram em torno de uma hora e dez minutos cada. As entrevistas foram realizadas em salas silenciosas e não houve interrupções significativas. Os questionários foram preenchidos pela internet durante dezembro de 2011 e a primeira semana de janeiro de 2012, conforme Apêndice B.

Dos funcionários, três não responderam os dados sobre o seu perfil, com exceção desses, o perfil dos respondentes foi: tempo médio de empresa 10 anos, Gênero Feminino 87,5%, Idade media 46 anos, Formação 100% com curso superior completo (27% Letras), sendo metade deles com pós-graduação, 75% das pessoas com cargo de chefia. No quadro a seguir constam os dados sobre os participantes.

**Quadro 6**– Perfil dos entrevistados -Segundo Idioma

Nome	Cargo	Gênero	Formação	Idade	Tempo de empresa
Presidente	Presidente do Conselho	Masculino	Doutor (Linguística aplicada)	78	24
Diretor	Diretor Executivo	Masculino	Engenheiro, Mestrado (Ciências da Decisão)	57	24
Funcionário 1	Não informou	Feminino	Superior (Com. Social/Rel.Públ. e Jornalismo)	58	13

Funcionário 2	Não informou	Não informou	Não informou		
Funcionário 3	Professor	Masculino	Mestrado incompleto (Letras)	41	2
Funcionário 4	Bibliotecária	Feminino	Superior (Letras, Biblioteconomia)	59	12
Funcionário 5	Não informou	Não informou	Não informou		
Funcionário 6	Bibliotecária	Feminino	Especialização (Biblioteconomia)	47	
Funcionário 7	Supervisora	Feminino	Superior (Letras, Turismo e Hospitalidade)	25	7
Funcionário 8	Não informou	Não informou	Não informou		
Funcionário 9	Supervisor	Feminino	Especialização (Fonoaudiologia)	49	6
Funcionário 10	Gerente	Feminino	Superior (Ciências da Computação)	35	13
Funcionário 11	Coordenador	Feminino	Mestrado (Administração)	53	18

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.1.2 Pandelícia

A Pandelícia está localizada em Igarassu, na Região Metropolitana do Recife, passou por uma mudança de endereço em 2004, mas teve suas atividades iniciadas em Recife no ano de 1997. A empresa foi idealizada e abriu suas portas abraçando o projeto da Economia de Comunhão (EdC) vinculado ao Movimento dos Focolares, surgido na Itália em 1944 contando hoje com milhões de aderentes e simpatizantes de predominância Católica (MOVIMENTO DOS FOCOLARES, 2012). “O principal compromisso dos membros é viver com radicalismo o mandamento do amor recíproco, para que se mantenha sempre viva aquela presença de Jesus” (MOVIMENTO DOS FOCOLARES, 2012). A EdC foi lançado mundialmente no Brasil pela fundadora do Movimento dos Focolares, Chiara Lubich, “o seu objetivo é, à luz do Carisma da Unidade, contribuir ao nascimento de empresas fraternas que tem a missão de erradicar a miséria e a injustiça social, para contribuir a edificar um sistema econômico e uma sociedade humana de comunhão na qual, à imitação da primeira comunidade de Jerusalém” (ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2012).

Mantivemos contato com a empresa, através do escritório local do Movimento dos Focolares, que nos indicou-a como referência nas práticas de EdC. A empresa é também reconhecida pela sua responsabilidade social e foi ganhadora do Prêmio de Responsabilidade Social e Inovação - MPE Brasil 2011 – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequena Empresa (Etapa Estadual), promovido pelo SEBRAE.

#### 4.1.2.1- Perfil dos Entrevistados

Os proprietários da empresa foram selecionados para entrevista e outros seis funcionários, pelo critério da disponibilidade responderam ao questionário pela internet e/ou entrevista. As entrevistas foram feitas no mês de dezembro de 2011 e janeiro de 2012, conforme roteiro apresentado no Apêndice A e duraram em torno de uma hora e meia. As entrevistas foram realizadas no ambiente da loja, que tinha certo ruído, mas nada que atrapalhasse a comunicação, e não houve interrupções significativas. Os questionários foram preenchidos pela internet durante dezembro de 2011 e a primeira semana de janeiro de 2012, conforme Apêndice B.

Dos funcionários, o perfil dos respondentes foi: tempo médio de empresa 4 anos, Gênero Masculino 67%, Idade média 29 anos, Ensino Médio Completo 33%, 67% das pessoas com cargo de chefia. No quadro a seguir, constam os dados sobre os participantes.

**Quadro 7** – Perfil dos entrevistados –Pandelícia

Nome	Cargo	Gênero	Formação	Idade	Tempo de empresa
Proprietário	Proprietário	Masculino	Superior incompleto (Gastronomia)		15
Proprietária	Proprietária	Feminino	Mestrado (Biologia)		15
Funcionário 1	Gerente	Masculino	Superior (Gastronomia)	33	3
Funcionário 2	Supervisor	Feminino	Ensino médio	37	
Funcionário 3	Administrativo	Masculino	Superior incompleto (Ciências Contábeis)	20	1
Funcionário 4	Auxiliar Balconista	Feminino	Ensino médio	23	1
Funcionário 5	Encarregado	Masculino	Ensino médio (incompleto)	26	12
Funcionário 6	Mestre Padeiro	Masculino	Ensino Fundamental (incompleto)	56	5

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.1.3 Solidez Engenharia

A Solidez Engenharia Ltda. é uma empresa de consultoria dedicada à elaboração de projetos multidisciplinares de engenharia e arquitetura e ao gerenciamento e supervisão de obras. Fundada em 1994, com sede no Recife, a Solidez é a primeira empresa de engenharia do Brasil, e a única no Nordeste, a integrar os Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008), Meio Ambiente (ISO 14001:2004), Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS

18001:2007) e Responsabilidade Social (NBR 16001:2004), certificados pela Fundação Vanzolini em 2007. Além da Solidez, apenas outras três empresas no país possuem os sistemas integrados.

A empresa é reconhecida pela satisfação dos funcionários e principalmente por suas práticas de Responsabilidade Social. Dentre os vários prêmios nessas categorias, destacam-se, Guia Você S/A - Exame - As melhores empresas para você trabalhar (2008), Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) (2006, 2007 e 2008). A empresa também foi reconhecida uma das 10 empresas do grupo de *benchmark* do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. A Solidez criou e mantém, no mesmo local da Sede, desde 2002, o INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo principal promover o desenvolvimento de crianças e adolescentes desassistidos de comunidades do Recife.

O Diretor Presidente da organização valoriza o tema em questão e considera que a espiritualidade é expressa na relação com o outro, e no ambiente de trabalho existe a possibilidade de aproximar a empresa dos seus *stakeholders*. A empresa possui declaração de missão: “Prestar serviços de engenharia consultiva com excelência, visando à satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros, respeitando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.”; Código de Conduta e Ética, além de divulgar Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade. Atualmente conta com 165 colaboradores.

#### **4.1.3.1 Perfil dos Entrevistados**

O Diretor Presidente e a Diretora de Talentos, Administração e Finanças foram selecionados para entrevista como os dirigentes da organização e outros treze funcionários, pelo critério da disponibilidade, responderam ao questionário pela internet. As entrevistas foram feitas no mês de dezembro de 2011, conforme roteiro apresentado no Apêndice A e duraram em torno de uma hora e dez minutos. Em virtude da licença por motivo da gravidez de gêmeos, a Diretora realizou o preenchimento das respostas pela internet. A entrevista com o Presidente da empresa foi realizada numa sala silenciosa e não houve interrupções significativas. Os questionários foram preenchidos pela internet durante dezembro de 2011 e a primeira semana de janeiro de 2012, conforme Apêndice B.

Dos funcionários, dois não responderam os dados sobre o seu perfil. Com exceção destes, o perfil dos respondentes foi: tempo médio de empresa 3 anos, Gênero Masculino

53,8%, Idade media 29 anos, Formação 33,3% com curso superior incompleto, sendo que 50% tem curso superior completo ou alguma pós-graduação, 83% das pessoas não possuem cargo de chefia. No quadro a seguir constam os dados sobre os participantes.

**Quadro 8**– Perfil dos entrevistados -Solidez

Nome	Cargo	Gênero	Formação	Idade	Tempo de empresa
Presidente	Diretor Presidente	Masculino	Engenharia Civil	62	17
Diretora	Diretora de Talentos, Administração e Finanças (TAF)	Feminino	Especialização (Administração)	30	8
Funcionário 1	Gerente	Feminino	Especialização (Eng. Civil)	42	5
Funcionário 2	Não informou	Não informou	Não informou		
Funcionário 3	Não informou	Não informou	Não informou		
Funcionário 4	Assistente	Masculino	Superior incompleto	30	10
Funcionário 5	Analista	Feminino	Especialização incompleto (Administração)	39	3
Funcionário 6	Analista	Masculino	Superior (Gestão de Pessoas)	47	1
Funcionário 7	Recepcionista	Feminino	Médio	29	1
Funcionário 8	Técnico em Edif.	Masculino	Superior incompleto	21	4
Funcionário 9	Coordenador	Masculino	Mestrado (Eng. Civil)	31	2
Funcionário 10	Gerente	Masculino	Especialização (Administração)	26	1
Funcionário 11	Auxiliar	Feminino	Médio	20	5
Funcionário 12	Assistente	Feminino	Superior incompleto	34	8
Funcionário 13	Engenheiro	Masculino	Especialização (Eng. Civil)	35	3

**Fonte:** Elaboração própria

## 4.2 Sobre espiritualidade e sua relação com o ambiente de trabalho

Nesta seção serão discutidos os aspectos relacionados ao primeiro objetivo específico: analisar a definição de EAT adotada pelas pessoas das empresas estudadas. Para tanto, divide-se em dois aspectos: o entendimento sobre o que é espiritualidade e a relação entre espiritualidade e trabalho.

## **4.2.1- Entendimento sobre Espiritualidade**

### **4.2.1.1- Entendimento sobre Espiritualidade – Segundo Idioma**

Houve uma convergência entre os funcionários e dirigentes da Segundo Idioma quanto ao entendimento sobre espiritualidade. Para os respondentes espiritualidade é: uma característica intrínseca e fundamental do ser humano, com predominância das emoções e sentimentos, ética e valores morais que suscita a integralidade do ser humano.

A espiritualidade como uma característica intrínseca e fundamental do ser humano, foi identificada em algumas respostas dos funcionários na utilização dos termos: essência, fundamental e vida interior. Com isso fica reforçado que a espiritualidade além de ser uma característica comum aos seres humanos, ela é também fundamental para o seu equilíbrio e harmonia.

Mesmo sendo uma característica intrínseca, o Funcionário 11 entende, que nem todas as pessoas tem a espiritualidade desenvolvida de igual maneira, e que a forma de exercitá-la é através da autorreflexão: “é conhecer-se, reconhecendo suas qualidades e defeitos e buscando se tornar uma pessoa melhor e crescer espiritualmente” (Funcionário 11, entrevista em janeiro de 2012). Outras pessoas enfatizaram que esse caminho pode ser trilhado mediante utilização das emoções e sentimentos. A espiritualidade seria direcionada por algo além da racionalidade humana, que possibilitaria desenvolver nosso arsenal de virtudes (VASCONCELOS, 2008) e teria implicações sobre a nossa forma de lidar com o mundo a nossa volta, de maneira mais harmoniosa. Para o Funcionário 4, essa relação é mais intuitiva, “que foge à racionalidade humana e nos conecta com uma outra realidade” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011). Essa espiritualidade, para o Funcionário 2, se manifesta em nossos corações, e possibilita a partilha de “sentimentos (paz, dignidade, solidariedade, compaixão) que norteiam a própria condução da vida humana, a nossa existência e a nossa sobrevivência pacífica no planeta.” (Presidente, entrevista em dezembro de 2011)

Essa busca por paz e harmonia pode atingir os nossos semelhantes, como lembrada pelo Funcionário 3, mas com tudo o mais que está a nossa volta, sejam eles outros animais, outros seres vivos, a natureza como um todo. Na literatura, Boff (2006) demonstra essa postura de conexão e harmonia com tudo, pois pertencemos a esse todo.

Mas a espiritualidade pode além de abranger uma relação entre seres da natureza, pode envolver uma relação, para muitos misteriosa, entre O Criador e criaturas. De forma massiva, os funcionários entrevistados da Segundo Idioma consideram Deus como o

motivador de comportamentos morais e amor, o Ser responsável pela nossa transcendência, seja por estar preocupado em “ouvir Sua voz e seguir seus ensinamentos” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011), a partir do estabelecimento de uma relação com o poder Maior (Funcionário 11, entrevista em janeiro de 2012), ou procurando “ter um caráter parecido com o Dele” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011).

[...] O respeito por aquilo que está acima de nós, que não compreendemos mas que se manifesta em nossos corações nos impelindo a perceber que não estamos sós [...] (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011).

Além de uma conexão com o transcendental, que pode ser uma característica fundamental da espiritualidade, para muitos também existe uma busca por harmonia interior, um sentido de completude, ou simplesmente a integralidade. Ela está expressa pelo Funcionário 11 com sua busca por uma plenitude. Mas atinge contornos mais detalhados na fala do Diretor Executivo, que a relaciona à espiritualidade, algo imanente, ou seja, um relacionamento do indivíduo consigo próprio, com o seu interior ou consciência (BELL; TAYLOR, 2004; COMTE-SPONVILLE, 2007): “a espiritualidade [...] é cuidar do equilíbrio, [...] de uma forma holística. [...] o importante é que cuide desse conjunto [...] corpo, mente e espírito. (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Também foram mencionadas por alguns funcionários, a relação da espiritualidade como sendo uma força imaterial, seja ela associada ou não a existência de um Deus: “sua conectividade com o que não é material [...]” (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011), “uma relação com um poder maior que transcende a vida material.” (Funcionário 11, entrevista em janeiro de 2011).

Quando forem discutidas as práticas de espiritualidade retornaremos a análise sobre a existência ou não de confusão na percepção dos entrevistados sobre o que é religião e o que é espiritualidade. Em princípio, tivemos apenas o comentário do Funcionário 3 enfatizando a diferença entre elas: “há quem confunda espiritualidade com religiosidade, ou até religião ou dogma.”. Essa posição é concordante com muitos autores (VASCONCELOS, 2008; BELL; TAYLOR, 2004).

#### **4.2.1.2 Entendimento sobre Espiritualidade – Pandelícia**

Para os funcionários e dirigentes da Pandelícia, houve uma convergência quanto à inserção do caráter ético e moral como característica da espiritualidade (ROHR, 2010). O Funcionário 1 afirma que “no meu ponto, espiritualidade, é poder discernir o que é certo e

errado [...]”, opinião que é concordante com a da Proprietária: “[...] eu encaro espiritualidade aquilo que você acredita que é certo e você escolhe pra... se adere àquilo, escolhe pra viver [...]” (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

A Pandelícia é uma empresa que nasceu a partir de uma proposta religiosa, atendendo ao chamado do Movimento dos Focolares, da Igreja Católica. Nesta organização a relação entre religião e espiritualidade se apresenta com mais força. Nas falas dos entrevistados é mais comum encontrar palavras que remetam a essa visão, seja no vínculo com Deus e Jesus, ou, por exemplo, a fé, são temas recorrentes. Pode-se ilustra bem essas características na fala da Proprietária: “Eu acredito em Deus. [espiritualidade é] valorizar o Jesus que tem em [cada pessoa] [...]” (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011). Para os proprietários, o “Jesus dentro de cada um” é um motivo para valorização e respeito de qualquer pessoa, ou seja, o amor que eles têm por Deus deve ser também levado ao próximo. A Funcionária 4 também compartilha que a espiritualidade está ligada a Deus: “Eu acredito em Deus, pra mim é o mais importante. [...]”.

Para os proprietários e muitos funcionários, a espiritualidade está intimamente relacionada com sua religião e sua fé, esse contexto religioso está representado em nas falas: “[...] dar uma espiritualidade a uma pessoa, fazer com que ele creia em algo não tem preço, e sim um valor inestimável de transformar a vida de alguém.” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011), “espiritualidade eu acho que é a fé naquilo que você acredita” (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011), “Eu acho que espiritualidade é isso aqui. É o que rege, é a minha religião [...]” (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011), “[...] eu creio sempre tudo que Ele [Deus] deixa escrito na Bíblia [...]” (Funcionária 4, entrevista em janeiro de 2012), o Funcionário 6, quando perguntado sobre o que ele entende por espiritualidade responde que “Eu sou católico, frequento a igreja católica, não sei falar muito de religião, gosto de rezar, participar da missa aos domingos [...]”.

Além disso, para o mesmo funcionário a espiritualidade é uma característica intrínseca do ser humano, que lhe dá uma força interior: “[...] Acho que todo mundo tem espírito de luta, de força de vontade.” (Funcionário 6, entrevista em janeiro de 2012).

A influência religiosa, na influência do ensinamento de amor que Jesus deixou, marca a fala de algumas pessoas. Exortando a relação da espiritualidade com as emoções e sentimentos, que estão intimamente ligados com a ética (MATURANA, 2002). Para a Proprietária, “[...] espiritualidade [é] aquilo que você acredita que é certo [...] acho que o certo é você fazer o bem comum, amar o próximo como eu gostaria que me amassem.” (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011), o Funcionário 5 também compartilhada dessa

ideia “eu entendo que agente está sempre amando ao próximo [...]”.

Os Funcionário 1 e 4 mencionam também a espiritualidade relacionada a um esforço de mudança interior na contribuição para um mundo melhor. Para eles, a espiritualidade é “[...] aceitar a ideia que devemos mudar para poder construir um mundo melhor para se viver.” (Funcionário 1, entrevista em janeiro de 2012), “[...] eu creio sempre tudo que Ele [Deus] deixa escrito na Bíblia, é verdade que por mais que seja difícil agente tenta viver.” (Funcionária 4, entrevista em janeiro de 2012). Essa visão é convergente com a de Dalai Lama (2000) e Boff (2006) que informam que a espiritualidade é aquilo que provoca uma mudança interior.

#### **4.2.1.3 Entendimento sobre Espiritualidade – Solidez**

O aspecto mais ressaltado pelos funcionários e dirigentes da Solidez foi à relação entre espiritualidade e harmonia.

A harmonia pode envolver um mergulho na profundidade de nós mesmos (BOFF, 2006), uma relação de conexão e pertença com os demais seres humanos, como demonstra o Funcionário 4: espiritualidade é “o estado de estar bem com você e com os outros”. Essa visão pode abarcar também a nossa relação com os demais seres, o que para Boff (2006) é a experimentação da realidade como um todo, entendendo que somos parte e pertencemos a um todo. Nesta perspectiva, o Funcionário 1 considera a espiritualidade uma relação de harmonia mais ampla, envolvendo tudo o que estiver em seu entorno. O Diretor Presidente da empresa, expressa mais profundamente essa relação com o outro, que deve ser permeada por alteridade, pela compreensão e o entendimento que o outro tem uma visão de mundo diferente, mas, ainda assim, deve ser respeitada como tal, ou seja, a busca pela construção de uma relação não reificada. Essa aceitação do outro sendo legítimo como ele é estimula a procura por uma perspectiva mais abrangente, “em que o outro também tenha lugar e no qual possamos construir um mundo juntamente com ele” (MATURANA; VARELA, 2010 p. 268). Ainda mais, esse entendimento não deve ficar apenas no campo dos conceitos, mas deve ser demonstrada em ações concretas:

[...] Pra mim espiritualidade é o encontro que eu tenho com o outro. Eu expesso a espiritualidade no momento em que eu me encontro com esse outro, eu compreendo esse outro, eu entendo do lugar de onde ele está falando e às vezes até posições contrárias as que eu tenho aqui, mas compreendo isso, procuro entender isso. [...] espiritualidade se expressa na prática, quando eu estou na relação com o outro, [...] O respeito pelo outro é espiritualidade [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Nessas falas sobre harmonia, percebe-se melhor as diferenças entre a visão antropocêntrica e as não-antropocêntricas: sensciêntica e biocêntrica (FELIPE, 2008; 2009). No primeiro caso, na visão antropocêntrica, que inclui a maioria das respostas, a relação com o outro é resumida ao outro ser humano, enquanto que, representando as visões não-antropocêntricas existem pessoas que incluem no contexto da harmonia também a natureza ou demais seres vivos.

Além da visão de harmonia, mencionada pelos dois dirigentes entrevistados, a Diretora de TAF afirma a necessidade da ética, a busca por um comportamento moral nas relações em prol do bem comum. Para ela, a espiritualidade “tem relação com postura ética, conduta que busca o bem e a prosperidade mútua” (Diretora, entrevista em dezembro de 2011).

Também se mencionou nas respostas da empresa a relação entre religião e espiritualidade, ou seja, a forte relação entre ambas (SILVA; SIQUEIRA, 2009) quanto às suas diferenças (VASCONCELOS, 2008; BELL; TAYLOR, 2004). Aqueles que consideram algumas práticas religiosas com o potencial de alienação e separatismo tentam afastar esse ligação e fugir dessas práticas no ambiente de trabalho. O Funcionário 8, considera a relação de proximidade, pois entende que espiritualidade é religião, é a mesma coisa, mas ao mesmo tempo considera os potenciais aspectos nocivos da imposição de um credo sobre os outros, tanto é que diz: “não concordo com tal prática, a não ser se todos forem de mesma religião, improvável isto acontecer”. Existem aqueles que consideram que, mesmo apesar dos problemas citados anteriormente, as religiões contribuem para o desenvolvimento moral do ser humano. O Funcionário 11 comenta que a espiritualidade é a “lembrança de antigos caminhos e métodos religiosos”. Ainda existe também a postura de que, os valores universais pregados também pelas religiões podem ser exaltados, independente do credo religioso. A diretora salienta que a espiritualidade é “[...] independente de qualquer crença religiosa”.

A espiritualidade como característica intrínseca e dimensão fundamental do ser humano (ROHR, 2010) foi também mencionada pelos funcionários em aspectos como: algo intrínseco, fundamento da existência. Para o Funcionário 9, a espiritualidade é a dimensão humana imaterial que influencia nosso comportamento: “Seria a compreensão de que não somos somente animais, que existe algo além do que vemos, que reflete em nossas vidas constantemente tudo que fazemos, influenciado por nossas decisões e ações” (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011).

Provavelmente a influência da espiritualidade, citada pelo funcionário acima, é sobre nossa capacidade de reflexão (CHARDIN, 2001), impulsionando para uma mudança interior

(DALAI LAMA, 2000; BOFF, 2006). Para o Funcionário 13, espiritualidade é “aquilo que produz no ser humano uma mudança interior”. Essa visão foi compartilhada e ampliada pelo Funcionário 11: “Espiritualidade é ser capaz de enxergar o que há de errado com nós mesmos, aceitando a ideia de que podemos mudar e assim expor o desejo para efetivamente transformar [...]” (Funcionário 11, entrevista em dezembro de 2011).

Em oposição às demais empresas pesquisadas, onde as emoções tiveram maior destaque, apenas foram lembradas pelo Funcionário 6, que associou a espiritualidade ao uso das emoções e percepções.

#### **4.2.1.4 Entendimento sobre Espiritualidade – Comparativo**

De uma forma geral, as características abordadas na literatura estiveram presentes nas falas dos entrevistados das organizações pesquisadas. Ressalta-se a presença, nas três organizações, dos aspectos da espiritualidade relacionados a uma característica intrínseca do ser humano, que impulsiona a necessidade da vivência das emoções, valores éticos e morais em nossas vidas. Pode-se considerar, assim, que em um entendimento geral a **espiritualidade é uma característica intrínseca do ser humano que o direciona a um comportamento ético e amoroso.**

Esse entendimento se aproxima muito da literatura utilizada, em especial da visão de Dalai Lama (2000), Boff (2006) e Rohr (2010). Rohr (2010) enfatiza que a espiritualidade é uma dimensão humana, parte fundamental e norteadora da humanização do ser humano, que abrange os valores éticos e conhecimentos filosóficos. Para Boff (2006), a espiritualidade é a capacidade de diálogo consigo mesmo e com o próprio coração, e que pode ser exercitada a partir do desenvolvimento das qualidades do espírito, tais como: amor, compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, responsabilidade, harmonia – que trazem felicidade tanto para a própria pessoa, quanto para os outros (DALAI LAMA, 2000),

As emoções são fundamentais ao ser humano, pois elas estão por trás dos atos humanos (MATURANA; 2002) e o raciocínio pode ser diminuído ou destruído pelo déficit da emoção (MORIN, 2000). Para Maturana (2002), a emoção da aceitação do outro, ou o amor, é uma emoção fundamental. A partir do exposto, considerando as respostas dos pesquisados, a emoção, em particular, o amor, é primordial para o desenvolvimento da espiritualidade.

Apesar de pouco citada, e apenas em duas organizações (Segundo Idioma e Solidez), existe uma ligação entre espiritualidade e a capacidade de (auto)reflexão. Chardin (2001)

considera fundamental no homem a capacidade de reflexão, de conhecer-se, de saber que se sabe. Essa visão tem aproximação no pensamento de Maturana e Varela (2010), que reforçam a necessidade de conhecer o conhecer. Essa reflexão, o debruçar-se sobre si (CHARDIN, 2001) pode ser uma das maneiras de se chegar numa mudança interior (DALAI LAMA, 2000; BOFF, 2006). Essas foram mais comentadas pelos respondentes, e envolvem os aspectos de comportamento vinculados ao aprimoramento do amor, das virtudes (VASCONCELOS, 2008) e qualidades do espírito (DALAI LAMA, 2000).

Outro aspecto muito importante é a relação de harmonia, que foi identificada de diversas maneiras, expressadas pelos entrevistados. Podem-se considerar quatro tipos de harmonia ou conexão, que não necessariamente são excludentes: consigo mesmo, com os demais seres humanos, com os demais seres e a natureza, e com algo Superior. No primeiro tipo, a busca pelo equilíbrio, geralmente quando levado em consideração apenas esse aspecto, poderia ser considerada uma postura mais egoísta, pois o indivíduo está preocupado com a sua realização interna, mas não na conexão com o que está fora dessa relação. Pode-se dizer que talvez seja uma relação mais instrumental, apesar da instrumentalidade poder estar envolvida em todos os outros tipos. Já na relação com os demais seres humanos, pode ser uma característica da ética antropocêntrica (FELIPE, 2008; 2009) ou da visão ecológica rasa, que gera uma separação entre o homem e a natureza (CAPRA, 2007), ou simplesmente uma prioridade natural que fazemos ao “nosso grupo”. Para o terceiro tipo, existe uma relação com as éticas não-antropocêntricas, seja a sensicêntrica ou biocêntrica (FELIPE, 2008; 2009), ou com a ecologia profunda, que considera o ser humano como apenas mais um fio da teia da vida (CAPRA, 2007). Por último, para aqueles que consideram a possibilidade de harmonia com algo Superior, seja Deus, (VASCONCELOS, 2008; PENHA; SILVA, 2009) ou qualquer outro nome que quisermos dar, geralmente existe uma maior influência religiosa.

A relação entre espiritualidade e imaterialidade é algo que não costuma ser comentado em outros textos acadêmicos, mas muitas pessoas pesquisadas informaram sobre essa conexão. Apesar dessa premissa ser um ponto pacífico na maioria das crenças religiosas, aqueles que têm uma visão materialista, ou ateia, por exemplo, não associam o espiritual com o imaterial.

Esse aspecto retorna à outra questão, a relação entre espiritualidade e religião. Tanto na Segundo Idioma quanto na Solidez - organizações que não têm sua gestão vinculada a uma prática religiosa específica – existiram menções sobre espiritualidade não ser religião. Essa postura é concordante com a maioria dos autores sobre o tema (VASCONCELOS, 2008; FRY; SLOCUM JR., 2008; BELL; TAYLOR, 2004). Apesar disso, não apenas na Pandelícia

– que segue uma linha religiosa – mas, também, na Solidez ocorreram pensamentos que associam fortemente religião e espiritualidade.

Considera-se que pode existir realmente uma forte relação, aqui caracterizada pelo fato de que as organizações pesquisadas, de alguma forma, têm interesse pelo tema espiritualidade, e dos seis dirigentes entrevistados, cinco demonstraram certo grau de envolvimento com uma religião ou com seus princípios fundamentais. A saber, os dirigentes da Pandelícia e o Presidente do Conselho da Segundo Idioma são católicos e os dirigentes da Solidez são espíritas. Apenas o Diretor Executivo da Segundo Idioma confessou que “eu sou, assim, de família, de criação católica, mas eu diria que eu, assim, eu não pratico o catolicismo. Assim, vou pra eventos: casamentos, batizados, essas coisas, mas não sou religioso regular.” (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Dessa maneira, é muito difícil separar o quanto a visão sobre o que é espiritualidade tem a influência da religião do respondente, e o que vem de outras origens. No entanto, a diferença de opiniões, se espiritualidade e religião são a mesma coisa. Parece estar relacionada em como a pessoa encara sua religião e as demais. Se o indivíduo enxerga na sua e em outras religiões aspectos benéficos, ou seja, que estimulam o desenvolvimento da capacidade de reflexão (CHARDIN, 2001) e de aceitação do outro (MATURANA, 2002; MATURANA; VARELA, 2010), ele vai considerar a espiritualidade muito próxima da religião. Por outro lado, se a pessoa visualiza, na sua ou em outras crenças, também os aspectos nocivos - imposição de dogmas e crenças, inflexibilidade, dominação e exclusão e intolerância contra confissões de fé distintas (ROHR, 2010) – ele tende a tentar se distanciar desse relacionamento.

A seguir apresenta-se um quadro com as principais características identificadas na análise, comparando a literatura (mencionando os autores que foram citados no Referencial Teórico) com as três organizações. Para cada campo foi utilizada uma marcação sobre a frequência em que o tema foi apresentado. Esta gradação vai de inexistência de comentários (em branco), para um ou poucos comentários (X), quantidade mediana de comentários (XX) e grande quantidade de comentários (XXX). As linhas marcadas em cinza claro são aquelas nas quais as falas sobre o tema estão presentes em todas as organizações. Salienta-se que esse critério só complementa a análise, pois se considera que o caso singular, ou a ausência de frequência, pode ser muito mais importante dentro de uma análise qualitativa.

**Quadro 9**– Análise comparativa do Entendimento sobre Espiritualidade

	<b>Literatura</b>	<b>Segundo Idioma</b>	<b>Pandelicia</b>	<b>Solidez</b>
Valores éticos e morais	Rohr, 2010	<b>XX</b>	<b>XX</b>	X
Necessidade da emoção	Morin, 2000; Maturana, 2002	<b>XX</b>	<b>XX</b>	X
Característica intrínseca e fundamental - essência humana	Rohr, 2010	<b>XX</b>	X	X
Transcendência / Relação com Deus	Vasconcelos, 2008; Penha;Silva, 2009	<b>XX</b>	<b>XX</b>	
Imaterial		<b>XX</b>		X
Harmonia com tudo / Sentido de conexão	Boff, 2006	X		<b>XX</b>
Mudança interior	Dalai Lama, 2000; Boff, 2006		<b>XX</b>	X
Tem relação forte com religião	Silva; Siqueira, 2009		<b>XX</b>	X
Não é religião	Vasconcelos, 2008; Bell; Taylor, 2004;	X		X
Capacidade de reflexão	Chardin, 2001; Boff, 2006; Maturana e Varela, 2010	X		X
Integralidade	Rohr, 2010	X		
Qualidades do espírito (virtudes)	Dalai Lama, 2000	X		
Imanência	Bell; Taylor, 2004; Comte-Sponville, 2007	X		
Fé			X	

**Fonte:** Elaboração própria

## 4.2.2 Relação entre Espiritualidade e Trabalho

### 4.2.2.1 Relação entre Espiritualidade e Trabalho - Segundo Idioma

Houve uma convergência entre os dirigentes e funcionários da Segundo Idioma sobre uma relação de proximidade entre espiritualidade e ambiente de trabalho. Seja uma relação de interferência, intercomplementar ou integrada, para os entrevistados, esta parece, além de ser uma relação possível, uma situação desejada.

Ainda assim, nas falas podemos perceber algumas diferenças de pensamentos, podendo ser agrupados em duas categorias principais: aqueles que identificam uma relação entre esforço-resultado, ou seja, instrumental, e outros que consideram uma oportunidade de desenvolver virtudes, valores ou emoções, ou seja, substantiva. Apesar de identificadas

quando se discute a relação entre espiritualidade e trabalho, essas categorias serão mais bem analisadas quando da discussão sobre as motivações para implementação, que será observada na próxima seção.

Para Oliveira (2001), o ambiente de trabalho se torna um lugar que dá oportunidade de se colocar em prática qualidades do espírito humano como norteadoras das práticas de gestão. Esta visão é compartilhada pelo Funcionário 2, que entende que “o trabalho seria uma forma de poder colocar em prática determinadas atitudes e comportamentos de respeito, justiça, paz em relação aos outros”. Ao mesmo tempo, existe o poder da força espiritual como ferramenta para gerar altos desempenhos, e, dessa maneira, seu potencial como um instrumento de poder, dominação e exploração do trabalhador (BELL; TAYLOR, 2004; LIPS-WIERSMA et al., 2009), como deixa transparecer o Funcionário 11: “No trabalho e nas relações que estabelece nele a pessoa tem oportunidade de crescer espiritualmente na medida que busca exercê-lo cada vez melhor”.

Nas respostas dos entrevistados percebe-se também o alinhamento de suas falas com as dimensões propostas por vários autores de espiritualidade no ambiente de trabalho: trabalho com significado, sentido de conexão com a comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, oportunidade para vida interior; e alegria no trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN et. al., 2003; DUCHON; PLOWMAN, 2005; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). A seguir, algumas respostas associadas a estas dimensões.

A dimensão de trabalho com significado, serviço à comunidade, é a mais lembrada, tanto por funcionários como pelos dirigentes. Ela é bem representada pela fala do Presidente do Conselho, que lembra da importância da dimensão espiritual no engajamento do indivíduo em seu local de trabalho, na construção de relações autogratiíficas (RAMOS, 1989) que visam o bem-comum:

[...] o trabalho pode dignificar o ser humano. Eu acho que ele dignifica, ainda mais tornar a atividade dignificante, se ela (organização) percebe a pessoa como ser humano, que tem direitos, que tem deveres, responsabilidades e que tem além de uma existência física, uma existência espiritual [...] nós estamos aqui não só pra realizar as coisas bem, mas para realizá-las para o bem, a serviço dos outros. É uma espiritualidade a serviço [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

O trabalho, nesses casos, ganha relevância à medida que se torna importante na vida das pessoas, quando é realizado em consonância com seus valores, como ressalta o Funcionário 7:

Como considero o trabalho como parte muito importante na vida das pessoas, acredito que é preciso que trabalheemos em alguma área que esteja em sintonia com nossas crenças e valores, pois assim podemos expressar nossa espiritualidade através de nossas ações como um todo.

Um dos motivos da importância das atividades realizadas com o propósito de auxílio ao outro pode ser demonstrado pelo comentário do Funcionário 2, que considera a realização dessas ações como uma forma de reverência a um ser Superior, como uma maneira de gratidão por sua existência: “O trabalho poderia ser uma forma de agradecimento e manifestação de respeito ao divino pela oportunidade recebida [...] e poder contribuir para a manutenção de um mundo melhor”.

A dimensão sentido de conexão com a comunidade foi a mais associada às respostas (apenas) dos funcionários. O vínculo com a equipe de trabalho, mediante um apoio mútuo, é construído a partir de considerações e ações éticas de respeito aos outros. Para o Funcionário 6, o convívio com as pessoas deve ser permeado por questões espirituais e de caráter. O Funcionário 3 reforça que o respeito, justiça e paz devem ser os comportamentos e atitudes aplicados em relação aos outros. Outros funcionários comentaram sobre a importância da espiritualidade para melhorar o clima organizacional.

O alinhamento do indivíduo aos valores da organização, ou seja, uma coerência entre os valores organizacionais e do funcionário, estão representados pela fala do Funcionário 10 (entrevista em janeiro de 2012): “[...] e se eu achasse muito diferente [minha espiritualidade com a] a do meu trabalho não estaria aqui. [...] estou em sintonia, senão não estaria mais trabalhando aqui, pois não trabalharia num local que iria contra os meus valores.”, “Não lembro de nenhuma ação da Segundo Idioma que seja conflitante com meus valores. Todas as ações da instituição são guiadas por valores éticos, de preocupação com o próximo, e coerentes com os meus valores.” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011). Por esse motivo, para alguns autores de EAT, os valores organizacionais devem gerar bem-estar do empregado (MILLIMAN et. al., 2003; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Daí a busca por um ambiente mais agradável, facilitada por uma visão mais holística da organização, reforçada pelo Diretor Executivo, quando fala sobre o equilíbrio entre corpo, mente e espírito:

[...]quando a gente vai pra uma organização, ela não é diferente [...]. O ambiente físico com tecnologia [...] e as pessoas [...] fazem uma dinâmica, uma área dentro da organização. É esse conjunto integrado que faz isso, que é a espiritualidade.[...] A organização tem as instalações físicas [...] [que] têm que ser bem cuidada, bem limpas, bem organizadas. O ambiente, [...] pessoas, a dinâmica da organização, [...] As pessoas [...] estão bem ou é um ambiente doente? Um ambiente que as pessoas estão mal consigo mesmas, estão com problema de todo tipo aí [...] (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

A dimensão oportunidade para vida interior, que significa não apenas valorizar, mais disponibilizar oportunidades para a prática de valores espirituais (ASHMOS; DUCHON, 2000; DUCHON; PLOWMAN, 2005) foi relacionada nas falas do Presidente do Conselho, quando busca valorizar o ser humano, além de seu aspecto físico, mas também espiritual, para

ele a organização: “[...] percebe a pessoa como ser humano, [...] que tem além de uma existência física, uma existência espiritual [...]”.

O Funcionário 4 enfatiza que a relação entre espiritualidade e trabalho é realizada a partir de uma “Demonstração de prazer na realização do meu trabalho” (Funcionário 4, entrevista em dezembro de 2011). Este aspecto refere-se à quinta dimensão, sobre alegria e prazer no trabalho (VASCONCELOS, 2007; BENEFIEL, 2005; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

#### **4.2.2.2 Relação entre Espiritualidade e Trabalho – Pandelícia**

Como podia ser previsto, nessa organização, em virtude da associação religião e trabalho, todos os entrevistados consideraram que existe uma relação íntima entre espiritualidade e trabalho. Para os proprietários, essa relação é de inseparabilidade, a espiritualidade permeia todas as atividades humana, inclusive o trabalho. A proprietária expressa bem essa ideia: “É um casamento. [...] Pra mim, espiritualidade está inserido em tudo, em tudo, tudo, tudo, tudo que a gente faz”. Para os funcionários essa relação se materializa em um ambiente de trabalho com mais agradável.

Da mesma forma que na empresa anterior, as falas alternam entre a instrumentalidade e substantividade, mas, independente disto, um aspecto central das respostas e a relação entre religião e trabalho. Para Oliveira (2001), existe uma complementaridade entre o trabalho das empresas e das religiões na espiritualização das pessoas. Em convergência com essa visão, a proprietária esclarece que o local de trabalho dá oportunidade de aplicar na prática os seus princípios religiosos, podendo transformar o local de trabalho num “santuário”:

[...] Às vezes as pessoas pensam que religião é ir à missa, é ter aquele compromisso de ir pra o culto, ir pra templo, ir pra não sei o que, mas eu posso fazer disso aqui, da minha família ou daqui da padaria um santuário, depende de mim, daquilo que eu acredito. Porque eu posso tanto fazer um santuário como fazer outra coisa, né? Depende daquilo que você acredita. Então, eu acredito nisso aqui e eu acho que espiritualidade é isso [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Alguns funcionários também consideram o local de trabalho com a possibilidade de prática espiritual, sendo a fé catalisadora dos esforços para se criar um ambiente de excelência: “Sei dizer é o seguinte, eu trabalho com fé em Deus, com força de vontade e sempre querendo fazer o melhor. Com espírito de luta.” (Funcionário 6, entrevista em janeiro de 2012) expressada de forma simples por um funcionário da pastelaria: “Tudo que agente faz agente pensa na pessoa que vai comer.” (Funcionário 5, entrevista em janeiro de 2012).

Sobre as dimensões propostas por vários autores de EAT: sentido de conexão com a comunidade, oportunidade para vida interior, trabalho com significado, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, e alegria no trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN et. al., 2003; DUCHON; PLOWMAN, 2005; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Apenas as duas primeiras foram mencionadas pelos respondentes. A seguir, algumas respostas associadas a essas dimensões.

A dimensão de sentido de conexão com a comunidade esteve associada à fala de três funcionários, no que tange a criação de um ambiente de trabalho em que impera a harmonia e a companheirismo: “a espiritualidade está em cada um, podendo assim transformar o ambiente de trabalho, positivo e agradável para todos.” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011), “se eu estou bem... posso construir um ambiente de trabalho mais positivo.” (Funcionário 2, entrevista em dezembro de 2011) e para o Funcionário 5 a relação entre espiritualidade e trabalho se expressa no “respeito de cada um de nós, um com o outro, tanto com o funcionário com os padrões da gente”.

A dimensão oportunidade para vida interior (ASHMOS; DUCHON, 2000; DUCHON; PLOWMAN, 2005) é ressaltada de forma enfática pelo proprietário da empresa, que pela fé que tem em Deus vê a oportunidade de seu trabalho se tornar uma prece para Deus, aplicando nele os ensinamentos de sua crença religiosa:

[...] Veja só, eu não sei se eu conseguiria viver sem a experiência que eu faço hoje, [...] Porque a empresa nasceu movida pela fé e por uma espiritualidade que Chiara [Lubich] teve esse dom de Deus, pra ela criar esse Movimento Focolares [...] Quer dizer, eu nunca cheguei no meu trabalho sem fazer a minha oração antes de sair ou antes de começar a trabalhar ou quando terminei o dia e agradei a Deus por aquele dia. Então, eu não sei se eu conseguiria viver sem essa correlação [espiritualidade e trabalho]. É o que me move, entendeu? É o que me movimenta. É o que me dá coragem, me dá força pra trabalhar, pra levantar, pra ter disposição, entendeu? Essa fé. Acreditar em Deus [...] e eu passei isso pros funcionários, de quando a gente fazer, fazer com fé, pedir, que vai dar certo [...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

#### **4.2.2.3 Relação entre Espiritualidade e Trabalho - Solidez**

Com exceção de um funcionário, os demais (dirigentes e funcionários) consideraram que existe uma relação de aproximação entre espiritualidade e trabalho. Interferência, afinidade, inseparabilidade são algumas ideias expressadas em suas falas.

O Funcionário 8, o único que discordou da relação que existe entre espiritualidade e trabalho – que anteriormente tinha expressado o entendimento que espiritualidade e religião são a mesma coisa – mesmo respondendo que não há relação entre ambas, no decorrer de sua

resposta fica claro que sua visão é oposta, pois reforça que o indivíduo leva aspectos externos ao ambiente de trabalho e que esses fatores influenciam sua atividade: “espiritualidade se liga ao indivíduo, é mera consequência do indivíduo influenciar o seu ambiente de trabalho com suas crenças” (Funcionário 8, entrevista em dezembro de 2011).

Também nessa empresa, nas respostas dos entrevistados percebe-se o alinhamento de suas falas com as dimensões propostas por vários autores de espiritualidade no ambiente de trabalho: sentido de conexão com a comunidade, trabalho com significado, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, alegria no trabalho, e oportunidade para vida interior (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN et. al., 2003; DUCHON; PLOWMAN, 2005; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Esta última foi a única que não teve menção direta dos respondentes. A seguir, algumas respostas associadas às demais dimensões.

A dimensão de sentido de conexão com a comunidade é a mais lembrada, tanto por funcionários como pelos dirigentes. O Diretor Presidente afirma que o ambiente da empresa é propício ao trabalho em grupo, e os valores da organização dificultam a presença de pessoas que não querem colaborar com o grupo:

[...] Eu costumo dizer que aqui na empresa a gente não tem aquele ‘carreirista’, aquele que procura subir no outro e deixar o outro lá para baixo para ele poder subir. Não existe aquele carreirista aqui, aquele que maltrate o outro pra poder subir, ele não está nessa empresa [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

A união entre o grupo, mediante compartilhamento dos mesmos valores em comum, é salientada por outras pessoas. A Diretora de TAF também considera importante a “colaboração entre todos, ajuda mútua, companheirismo, busca do atingimento dos mesmos objetivos, sinergia.” (Diretora, entrevista em dezembro de 2011). O Funcionário 5 complementa essa visão com palavras quase poéticas: “[...] você tem afinidades em exercer algo e o infinito conspira para encontrar as pessoas que também desejem e tenham a mesma afinidade”.

A dimensão serviço à comunidade, trabalho com significado, também teve frequência nas respostas dos diretores e funcionários. A espiritualidade é impulsionadora da boa conduta, do querer e fazer o bem ao outro, também no ambiente de trabalho. O Funcionário 4 comenta que “[...] não existe trabalho bom sem espiritualidade”, o Funcionário 13 considera que “[...] o meu querer em fazer o bem não somente ao próximo, mas também em minhas tarefas diárias tem a ver com a minha espiritualidade”. O Diretor Presidente tem como preocupação essa relação, que extrapola até os limites da atividade-fim da organização, representada pela criação e manutenção do Instituto de Desenvolvimento, ONG que atua com crianças e adolescentes de comunidades desassistidas.

“[...] eu reforço isso [a espiritualidade], na relação que eu tenho [...] com os colaboradores, na relação que eu tenho com a sociedade, com o entorno da empresa. Compreendendo e trazendo... fazer uma aproximação, abrindo as portas da empresa pra que a sociedade também possa participar de movimentos aqui dentro da empresa [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

As características de alinhamento do indivíduo com os valores da organização têm uma presença também no imaginário dos dirigentes e funcionários. Os empregados associam o bem-estar e paz de espírito como fundamentais na execução das tarefas de trabalho. Para o Diretor Presidente da Solidez, a valorização do funcionário, por meio do respeito, é uma crença básica da organização:

[...] Então eu penso que isso é expressar a espiritualidade, é no momento que eu tenho respeito pelo colaborador, é no momento que se compreende que o sucesso da empresa passa pelas pessoas. [...] nós temos uma crença de que é esse respeito, é o olhar para o outro e entender que dentro do trabalho eu também tenho responsabilidade pelo outro, compreendendo que ele precisa se desenvolver [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

A alegria e felicidade no trabalho têm no Funcionário 1 a representação do quanto é importante: “estar de bem com a vida, [...] é diretamente proporcional a trabalho e espírito, não se separa.”

#### 4.2.2.4 Relação entre Espiritualidade e Trabalho - Comparativo

Muitas pesquisas empíricas realizadas sobre as dimensões de EAT foram realizadas mediante análise quantitativa de questionários com perguntas fechadas (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN et. al., 2003; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Nesta pesquisa, as perguntas foram de caráter aberto, assim as pessoas tiveram liberdade para responder as características que consideraram mais importantes. Neste sentido, esta pesquisa contribui para analisar quais as dimensões são confirmadas ou acrescentadas, além de verificar sua maior ou menor intensidade para o público-alvo em questão.

A partir do exposto, confirma-se a forte presença da dimensão sentido de conexão com a comunidade e trabalho com significado, as únicas que foram identificadas nas três organizações, e com uma quantidade considerável de comentários. As demais dimensões – oportunidade para vida interior, alinhamento do indivíduo com os valores da organização e alegria/felicidade no trabalho – tiveram poucos comentários em apenas duas organizações.

A partir das respostas dos entrevistados, pode-se considerar o que é o entendimento sobre espiritualidade no ambiente de trabalho: **o local de trabalho se torna um ambiente para prática espiritual, ou seja, pode-se adotar um comportamento ético e virtuoso, trabalhar em harmonia com os colegas e colaborar para uma sociedade melhor.**

Um aspecto fundamental da definição de EAT é a dimensão trabalho com

significado. Para os autores que citam esta dimensão, ela está relacionada principalmente com o trabalho realizado ser importante na vida da pessoa, em virtude de gerar um benefício para sociedade (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN et al., 2003; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Dentro desta definição, ainda assim, fica muito vago o que seria um benefício para sociedade, de forma que quase todo tipo de produto ou serviço poderia se enquadrar nela. O que se identifica neste trabalho é que, por ser uma dimensão que mobiliza esforços “espirituais” ela não é esquecida nas organizações que almejam uma participação mais integral de seus funcionários.

Mas, a grande maioria das organizações não tem um produto ou serviço que pode ser destacado por gerar benefícios para o cliente ou sociedade, ou seja, não tem um significado intrínseco. Por isso algumas organizações se utilizam do discurso de gerar benefício não associado ao produto, mas, sim, à forma de vendê-lo. Para essas organizações o significado sai do produto e tem o foco em como ele é oferecido, geralmente, com o mais esforço para que ela seja preparado com qualidade, ou até mesmo amor. Ainda assim, algumas organizações não têm um produto com significado e nem utilizam “estratégias”, junto aos funcionários, para valorizar a sua venda. Neste caso, precisam utilizar algo para preencher essa lacuna, geralmente uma ação filantrópica (com significado), que não está relacionada a sua atividade fim(sem significado).

Respectivamente a Segundo Idioma, Padelícia e Solidez representaram essas três categorias de trabalho com significado: a) intrínseco: associado à atividade/produto, a Segundo Idioma; b) acessório: associado à forma de se produzir/vender um produto/atividade sem significado intrínseco, Padelícia; c) extrínseco: não associado ao produto/atividade, Solidez. Esta última tem em seu instituto o significado espiritual compartilhado pelos seus funcionários. Na seção de Internalização das externalidades será discutido mais sobre esse instituto.

Por este motivo, pode quase sempre existir um trabalho com significado, por mais que seja extrínseco, e em contrapartida, qualquer empresa, por mais que fabrique ou venda produtos nocivos à vida, pode se utilizar desse argumento para conseguir a “força espiritual” dos seus empregados enquanto eles estão alienados.

Uma grande ausência sentida na passagem da definição de espiritualidade para sua realização no ambiente de trabalho é a falta de falas sobre emoções. A necessidade de emoções foi citada nas três organizações quando da discussão sobre o entendimento de espiritualidade, e quando a discussão é trazida para o ambiente de trabalho, elas praticamente “desaparecem”. É como se fôssemos obrigados a amputá-las de nós quando vamos trabalhar.

O ambiente de trabalho não permite a entrada delas, afinal é caracterizado pela sua “racionalidade”, necessária a sobrevivência da organização.

A visão dominante de que a organização é o local inquestionável da racionalidade econômica é bem representada pela fala de uma funcionária da Pandelícia, referindo-se à implementação das práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho: “[...] pois o fim real de qualquer empresa é a obtenção de lucro. Se a implantação de qualquer fator que vá contra esse propósito, deve ser mais analisado ou até dispensado” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011).

Essa pode ser a explicação do porquê é tão presente nas falas dos entrevistados a relação instrumental entre espiritualidade e trabalho, ou seja, é praticamente de comum acordo que a espiritualidade produz melhor ambiente de trabalho, melhor satisfação, melhor qualidade, melhor produtividade e, conseqüentemente, gera mais lucro. Essa visão é compartilhada também no meio acadêmico, onde “alguns autores têm feito alusão à relação entre espiritualidade e eficácia organizacional” (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007 p. 5).

O fato é que essa relação instrumental foi notada em todas as organizações estudadas. Todavia, em contraponto, houve muitas falas associadas ao caráter substantivo entre espiritualidade e trabalho. Apesar de entender que essas características não são excludentes, a predominância de uma sobre a outra pode gerar diferentes implicações nas práticas das organizações, e leva a um crescimento desproporcional das faculdades humanas (RAMOS, 1989). Por essa razão, as motivações para implementação das práticas de espiritualidade serão discutidas na próxima seção.

A seguir apresenta-se um quadro com as principais características identificadas na análise, comparando a literatura (mencionando os autores que foram citados no Referencial Teórico) com as três organizações. Conforme critério adotado anteriormente, para cada campo foi utilizada uma marcação sobre a frequência que o tema foi apresentado. Essa gradação vai de inexistência de comentários (em branco), para um ou poucos comentários (X), quantidade mediana de comentários (XX) e grande quantidade de comentários (XXX). As linhas marcadas em cinza claro dizem respeito àquelas representadas por falas sobre o tema em todas as organizações.

**Quadro 10** – Análise comparativa da Relação entre Espiritualidade e Trabalho

	<b>Literatura</b>	<b>Segundo Idioma</b>	<b>Pandelícia</b>	<b>Solidez</b>
Trabalho como local de prática espiritual	Oliveira, 2001	X	XX	XX
Sentido de conexão com a comunidade	Ashmos; Duchon, 2000; Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007	XX	XX	XX
Trabalho com significado / Serviço à comunidade	Ashmos; Duchon, 2000; Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007	XX	X	XX
Alinhamento do indivíduo com os valores da organização	Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007	XX		X
Respeito / Oportunidade para vida interior	Ashmos; Duchon, 2000; Duchon e Plowman, 2005	X	X	
Alegria no trabalho	Vasconcelos, 2007; Benefiel, 2005; Rego, Cunha, Souto, 2007	X		X

Fonte: Elaboração própria

## 4.3 Sobre as motivações para a implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho

Nesta seção, serão discutidos os aspectos relacionados ao segundo objetivo específico: identificar as motivações das organizações para implementação da EAT. Para tanto, a mesma está dividida em dois aspectos: instrumentalidade e substantividade.

### 4.3.1 Instrumentalidade

#### 4.3.1.1 Instrumentalidade - Segundo Idioma

A instrumentalidade está presente em boa parte das respostas, tanto dos funcionários quanto do Diretor Executivo da organização. Para a maioria, existe o entendimento de que espiritualidade no ambiente de trabalho melhora o clima organizacional, aumenta a produtividade, e, conseqüentemente, os resultados econômicos, gerando mais lucro. Esta relação com a eficácia já foi argumentada por Rego, Cunha e Souto (2007).

Apesar do caráter instrumental não ser o único relacionado pelos respondentes, para alguns funcionários, por mais que a espiritualidade gere benefícios associados ao respeito, paz

e auxílio, o aumento da produtividade seria o principal motivo para adotar práticas de EAT. “A principal razão seria melhorar a produção, mas com qualidade através da cooperação, do respeito, da descoberta de motivadores que ajudem a tornar o ambiente organizacional mais humano e menos competitivo” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011). Esta visão é compartilhada por outros empregados: “Estando bem espiritualmente o funcionário terá um melhor desempenho” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011). “[...] se o empregado está tranquilo e feliz no seu ambiente de trabalho, conseqüentemente produzirá mais e melhor.” (Funcionário 4, entrevista em dezembro de 2011).

O Funcionário 7 explica como a empresa pode se utilizar dessa “ferramenta” para melhorar o desempenho. A espiritualidade seria utilizada como um mecanismo sutil de controle (PAGÈS et. al., 1987; LIPS-WIERSMA et. al., 2009): “Acredito que o ambiente de trabalho fica mais leve e permite ao funcionário a desaceleração **e a maior apreensão das atividades que realmente importam no seu dia a dia**” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011, grifo nosso).

Deve-se lembrar, no entanto, que a busca por uma melhor qualidade de vida dos funcionários pode ser um discurso para ocultar de maneira eficaz a dominação ideológica na relação empresa/trabalhador (DOURADO; CARVALHO, 2007). Para o Funcionário 4, a espiritualidade serve “para propiciar melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho”, e “pode-se criar uma cultura de valores e conceitos relativos à espiritualidade que sejam motivadores” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011). Essa prática pode estar a serviço de uma finalidade egoísta, quando o indivíduo pensa em sua situação, mas desconsidera os demais que estão a sua volta, esquecendo que compartilham um mundo que constroem juntos (MATURANA; VARELA, 2010): “[...] a prática da espiritualizada deve visar **acima de tudo o bem estar da pessoa**” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011, grifo nosso), e, desta forma, a implementação de ações de espiritualidade ao invés de estar ligada a valores éticos e morais, utiliza como parâmetro se vai reduzir o lucro e “dependerá dos custos e do que a organização precisa para se manter” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011). Essa visão se torna oposta ao sentido de conexão e harmonia com tudo – considerada por Boff (2006) uma característica da espiritualidade.

A ideia da espiritualidade como ferramenta para melhorar os resultados também é compartilhada pelo Diretor Executivo da Segundo Idioma, para ele a espiritualidade consegue uma maior produtividade e satisfação dos funcionários: “[...] um ambiente bom, é bom pra todo mundo obter resultados. Através de um ambiente bom, você obtém resultados [...]”.

Apesar de o Diretor esclarecer que os investimentos com práticas de espiritualidade

serão aprovados se derem bons resultados, o executivo entende que existe um limite para a busca pelo lucro, pois as práticas da organização devem ser alinhadas com valores de sustentabilidade e ética:

[...] pode ser que queiram fazer alguma prática de espiritualidade aqui que exija um investimento e que a gente pondere que aquilo ali pode ser feito de outras formas, que outros procedimentos podem dar bons resultados. [...] Eu acho que o lucro faz parte do objetivo principal de uma organização [...] Agora, a forma que ela dá o lucro, as práticas que ela utiliza pra dar o lucro é que pode fazer uma diferença. Se as práticas estão dentro de uma linha de espiritualidade, eu diria que o lucro acontece de uma forma agradável pra todo mundo na organização, mas ela pode não ser. O lucro pode ser forçado, sei lá. [...] Acredito que muito provavelmente uma organização desse tipo, que force, ela não tem a sustentabilidade, ela começa a se despedaçar, né, conflitos de várias formas, eu diria [...] (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Em alguns momentos identifica-se que mesmo os funcionários considerando normal algumas atividades e práticas, o que está por trás delas é um aproveitamento da condição de poder que a organização tem na relação, seja um poder formal ou advindo de um vínculo espiritual/ideológico. A Funcionária 7 deixa claro que não é uma imposição formal da empresa, mas não consegue identificar que o mecanismo de controle por trás é sutil, que transforma uma necessidade da empresa em uma premissa do funcionário, como se fosse o próprio que tomasse consciência do que deveria fazer. Esse processo de influência ideológica, mesmo que não seja um ato consciente dos gestores, faz do indivíduo “um agente de difusão ideológica, a serviço da organização, tão eficaz e convincente que difundirá uma ideologia que ele mesmo terá produzido, na qual crê, e que responde às suas dúvidas e às dúvidas dos outros de uma só vez” (PAGÈS et al., 1987, p. 94):

[...] A Segundo Idioma respeita o descanso dos funcionários, mas sabemos que a expectativa da instituição é de que tenhamos responsabilidade com nossas áreas e façamos o trabalho, mesmo que para isso seja necessário fazer hora extra ou trabalhar nos fins de semana. **Ressalto que não é uma cultura da empresa, mas os funcionários se sentem parte das instituições e se veem como co-responsáveis das ações** [...] (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011).

Para entender um pouco melhor como funciona essa necessidade que as empresas têm do esforço “extra” da alma, já que os trabalhadores medianos dedicam “apenas” o suor de seu corpo (BELL; TAYLOR, 2004), o Funcionário 5, quando questionado se a empresa contribui para a redução de horas extras, explica que os funcionários se sentem obrigados a trabalhar mais para conseguir fazer o que é de sua responsabilidade. O mais interessante é que mesmo percebendo o problema, o funcionário o atribui ao trabalhador e não à empresa, pois considera como se fosse uma iniciativa do empregado, mas que no fundo faz parte da estrutura do sistema, que tenta transformar as suas contradições em contradições dos indivíduos (PAGÈS et al., 1987):

[...]Ao meu ver não [a empresa não contribui], pois vejo que vários funcionários tem que fazer horas extras para cumprir muitas demandas da organização como muitos eventos. Acho que tenta-se respeitar o descanso do funcionário, mas acho que vários funcionários ainda são muito solicitados em horários extras ou o funcionário sente-se na obrigação de trabalhar horas extras para dar conta daquilo que é de sua responsabilidade. Acho que alguns funcionários contribuem para que outros trabalhem horas extras, faltando o trabalho em dias com muita demanda ou não cooperando com alguns colegas [...] (Funcionário 5, entrevista em dezembro de 2011).

Outro exemplo do uso do poder pela organização é a participação de funcionários em trabalhos voluntários em eventos importantes para a organização. Os funcionários aceitam que é uma participação voluntária, mesmo sendo convidados a participar, mas tem um esforço adicional, inclusive sendo necessário muitas vezes fazer horas extras. “Todos se preocupam com o bem da empresa [...] alguns se dispõem a ajudar, há trabalho voluntário em determinados eventos importantes para a organização” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011):

[...] Não há pressão para que sejam feitas atividades para as quais os funcionários não se sintam bem em realizar. Normalmente se pergunta aos funcionários o que eles preferem em termos de quantidades de turmas e se querem participar como voluntários em determinadas atividades [...] (Funcionário 2, entrevista em dezembro de 2011).

Não obstante, surge um aparente contrassenso (que será analisado detalhadamente na seção comparativa desse tópico), pois, para muitos funcionários, a instrumentalidade – a melhoria da produtividade ou dos resultados financeiros – é justificativa para a implementação de práticas de EAT, mas também é criticada a espiritualidade para fins lucrativos. Os funcionários comentam que essa instrumentalidade não pode ser espiritualidade, pois os valores imateriais da espiritualidade se chocam com a busca pela materialidade do dinheiro: “[...] (se) a intenção não é a espiritualidade e sim o lucro, e com certeza esta organização não é espiritualizada” (Funcionário 10, entrevista em dezembro de 2011); “visar exclusivamente lucro já mostra que a espiritualidade não é o forte deste local de trabalho” (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011); “a utilização da espiritualidade com objetivo único de lucro não faz sentido pra mim” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011).

Alguns funcionários também afirmam que a organização deve ter um discurso e prática coerentes, pois não devem e podem ser descobertos se enganarem o cliente e a sociedade. O Funcionário 7 entende que a empresa deve “entender as necessidades do cliente, mas não simplesmente como uma forma de lucrar mais, pois assim acho que a empresa acaba por enganar seus funcionários e clientes, vestindo-se de valores que não compartilha”. O Funcionário 11 complementa que: “a implementação das práticas tem que ser coerente com a

cultura da organização. Não sendo assim "o tiro pode sair pela culatra" e em vez de melhorar imagem e gerar lucro, pode criar uma imagem negativa e gerar prejuízo”. Dessa forma, “[...] (a empresa) estaria se utilizando de um discurso que poderia ser percebido como falacioso e enganador e acabar perdendo o respeito dos funcionários e da comunidade” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011). Essa opinião é compartilhada pelo Funcionário 11: “Não consigo ver uma empresa que realize práticas de fato espiritualizadas que não seja espiritualizada. Seria subestimar a inteligência dos clientes. Se a prática for *"fake"* as pessoas percebem”.

O Presidente do Conselho também compartilha dessa visão. Para ele, a espiritualidade seria utilizada indevidamente para outros fins diferentes daquilo que ela se propõe:

[...] esse monetarismo... Uma espiritualidade que seja norteadada por valores não monetários ou não capitalistas não se prestaria a isso, né? Eu acho que, nesse caso [...] Seria o mau uso da espiritualidade ou o uso inadequado para, na verdade, captar recursos ou mais dinheiro, que é o que se pode questionar [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

#### 4.3.1.2 Instrumentalidade – Pandelícia

Na Pandelícia, a instrumentalidade também é identificada nas respostas dos funcionários. Para eles, existe uma relação direta entre espiritualidade, qualidade dos produtos ou serviços, satisfação dos clientes e lucro. Todos os funcionários que responderam a pesquisa sugerem a espiritualidade como uma forma de criar um ambiente mais saudável, agradável e positivo, e como resultado: “a espiritualidade influencia no sentido da execução de sua tarefa identificada pela variação na qualidade do serviço que esta sendo prestado” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011). Para o Funcionário 1:

[...] No meu ponto de vista o certo é sempre lucrativo. Financeiramente pode até não ser lucrativo, mas em relação de produto final com qualidade e garantia, nos assegura a lucratividade de um cliente satisfeito e feliz. Que é o foco da empresa. [...] se a equipe está unida, trabalha melhor gerando lucratividade e empenho ao trabalho [...] (Funcionário 1, entrevista em janeiro de 2012).

O Funcionário 2 considera também que a espiritualidade só pode gerar melhor desempenho econômico, já que possibilita redução de desperdícios e aumento de vendas:

[...] Em um ambiente que trabalhem pessoas espirituais automaticamente se cria um ambiente positivo e se é positivo automaticamente é lucrativo. Tudo isso acarreta ações que provavelmente gere mais vendas e bons lucros - evitando principalmente desperdício de matéria prima. [...] quando falamos de espiritualidade nos colocamos em um ciclo de vida superior que automaticamente descartamos a possibilidade de reduzir lucros [...] (Funcionário 2, entrevista em janeiro de 2012).

Mas não apenas os funcionários ressaltaram essa relação instrumental. Talvez a influência sobre essa visão possa ser explicada pela fala da proprietária, que considera a sobrevivência da empresa algo inquestionável, e as ações devem ser feitas para a perpetuação e o crescimento da mesma:

[...] porque toda empresa que tem dar seu lucro, tem que dar... Tem que funcionar como empresa e não como cabide de emprego [...] Porque é uma empresa. Essa empresa precisa continuar a crescer, [...] A gente produz e a gente vende aquilo que a gente produz, então, se eu produzo uma coisa mal feita, aquele produto mal feito, vai repercutir negativamente. É por isso hoje, há muito tempo, quer dizer, desde a favela [onde iniciou as atividades], que a gente sempre rezou com os nossos funcionários, toma café junto, reza junto e lava a roupa suja, ali mesmo. Se tem alguém que não se bate com alguém, a gente não obriga ninguém aqui a ficar amiguinho, não, [...] E até nem é tão bom isso aqui, mas se eu tenho alguma coisa contra um colega de trabalho meu e que aquilo ali vai repercutir contra a empresa, aí aquela situação, ela é resolvida [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

A Palavra da Vida é um encontro mensal entre as pessoas da empresa, para ler e tentar vivenciar uma mensagem do Evangelho. Para o Funcionário 5, essa é uma atividade que auxilia a melhorar a produtividade, qualidade dos produtos e aumentar o lucro, também envolvendo princípio éticos:

[...] quando agente lê a Palavra de Vida e começa a trabalhar faz agente se sentir bem, relaxa, agente produz mais, faz coisas novas, procurando fazer mais do que aquilo ali. [...] vai sair mais lucro não botando produto estragado, e sim o com mais qualidade. Aquela ação vai ter mais lucro depois, mas vamos estar dando uma coisa com mais qualidade ao cliente [...] (Funcionário 5, entrevista em janeiro de 2012)

O Funcionário 3 expressa de maneira explícita a “lógica” instrumental capitalista, que considera o capital como fim último, desconsiderando outras variáveis. Para ele, as práticas de espiritualidade só devem ocorrer se passarem pelo crivo do lucro, o que claramente subordina os valores éticos aos resultados financeiros: “[...] pois o fim real de qualquer empresa é a obtenção de lucro. Se a implantação de qualquer fator que vá contra esse propósito, deve ser mais analisado ou até dispensado.”

Também os proprietários afirmam que o investimento em espiritualidade, quando direcionado para o bem comum, tem uma implicação direta na melhora do clima organizacional, qualidade do produto, no desempenho da equipe e gera bons resultados financeiros:

[...] A gente sente no dia a dia. Quando a gente não está bem, se a equipe não está bem, a gente nota as vendas, caem as vendas. É impressionante. Caem as vendas, mesmo. No momento que a gente se reúne, se recoloca, recomeça, aumenta as vendas. Então, isso é lucro, só traz lucro, só vai aumentar o lucro. Só vai aumentar, porque, veja bem, se a pessoa trabalha num ambiente que ela se sente bem, que ela tem paz, que ela vê que aquelas pessoas aqui têm fé, que acredita em Deus, as pessoas vão se sentir bem. [...] pode até reduzir [o lucro], assim, por exemplo, tem vezes que a gente para uma hora com a produção, a gente senta com o pessoal uma hora, uma hora e meia. Então, a primeira impressão você pensa que você está tendo

prejuízo. Às vezes você para 2, 3, 4 vezes na semana, 5 horas, 20 horas no mês, você pode pensar que é prejuízo. Só que não é prejuízo, porque eles produzem muito mais do que se tivessem... Entendeu? [...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

[...] Empresas assim nenhum concorrente consegue copiar, nenhum concorrente consegue alcançar. Eu acho que são empresas, dependente daquilo que se viva, mas vivendo pro bem, entendeu? Se a espiritualidade, se a opção de vida for uma coisa que é pro bem, entende, pro bem comum, não tem concorrente que alcance, não. [...] a espiritualidade, ela está desde a compra da matéria-prima a fabricar o produto. Como está envolvido no processo todo a espiritualidade, então isso aqui atrai cliente, fideliza cliente. Aumenta a clientela e nas mãos de um administrador, de um empreendedor consciente e equilibrado, rapaz, essa empresa voa. [...] Eu tenho até medo de falar isso, entendesse, mas eu acho que o compromisso que a gente tem com Jesus em cada um, ela reverte na lucratividade, no crescimento da empresa [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Existem também indícios de controle por parte da empresa e alienação dos empregados quando o assunto é definição de metas. Apesar dos proprietários dizerem que as metas são definidas em conjunto. Eles mostram os valores de referência, influenciando na decisão dos empregados. Os funcionários dizem que não são pressionados por elas, exatamente porque são construídas em conjunto. O Funcionário 5 afirma que não existe excesso de pressão sobre metas: “Acho que não tem não, agente mesmo se bota meta nagente. Acho que isso não prejudica”.

Para a proprietária, não existe como escapar da relação instrumental no trabalho. O que antes era um conflito de valores para ela, hoje ficou resolvido, e pode ser mais bem explicado num extremo dessa relação: no momento de decidir sobre demitir ou não um empregado em virtude dele não estar se ajustando às atividades, não estar conseguindo gerar resultados. Ela entende que a ajuda para a pessoa necessitada pode (e deve) vir de fora da empresa, mas não comprometer a sobrevivência do negócio.

[...] Veja só, essa empresa, a Pandelícia, ela nasceu naqueles valores que eu acredito, né, eu e meu esposo a gente acredita. O que pode dar conflito, é, justamente, a gente exigir um profissionalismo de uma pessoa que aquela pessoa não alcança e a gente chega ao ponto de ter que demitir, entende? Mas eu cresci muito aqui, muito. Principalmente, em lidar com pessoas, na gestão de pessoas. E, claro, eu tenho que também olhar por outra ótica, porque, se eu quero ajudar uma pessoa... Como na semana passada, teve uma pessoa que realmente não conseguiu ficar aqui, e essa pessoa é necessitadíssima, entendeu? E como é que eu posso ajudá-la? Aí, foi uma coisa que eu entendi aqui, que eu não posso ajudar uma pessoa aqui na empresa, se essa pessoa não vai me dar um retorno, não vai dar um retorno para a empresa, entendeu? Então, se eu quero ajudar, eu ajudo, mas fora da empresa, porque, senão, eu vou começar a confundir uma empresa, porque toda empresa que tem dar seu lucro, tem que dar... Né? Tem que funcionar como empresa e não como cabide de emprego... Mas aí eu entendi isso aqui. E hoje em dia eu não tenho mais conflito nenhum. Até eu entender isso. Porque às vezes eu queria ajudar a pessoa aqui na empresa. Mas aí, eu tive que, primeiro, eu ser profissional, eu entender, pra depois não olhar as pessoas como coitadinhas, né? E, na realidade, eles nem são, entende? E se uma pessoa se desliga porque não alcança, porque não consegue, não é perfil e essa pessoa é pobre mesmo, eu procuro ajudar, mas fora. [...] Tem um funcionário que precisa muito, mas que não está me... Não está encaixado na empresa, eu vou ser obrigada àquilo ali, a ter ele aqui, se ele está atrapalhando o grupo todo ou se ele

não está conseguindo alcançar o que a empresa quer? É a até uma agressão pra ele. Então, se eu quero amá-lo, eu vou... A primeira coisa é retirar pra ele não se sentir pior ainda, não é verdade? E a reação da gente aqui na empresa é assim, sabe? A gente faz muitas reuniões com isso aqui [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Apesar da relação entre espiritualidade e lucro, a Proprietária faz uma crítica a racionalidade instrumental como prioritária, inserida num contexto de espiritualidade, pois a mesma não se sustenta, se não existirem fortes valores em seus alicerces:

[...] eu vejo assim, que uma empresa espiritualizada é uma empresa que tem claro na sua missão, na sua visão o bem comum. Práticas que a gente já abordou aqui. O lucro, pra mim, eu acho que o lucro é uma consequência. [...] Você começar a querer usar práticas dentro da tua empresa de espiritualidade sem você acreditar, eu acho que isso aqui não vai chegar a ser uma empresa espiritualizada. Você precisa primeiro dar exemplo, aceitar, concordar, viver, pra poder depois você transformar essa tua vida no teu negócio, aquilo que você acredita no teu negócio. [...] Acho que é preciso a gente primeiro viver, pra depois a gente... É uma demagogia, eu acho, de uma empresa que [...], ter slogan é muito fácil [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

#### **4.3.1.3 Instrumentalidade - Solidez**

A instrumentalidade faz parte das respostas, tanto dos funcionários quanto da Diretora de Talentos, Administração e Finanças (TAF). Para a maioria, existe o entendimento que espiritualidade no ambiente de trabalho melhora o clima organizacional, a motivação, aumenta a produtividade, e, conseqüentemente, os resultados econômicos, gerando mais lucro.

Alguns funcionários expressaram os resultados ou benefícios dessas práticas, instrumentais, associados a uma saúde – biopsicossocial – mais equilibrada: “se você não tem paz de espírito, você não faz nada bem feito” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011) e “a espiritualidade está relacionada ao seu bem estar e o trabalho interfere nisso também” (Funcionário 10, entrevista em dezembro de 2011).

Apesar do caráter instrumental não ser o único relacionado pelos respondentes, para alguns funcionários, a melhoria do clima organizacional é o motivo principal para implementação da EAT, que traz implicações positivas na produtividade e lucro: “[...] [Espiritualidade] ajuda a motivar a todos a trabalhar e se não há motivação de todos os lucros não vão bem” (Funcionário 11, entrevista em dezembro de 2011); “para promover um clima de harmonia e com isto o fortalecimento da equipe, minimizando os conflitos. [...]a empresa que chegar a este nível aumenta a sua lucratividade” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011); “criar um ambiente de trabalho saudável e prazeroso para todos os colaboradores” (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011); “melhoria do clima organizacional e

produtividade”; (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011); e “[a espiritualidade] colabora [com o lucro] [...], tendo em vista os benefícios oriundos dessa prática” (Funcionário 10, entrevista em dezembro de 2011).

[...] um colaborador motivado gera bons resultados. [...] claro que temos que atingir metas, mas a empresa reconhece que o indivíduo desvalorizado não realizará bons resultados. [...] não haverá redução de lucro, pois o retorno será bem maior e a empresa não sentirá estes custos [...] (Funcionário 12, entrevista em dezembro de 2011).

[...] o lucro é consequência de um trabalho bem feito. Para eu fazer um trabalho bem feito eu tenho que estar bem, comigo mesmo e com os outros colaboradores. [...] o retorno [sobre as práticas de espiritualidade] vem ao longo do tempo com colaboradores mais saudáveis, satisfeitos e que vestem a camisa da organização [...] (Funcionário 13, entrevista em dezembro de 2011).

Para outros funcionários, a espiritualidade também pode aumentar a qualidade do produto ou serviço da organização, sendo o principal motivo para implementação da EAT gerar “um estado de graça a cada dia trabalhado, assim como retorno um produto melhor [...] em minha visão, não existe produto bom se os que fazem este produto não estejam bem também” (Funcionário 4, entrevista em dezembro de 2011); “[...] com paz de espírito você produz mais e melhor” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011); e “uma vez que você atua produzindo um produto de qualidade, ele irá lhe fornecer lucro não somente financeiro, mas em outras esferas também” (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011).

Mesmo não representando um lucro direto para a organização, o Funcionário 13, afirma que a espiritualidade possibilita resultados a longo prazo ou indiretos, associados à valorização da empresa em virtude de suas práticas de filantropia: “os diretores devem ter uma visão futura do negócio nem sempre lucrativa, como é o caso do Instituto criado pela Solidez, ou do Coral, que não geram lucros, mas elevam a marca da empresa.”

A Diretora de TAF também concorda que “o lucro pode ser consequência de ações espiritualizadas na empresa” (Diretora, entrevista em dezembro de 2011). Apenas um funcionário expressou a discordância da relação entre espiritualidade e lucro. Para ele, “lucro é relativo a atividades e não à espiritualidade” (Funcionário 8, entrevista em dezembro de 2011). É necessário lembrar que ele considera espiritualidade e religião a mesma coisa.

A instrumentalidade é marcante também nos documentos formais da empresa. Em seu *site*, na parte Institucional, no texto do Quem Somos, temos o fortalecimento de que as ações são realizadas para um propósito específico, o aumento da produtividade: “Neste sentido, os dirigentes da Solidez estimulam permanentemente o aprimoramento intelectual e cultural de suas equipes, **a fim de obterem ganhos de produtividade**, a partir da melhoria contínua de seus processos, visando garantir resultados satisfatórios para os seus clientes e a

sociedade”. Os esforços direcionados para atingir um resultado também aparecem em alguns dos seus princípios e valores apontados no Código de Conduta e Ética: “Estimular o conhecimento intelectual e cultural, a melhoria da qualidade de vida e valorizar os colaboradores para que se realizem e sejam a base do sucesso empresarial” ou mais explícito em “Incentivar o trabalho em equipe como forma de agregar maior valor e resultado”.

Também aparecem nas falas dos dirigentes a menção à importância primeira da sobrevivência da organização na definição de suas ações, que reforçam que as ações de espiritualidade devem ser implementadas “desde que o aumento dos custos ou redução dos lucros não inviabilize o negócio” (Diretora, entrevista em dezembro de 2011). O Diretor-Presidente é mais enfático sobre esse aspecto, e afirma que as ações devem ter como base a sobrevivência da organização, mas que, mesmo assim, as práticas de espiritualidade não custam caro, mas requerem vontade para realizá-las, como eles têm feito, mantendo um auxílio à comunidade carente, mesmo em momentos de apertos financeiros:

[...] se a empresa está passando por momento de dificuldade ela precisa olhar isso, ela precisa perceber como é que isso traz impacto, na questão da sobrevivência dela. Porque a sobrevivência dela depende dos colaboradores também, logicamente precisa olhar para isso. Mas eu não tenho dúvida que você expressar e trazer essa questão da espiritualidade você pode trazer com práticas simples que demandam pouco. É muito mais da vontade do que do gosto. Eu posso fazer uma prática onde gaste muito e aí eu posso trazer problemas, mas posso fazer uma prática que também tenha efeito e que esteja compatível com a situação da empresa. A gente já passou por crises e a gente não deixou de ter o Instituto lá funcionando que fez 9 anos.

A instrumentalidade do ser humano, como ferramenta para atingir melhores resultados dentro da organização é bem expressada pelos depoimentos de alguns funcionários, apesar de, mesmo assim, estes se considerarem valorizados pela organização: “por mais preocupada que a direção da empresa seja, com este assunto, o ser humano sempre possui uma raiz de ferramenta, ou seja, é usado pela organização para cumprir as suas metas” (Funcionário 8, entrevista em dezembro de 2011); “em uma empresa com aproximadamente 200 empregados é difícil valorizá-lo como indivíduo e toda e qualquer empresa só se mantém se lucrar, por isso acho normal” (Funcionário 13, entrevista em dezembro de 2011); e “[a pessoa na organização] seria um misto entre a valorização individual e ferramenta. Não tenho nenhum sentimento avesso a esta forma de agir, desde que seja salutar para os colaboradores envolvidos” (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011). Estas falas podem demonstrar um não questionamento ou reflexão das outras pessoas quanto a essa relação instrumental, como se essa realidade tivesse que ser aceita e não pudesse ser mudada, o que também pode demonstrar uma conformidade desses respondentes, pois mesmo visualizando essa situação, consideram como inseridas na lógica do sistema, por isso, não podendo ser questionadas.

Esses indícios de alienação podem ser reforçados pela resposta do funcionário 13: “Um colaborador feliz trabalha melhor **e não questiona**”. Pagès et. al. (1987) e Perrow (1991) alertam sobre essa estratégia muito utilizada por grandes empresas para eliminar os conflitos e contradições.

O mesmo aparente contrassenso, identificado nas demais organizações, aparece também entre as pessoas na Solidez, onde a instrumentalidade serve para justificar a implementação de práticas de EAT, mas também essa motivação lucrativa é criticada por alguns respondentes (apesar de numa maneira menos contundente). O Funcionário 4 afirma que “se for só neste sentido [a espiritualidade a serviço do lucro] não se sustentará muito tempo.” O Diretor-Presidente também compartilha desta visão. Para ele, a empresa que se utiliza do discurso espiritual com objetivo financeiro ainda tem um grande caminho evolutivo a percorrer no entendimento da espiritualidade como uma alavancadora do bem comum:

[...] Porque se ela [empresa] faz marca com isso ela ainda precisa caminhar um pouco no sentido da espiritualidade. E aí ela se utiliza da espiritualidade para gerar mais lucro, com esse objetivo exclusivo. Lucro pra quê? Pra enriquecer acionista, isso e aquilo outro. Então ela ainda precisa evoluir um pouco mais pra espiritualidade. É como eu penso [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

#### 4.3.1.4 Instrumentalidade -Comparativo

A instrumentalidade não só está presente, mas é predominante, nas falas dos funcionários das três organizações, sobre as motivações para implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho. Para muitos deles, a relação anteriormente identificada sobre espiritualidade e trabalho é fortalecida agora pela **legitimação da instrumentalidade como motivo coerente para implementação de ações ou práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho**. Dessa forma, a EAT fica com sua implementação justificada pelo melhor clima organizacional, que possibilita maior produtividade e qualidade nos produtos e serviços prestados, conseqüentemente, melhor resultado financeiro.

Para os dirigentes das organizações, de maneira diferente, a motivação instrumental é mais tímida nos seus discursos, sempre com ressalvas, justificativas ou ponderações. Lips-Wiersma et al. (2009) reforça que as organizações são um local de instrumentalidade e controle. Das empresas pesquisadas, são mais expressivas as respostas do Diretor Executivo da Segundo Idioma, que trata de forma mais aberta e direta a necessidade da empresa dar resultados, o que não implica que exista uma ausência de valores éticos e morais em seu discurso, apenas um foco maior nas questões instrumentais pela necessidade de manter a qualidade dos serviços prestados, como o próprio explica:

[...] Tem que dar um resultado, porque se não der um resultado, agente... imagina! Como é que vai renovar a instituição? Como é que a gente vai desenvolver as pessoas? Como é que vai comprar recursos? Como é que a gente vai melhorar instalações? Tem que ter sobra pra isso. É uma instituição que, tipo assim, você não vai dizer que a gente vai conseguir sair se multiplicando como se a gente tivesse capital privado[...] Não é por aí. A gente não tem essa condição. [...] Então, a gente tem um crescimento que eu diria sustentável. Não é um crescimento exagerado. Aí eu acho que isso também faz com que o processo da gente de satisfação das pessoas seja bom. A gente não bota aquela pressão, de dizer assim: [“\_Olha, tem que crescer de todo jeito, tem que...”], É por aí. Então, eu acho que essa equação aí é uma equação montada avaliando várias variáveis, né? [...] (Diretor Segundo Idioma, entrevista em dezembro de 2011).

Um aspecto muito importante sobre o tema é o aparente contrassenso entre a consideração de que a instrumentalidade é uma motivação adequada para a utilização da EAT e ao mesmo tempo a crítica de que seria reprovável a postura de subordinação de tudo à racionalidade econômica, ou ao lucro. As críticas, tanto dos funcionários quanto dirigentes, reforçam que se a espiritualidade não for “verdadeira”, ou seja, ter uma motivação por valores éticos e morais, ela não tem consistência e logo será “desmascarada”. Levando em consideração também essas críticas, utiliza-se a partir de agora o **conceito de pseudoespiritualidade no ambiente de trabalho, ou seja, aquela que é motivada principalmente por questões instrumentais e econômicas**. Diferencia-se esta por, ao invés de ter como princípio o respeito e valorização do outro, tem como objetivo acumular e concentrar riquezas materiais.

Algumas considerações podem ser feitas quanto ao contrassenso. Primeiramente, como o conceito de diferentes tipos de racionalidade é didático, existindo na verdade só a razão humana (LIMA; HOPFER; SOUZA-LIMA, 2004), uma ação pode conter caráter instrumental e substantivo, o que pode diferenciá-la é qual dos aspectos é prioritário e qual é secundário. Dessa maneira, conforme já discutido no Referencial Teórico sobre racionalidades, a instrumentalidade em si não necessariamente tem um sentido pejorativo. Dessa maneira, por exemplo, pode não se censurar, pelo contrário, considerar louvável o interesse em melhorar o clima organizacional e a satisfação dos funcionários, clientes e sociedade.

Porém, outra consideração que pode ser feita é sobre o grau de reflexão das pessoas sobre os valores básicos do contexto em que estão inseridos. Existe um pensamento crítico limitado, que atua dentro das normas do sistema que está posto, e não considera a possibilidade de mudança social, que não questiona os valores capitalistas, pelo contrário, legitima-os, simplesmente por mantê-los, pois sempre que não refletimos, estamos apoiando a manutenção das coisas como estão e do *status quo*. Essa legitimação é garantida por meio da alienação, de tal forma que, quando se critica algo achando que não deve ser feito, ainda não

se apercebeu que isso já está ocorrendo. Existe, ainda, uma não reflexão sobre nossas ações, costumes e tradições, uma não conexão dos problemas que vivemos com a forma com que agimos.

Com isso, existe um comportamento passivo e alienado, de conformidade com o sistema, e com o discurso hegemônico da sociedade centrada no mercado e de sua racionalidade predominante (RAMOS 1983; 1989) que é fortalecido pela ocultação das contradições e pelo caráter de suavização dos mecanismos de controle (PAGÈS et al., 1987; LIPS-WIERSMA et al., 2009; MOURA, 2011). Nas organizações que envolvem o funcionário no que ele tem de mais sagrado, os seus valores (PAGÈS et al., 1987), pode existir uma pressão para que os trabalhadores aceitem condições de estresse, aproveitando a sua força espiritual, permitindo, assim, a organização abdicar da responsabilidade de melhorar as condições que causaram o stress (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Existe quase que uma ausência total de respostas associadas ao controle e dominação, o que pode demonstrar que essas ferramentas estão funcionando ao que se propuseram, aumentando a conformidade e reduzindo o padrão de expectativas, pois as pessoas se sentem valorizadas, mesmo entendendo que se tornam principalmente instrumentos (como identificaram alguns funcionários da Solidez) e se sentem obrigadas a fazer algo que acham que é de sua iniciativa, mas que no fundo é uma imposição da empresa (como identificado em alguns funcionários da Segundo Idioma). Se a valorização existe pelo seu aspecto intrínseco, independente de resultados, porque se contentar com a lógica econômica vigente que fortalece uma valorização vinculada aos ganhos monetários?

A partir do exposto, não se afirma que as organizações pesquisadas atuam conscientemente com interesse em controlar e alienar os funcionários, pois podem os seus dirigentes ainda não terem refletido sobre isso, e simplesmente perpetuarem o modelo de gestão tradicional, focado na manutenção dos valores capitalistas. Os mecanismos sutis de controle são arquitetados por poucas pessoas, e utilizados em grandes corporações, as demais organizações assimilam essas ferramentas mediante “melhores práticas”, geralmente sem nenhum tipo de reflexão crítica. A grande maioria não consegue entender os seus pressupostos desumanizantes e sua ação devastadora. A alienação ocorrer em todos os níveis hierárquicos. Acredita-se que isso acontece também com os gestores das empresas pesquisadas, que quando aplicam essas práticas não entendem toda a profundidade e as repercussões desses atos, como, por exemplo, identifica-se na fala do Diretor Presidente da Solidez, quando questionado sobre o caráter instrumental de um texto no site da empresa. Para ele, existe o interesse em ampliar sua consciência, ciente de que ainda tem muito a

aprender, mas, principalmente, que deve buscar uma coerência entre o que pensa e o que faz:

[...] E aí é instrumental, sem dúvida é a instrumental. Eu não li, mas quando você perguntou eu disse instrumental porque ela está buscando um resultado [...] mas é. Não tenho dúvida não. [...] você é quem pode dizer e esse olhar externo para a gente é importante, a gente gosta de aprender. [...] O que é que é importante pra mim? Não é o que está escrito, tem uma importância tudo bem, mas não é o importante para mim. O importante é se você percebe que tem uma prática que está alinhada com espiritualidade e você possa dizer “Rapaz, vocês tem uma prática que está alinhada, agora o que vocês escreveram não está, não está, não está alinhado com isso.” [...] pra mim a gente busca fazer por evolução de consciência. Evolução de consciência é assim, vou dar um exemplo: Nós aqui tínhamos fornecedores e os fornecedores nossos são avaliados. Aí quando tinha um problema três vezes, a gente eliminava o fornecedor. Aí depois a gente começou “Espera aí, isso não é sustentabilidade não. Sustentabilidade é a gente chamá-lo e treiná-lo para ele melhorar.” E até então a gente não fazia. Depois, refletindo a gente aprendeu mais um pouco, entendeu mais um pouco. E aí foi quando a gente disse “Caramba, sustentabilidade é ajudá-lo para que ele se desenvolva também”. E aí a gente foi para esse lugar. [...] eu preciso fazer por compreender e minha consciência já não me deixa dormir com alguma coisa que eu esteja fazendo que não esteja alinhado com isso. Se A não faz, se B não faz é questão de A e questão de B. Vão fazer mais tarde ou obrigado pelo mercado, é muito melhor você fazer por evolução de sua consciência. Então essa história de abraçar quando o mercado fizer pra mim está ainda bastante distante, distante de sustentabilidade, não é nem de espiritualidade [...] (Presidente da Solidez, entrevista em dezembro de 2011).

Um aspecto presente nas falas de pessoas em duas organizações (Segundo Idioma e Solidez), a sobrevivência da empresa, aparece como justificativa para a não implementação de algumas práticas espiritualizantes. Para Thiry-Cherques (1995), a sobrevivência da organização tal como a conhecemos evoca como imperativo, diferentemente dos seres biológicos, que as organizações devem ser eternas e imutáveis. Para o autor, a sobrevivência das organizações serve de justificativa para a quebra do código moral e desconsideração de questões éticas, ou seja, “há como que uma complacência, um afrouxamento do padrão ético sempre que se coloca como questão absoluta a sobrevivência das empresas e a manutenção dos processos produtivos” (THIRY-CHERQUES, 1995 p. 31). Dessa forma, a postura de manter a sobrevivência da empresa, a qualquer custo, pode demonstrar um interesse egoísta que desconsidera o impacto da organização sobre a sociedade e o meio ambiente.

A seguir, apresenta-se um quadro com as principais características identificadas na análise, comparando a literatura (mencionando os autores que foram citados no Referencial Teórico) com as três organizações. Conforme critério adotado anteriormente, para cada campo foi utilizada uma marcação sobre a frequência que o tema foi apresentado. Tal gradação vai da inexistência de comentários (em branco), para um ou poucos comentários (X), quantidade mediana de comentários (XX) e grande quantidade de comentários (XXX). As linhas marcadas em cinza claro correspondem àquelas, cujas falas sobre o tema estão presentes em todas as organizações.

**Quadro 11** – Análise comparativa sobre Instrumentalidade

	<b>Literatura</b>	<b>Segundo Idioma</b>	<b>Pandelícia</b>	<b>Solidez</b>
Melhorar resultados financeiros (Racionalidade Econômica)	Bell e Taylor, 2004; Lips-Wiersma et al., 2009	XX	XXX	X
Melhorar desempenho/produktividade	Rego, Cunha e Souto, 2007	XX	XX	XX
Melhorar qualidade de vida/ clima organizacional	Milliman et. al.; 2003; Rego, Cunha, Souto, 2007; Vasconcelos, 2007	X	XX	XX
Crítica a instrumentalidade/Pseudo-espiritualidade	Lips-Wiersma et al., 2009; Silva e Siqueira, 2007	XXX	X	X
Melhorar qualidade dos produtos/serviços	Rego, Cunha e Souto, 2007		XX	X
Finalidade Egoísta/Sobrevivência da organização	Thiry-Cherques, 1995	X		X
Mecanismo sutil de Controle	Pagès et. Al.; 1987; Lips-Wiersma et al., 2009; Moura, 2011	X		
Alienação	Pagès et. al., 1987 e Perrow, 1991	X		X

**Fonte:** Elaboração própria

## 4.3.2 Substantividade

### 4.3.2.1 Substantividade - Segundo Idioma

Apesar de muito menos citada do que a racionalidade instrumental, ainda assim houve falas dos respondentes que demonstram motivações para a EAT baseadas em valores éticos, respeito ao outro e comprometimento com a sociedade.

Algumas pessoas afirmam que no ambiente de trabalho existe a possibilidade de desenvolver comportamentos virtuosos, de viver em harmonia. O Funcionário 1 ressalta que quando nos vinculamos a Deus, ou seja, procuramos seguir os ensinamentos de amor, é criada uma atmosfera mais harmônica: “quando temos um relacionamento com Deus, seja onde for fazemos a diferença, e no ambiente de trabalho isso é notado e traz bons fluídos” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011). Outros respondentes explicam que “o trabalho pode

dignificar o ser humano” (Presidente, entrevista em dezembro de 2011); e que é fundamental “estar preocupado com as questões espirituais e de caráter, quando necessitar tomar decisões e no convívio com as pessoas” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011). Com isso surge a possibilidade de uma “Empresa com Alma [...] Não perceber a empresa apenas como um corpo, mas também como um corpo que tem alma, que se inspira em valores transcendentais, em valores éticos e morais” (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

A partir desta visão, existe um reforço de que os valores éticos devem ser norteadores das ações da organização, pois eles são a base de nossa espiritualidade. Para o Funcionário 9 “[...] somos seres humanos e espirituais acima de tudo, então devemos trabalhar respeitando estes valores”. Alguns funcionários garantem que a organização é um lugar que aplica os princípios éticos: “Tenho certeza de que a Segundo Idioma não faria nada que considera "errado", "antiético" para ganhar mais, até porque a instituição não tem fins de lucro e todo o lucro é reinvestido” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011), e “Aqui, sentimos que honestidade e ética são valores fortes da instituição e sentimos que as ações têm como norte estes preceitos” (Funcionária 7, entrevista em dezembro de 2011).

O Presidente do Conselho é mais enfático nos motivos por se adotar um ambiente mais espiritualizado, pois os valores espirituais não podem perder espaço para os valores materialistas, pois apenas tendo-os como parâmetro existirá a humanização e uma dignificação no local de trabalho:

[...] nós vivemos num mundo de pensamento materialista, que precisa reconhecer e abrir um espaço para a espiritualidade. Eu acho que o materialismo já é... Essa dominação do materialismo precisa ser temperada com uma espiritualidade que respeite de diversidade de fé, de crenças, de religiões. [...] o materialismo esta aí, alguns dizem dominante, predominante, ele abala as forças morais e éticas. A gente vê tanta corrupção, tanta desintegração, tanta desonestidade, né, que é preciso resgatar o lugar que a espiritualidade deveria ter ou poderia ter nas organizações em geral, porque se você se ocupa só do material, você não vai humanizar, você vai desumanizar o seu trabalho, os seus serviços, os seus produtos. Eu vejo isso um imperativo, uma necessidade, até, para que o ser humano se torne um ser digno, seja não só humanizador, mas dignificador [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Para alguns funcionários, por mais que o lucro seja um componente da equação, no foco principal está o respeito pelas pessoas, e pelas práticas de espiritualidade: “[...] as pessoas terão mais respeito umas com as outras” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011)”; e “[...] a empresa pode tornar o ambiente mais espiritualizado para oferecer bem-estar aos funcionários e clientes” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011). Apesar da grande dificuldade em lidar com a humanização e o lucro, esse deve ser um imperativo para as organizações que buscam se espiritualizar:

[...] Aí você tem lucratividade e humanismo [...] Como é que você harmoniza o humanizar e o economizar, ela [Evelyn Gerda Lindner] chama isso de *egalização*, de *egalization*. Dar igualdade no relacionamento. Igualdade com dignidade. Então, essa uma questão muito complexa, é um desafio permanente, que a Segundo Idioma está bem [...] consciente e espera cumprir o seu papel. (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Os valores que emergem de alguns respondentes evocam o bem comum, demonstrando que a atuação da empresa deve se preocupar com muito mais do que apenas seus clientes, mas com aqueles que são afetados por suas ações, por mais que isso possa gerar uma redução de ganhos. Por isso, deve existir “o comprometimento com a sociedade” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011) e a empresa deve “promover o bem estar de todas as partes envolvidas, conscientizando-as de que algumas vezes uma delas precisa abrir mão de algo em prol do bem maior” (Funcionário 11, entrevista em dezembro de 2011).

Dentre as poucas falas que evocam as emoções, em especial o amor, como propulsoras das ações de EAT, temos o Funcionário 7, que informa que as iniciativas de justiça, amor e respeito são valorizadas pela empresa em virtude dos valores do Presidente do Conselho: “A Segundo Idioma, por meio do presidente da instituição, realiza várias ações de promoção da paz e incentiva os alunos a realizarem ações que promovam e os ajudem a assimilar sentimentos como justiça, amor e respeito”. O Funcionário 1 afirma, que independente da política ou cultura da empresa, ele tenta agir no trabalho como divulgador do amor ao outro: “eu prego e procuro viver o amor no meu ambiente de trabalho” E, por último, o funcionário 11 expressa que o amor vem como um sentimento de retribuição a um comportamento de respeito e valorização: “[...] A espiritualidade promove uma relação ganha-ganha-ganha. Um funcionário satisfeito realiza seu trabalho com amor e faz com que o cliente também fique satisfeito. Clientes satisfeitos promovem uma imagem positiva da empresa e a empresa ganha também.”. O Presidente do Conselho da Segundo Idioma reforça que alguns sentimentos e valores podem ser compartilhados e servir de sustentação para um convívio pacífico entre os humanos, independente da crença de cada um:

[...] um grupo pode ter diferentes percepções do que é espiritualidade e religiosidade, de crença e mesmo assim encontrará conceitos e valores partilhados, como a paz, por exemplo, a dignidade, a solidariedade, a compaixão. Então, independente da religião a que a pessoa está ligada, haverá partilha desses sentimentos que norteiam a própria condução da vida humana, a nossa existência e a nossa sobrevivência pacífica no planeta [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

#### **4.3.2.2 Substantividade – Pandelícia**

Na Pandelícia existiu um destaque maior à racionalidade substantiva nas respostas

que identificaram as motivações para a implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho. Os funcionários e proprietários evocaram valores éticos, respeito pelo outro e senso de responsabilidade como justificativas para espiritualizar o ambiente de trabalho.

Houve falas que demonstram a busca por relações autograticantes, ou desinteressadas. O Funcionário 1 afirma que “[...] é fundamental trabalhar com a espiritualidade, pois se conseguimos ser um pouquinho espirituais no nosso ambiente de trabalho podemos mudar muita coisa, como construir relacionamento verdadeiros e puros, sem interesses”. Fortalecendo esta ideia, o Funcionário 5 afirma que o critério de conduta moral é adequado para tomar decisões: “[...] é o correto, o dinheiro serve para muita coisa, mas não é tudo não. [...] Não é o motivo adequado não, agente não está por isso, para ter mais lucro”. Os empregados reforçam que não basta ter valores éticos, mas que eles devem ser incorporados na sua prática diária: “deve fazer parte da vida de seus gestores estando presente no seu modo de ser” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011) e “a espiritualidade tem que estar no presente no modo de viver dos gestores” (Funcionário 2, entrevista em dezembro de 2011).

Os funcionários 5 e 6 arriscam a dizer que o auxílio ao próximo, em especial aos mais necessitados financeiramente, é a motivação dos donos para construir a empresa: “Acho que é ajudar mais as pessoas que estão em casa sem fazer nada, dar uma oportunidade para elas. Acho que isso motivou muito eles [donos]” (Funcionário 5, entrevista em janeiro de 2012); e, “Primeira coisa, [o dono], conheci a outros tempos atrás, e começou a ajudar os meninos carentes, o objetivo era sempre ajudar os meninos, e daí foi crescendo. Acho que o objetivo principal foi ajudar os meninos na rua” (Funcionário 6, entrevista em janeiro de 2012).

Além disso, todos os funcionários que responderam a pesquisa concordaram que existe uma coerência entre o que os donos falam e fazem. Alguns depoimentos confirmam esta afirmação: “Eu sei que principalmente eles [donos] pensam se vai dar certo, se não vai prejudicar ninguém. Pra mim é o que vai dar mais certo, o que não vai mudar tanto as regras da empresa. A empresa vai decidir a que for mais coerente, a que dê um lucro sem prejudicar” (Funcionária 4, entrevista em janeiro de 2012); “[...] eles são muito coerentes no dizer e prática. Tanto que nos deixam bem claro quais são seus princípios e ideais” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011), o Funcionário 6 complementa:

[...] Pra ser sincero acho que [...] eles [donos] dão o bom exemplo, e nos orientam sempre convidam para ir para uma igreja, para os meninos irem para uma escola [...] Com toda certeza ele [proprietário] não vai olhar o lado do lucro, jamais vai visar o lucro saindo do correto. [...] Eu não vejo que eles procuram só para melhorar

resultado, tem uma coisa que eu considero muito importante é a convivência deles com os funcionários, isso é muito importante além do financeiro. E estou com 56 anos, quando vim para cá a alguns anos atrás, esqueci até o jeito que fazia outros produtos. Aqui antes de trabalhar, recebemos treinamento, fazemos curso, recebemos o melhor produto que tem na praça, todos os produtos são identificados com qualidade [...] (Funcionário 6, entrevista em janeiro de 2012).

Essa visão é reforçada pelos próprios donos da empresa, que demonstram seu forte vínculo com o movimento religioso e dizem que também buscam dar o exemplo, apesar do grande esforço necessário na mudança interior. Inclusive, o proprietário considera a repartição das riquezas como uma consequência natural dessa espiritualidade:

[...] Cheguei aqui em Pernambuco com uma mala de roupa e outra de fotografia. Hoje eu tenho essa empresa. Não posso dizer que não é um caso de sucesso, não. Sem a ajuda de ninguém praticamente, sozinho, tocando, fazendo, fazendo as coisas com ética, responsabilidade. Não que a gente não possa errar. Erra. Mas a gente procura recomeçar. Não que a gente não faça a coisa errada, faz também. Só que a gente conserta o erro mais rápido. A gente procura consertar o erro mais rápido. Ninguém é perfeito. Todo mundo erra, todo mundo tem suas falhas. Eu tenho muitas falhas, muitas coisas que eu preciso melhorar na empresa. Muitas atitudes minhas eu procurei melhorar, até no tratamento com os funcionários, no relacionamento, na maneira de falar pra eles, [...] Eu não concordo com isso, não [que o lucro é justificativa coerente para implementar a EAT]. Eu acho que, assim, é uma consequência. Se você faz e vive, as pessoas vão fazer, porque o que vai fazer as pessoas mudar, vai fazer a pessoa mudar é o teu testemunho, é a maneira de você ser. [...] Então, é o teu comportamento que vai mostrar quem você é. [...] Porque a mudança das coisas... Não adianta reunir mil pessoas, não. É você e eu acreditar nisso aqui e a gente vai, vai vir o outro que vai ver... Foi assim que Chiara [Lubich] começou o Movimento [dos Focolares]. [...] A gente nem sabia como é que era pra fazer, e hoje... Até hoje a gente não sabe bem, porque é um processo que começou na teoria, e hoje a gente procura fazer a prática, e a prática, você sabe, você procura... Você tem que ter uma mudança... Eu tenho que fazer a minha mudança dentro de mim, aí depois vai ter as outras mudanças. Mas a mudança primeiro tem que ser minha. Eu tenho que mudar, que eu tenho que dividir o lucro, eu que tenho que aceitar isso. Não adianta eu fazer... Eu que tenho que aceitar que eu tenho fé, que eu tenho... que eu acredito na espiritualidade, ter essa fé. [...] Todo dia eu tenho que recomeçar... O consumismo, a pressão é tão forte que às vezes você acaba, durante o dia, fazendo algumas atitudes que não é coerente com aquilo que uma empresa de comunhão pensou, mas você recomeça. (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

[...] [para ser uma empresa espiritualizada] você precisa primeiro dar exemplo, aceitar, concordar, viver, para poder depois você transformar essa tua vida no teu negócio, aquilo que você acredita no teu negócio [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

O proprietário afirma que sua fé é a inspiração para realização de sua atividade laboral: “Eu acho que uma faz parte da outra. [...] [não tem como se separar] Não tem. É o que me move, entendeu? É o que me movimenta. É o que me dá coragem, me dá força pra trabalhar, pra levantar, pra ter disposição, entendeu? Essa fé” (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011). Para ele, o seu exemplo é que pode motivar a equipe a também mudar de comportamento:

[...] com o testemunho nosso. Não falamos nada daquilo que não vivemos. Então, o que a gente fala, nós vivemos no dia a dia. Se nós motivamos ele pra ele ter ética, nós usamos com a ética na empresa. [...] Então, a gente procura com o nosso testemunho motivá-los. Com exemplo de vida nosso. Por exemplo, eu estou com 42 anos, estou terminando a faculdade agora, em Gastronomia, e é um exemplo pra eles. E por esse motivo, 3 deles já querem voltar a estudar o próximo ano. Quer dizer, porque me vendo, eles querem voltar a estudar. Então, é dando testemunho... Vivendo aquilo que nós falamos no dia a dia. É essa motivação que a gente procura passar pra eles [...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

Alguns funcionários consideram que quando existe uma espiritualidade no ambiente de trabalho aflora um senso de responsabilidade e uma preocupação com os outros, é uma “Humanização dos colaboradores, fazendo com que eles pensem antes de cada ação a ser tomada em relação aos colegas de trabalho, pois evitaria intriga, fofocas e desentendimento” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011); e “Eu acho que isso [espiritualidade no ambiente de trabalho] é melhor, para todo mundo, para as pessoas” (Funcionária 4, entrevista em janeiro de 2012).

A proprietária ressalta que para a empresa o lucro precisa passar por uma validação moral, onde o outro e a sociedade são também respeitados e levados em consideração, pois existe um “Jesus dentro de cada um”:

[...] O correto... O lucrativo, desde que não infrinja a nossa moral, o nosso... E nem o próximo. Por exemplo, vamos partir pro real de uma padaria. A gente sabe, por exemplo, que se eu usasse bromato, eu iria reduzir outras matérias-primas e o meu pão ia ser perfeito também. Qual é o certo? É não usar, utilizar de outras matérias-primas mais enriquecidas, que já existem na natureza e esse meu produto final, ele é menos lucrativo do que se eu usasse o bromato. Então, a gente escolheu por não usar. A gente é sempre assim. [...] A gente visa a pessoa [...] acima de tudo respeito pelo próximo, seja ele qual for: cliente, funcionário, fornecedor, nós mesmos [...] [outro exemplo] Eu preciso trocar meu cilindro de pão, não é que ele esteja ruim, é porque ele não tem todas as normas de segurança pro nosso trabalhador. Então, ou a gente foca nesse Jesus que está no trabalhador, ou então, daqui a pouquinho tem acidente de trabalho, tem isso, tem aquilo. Então, a gente está muito focado nisso aqui [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

O proprietário também tem a mesma postura de sua esposa, por isso, para ele, antes da consideração entre lucro ou custos, existe uma preocupação com o bem comum, pois todos querem deixar de herança e viver num mundo melhor, e por isso precisamos construí-lo. Posto isso, existe uma visão mais ampla, e nela são reconhecidas não só as variáveis monetárias. Dessa maneira, não existe uma análise prévia sobre se uma ação deve ser realizada baseada em seus custos financeiros, pois é natural decidir com base na implicação se vai gerar benefício ao outro, seja ele calculável em moeda ou não:

[...] eu quero viver num planeta melhor. Eu quero viver num ambiente melhor. Eu acho que eu quero dar para os meus filhos um ambiente um mundo melhor, [...] Eu queria que você entendesse o seguinte, assim: não é que pra nós... A gente não sabe medir se aumenta o custo. É que pra nós é normal. É a gente não fazer mal pras pessoas. A gente sempre procura fazer um produto, fazer o bem pras pessoas, diminuir o sal e fazer o bem pras pessoas. Então, não é que pra... Às vezes gera um

custo, você tem que reformular as receitas, você tem que fazer, experimentar pra ver se está bom. Mas acaba no dia a dia sendo um rotina que a gente não sabe medir se aquilo ali é um custo, porque a gente não vê como custo, mas vê como benefício. Então, talvez, vai muito na visão que você vê. Eu sei que, talvez, economicamente você tenha que medir pra poder dizer [...]. Talvez que a gente nem meça. Porque você tem custo de uma casinha... Por exemplo, nós estamos fazendo uma reforma e no projeto da reforma está a casa do lixo climatizado, pra não passar mau cheiro, pra diminuir a barata, pra diminuir o roedor. Tá no projeto. Nós vamos fazer. Vai aumentar o custo? Vai. Mas vai aumentar o benefício pra empresa também. Não vai ter o mau cheiro, não ter... Então, será que isso aí é custo ou é benefício? Depende da visão do economista, do administrador. Pra nós vai ser o lucro. É um investimento inicial que vai se tornar lucro. Vai ter um consumo de energia, ah, sei lá... Certo. Vai ter. Mas será que eu não vou diminuir um processo com o roedor, não vou diminuir a barata? Será que isso não vai ter uma diminuição na dedetização, né? Quer dizer, eu vou usar menos veneno na dedetização, quer dizer, eu estou contribuindo para o meio ambiente, porque eu não estou colocando veneno. (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

Apesar disso, em alguns momentos, junto com a substantividade, volta a recorrência de uma racionalidade instrumental, e da preocupação com o lucro – já que existe o entendimento de que há retorno financeiro quando são realizadas ações de responsabilidade social:

[...] Então, toda sobra, que sobra do *self-service*, a gente coloca no vácuo, congela, e no sábado a gente faz um sopão pra distribuir, duzentos litros de sopa pra comunidade carente, todo sábado. Dá pra se consumir, está bom. E isso você pode olhar que pode ser prejuízo, mas nós olhamos como uma forma de responsabilidade social. Quer dizer, então, geralmente a gente não procura, como se pode dizer... Talvez ter uma lucratividade menor, mas prolongada, do que ter uma lucratividade maior e não prolongada [...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

Para a proprietária, a utilização da espiritualidade, baseada em valores éticos e na dignidade humana, seria o caminho para uma nova economia, que ultrapassa as relações apenas focadas nos bens materiais:

[...] É uma empresa que nasceu com essa [espiritualidade]... Pensando assim, agindo assim [...] a gente acredita numa nova economia. Numa economia mais justa, numa divisão mais justa, de bens. Esse “bens” não necessariamente dinheiro, não necessariamente bens materiais, né, porque a gente teve muitos funcionários aqui, desde a favela [local onde a empresa começou suas atividades], mesmo, que fizeram a gente crescer muito. Então, assim, é uma economia de bens, mas bens materiais, bens lucrativos, bens relacionais, bens espirituais, bens... E pobre, pobre, mesmo, ensina muita coisa a gente, e muita, mesmo. E a gente... A gente aprendeu muito, muito. Persistência, sabe? Eu acho que uma das primeiras características do empreendedor é a persistência. E [o proprietário] é um empreendedor nato. É muito persistente. E a gente nasceu, escolheu isso aqui porque a gente acredita na dignidade de um povo. A gente acredita. A gente acredita que uma pessoa possa se restabelecer, mesmo tendo usado drogas, mesmo com a vida, sei lá, que tinha escolhido anteriormente, mesmo... Mas a gente acredita, a gente acreditou nas pessoas, e a gente acredita ainda, numa recuperação total ou parcial... Aí, só Deus mesmo e a pessoa. (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Se a religião no ambiente de trabalho pode gerar algumas implicações prejudiciais ao funcionário, em especial seu controle e alienação, em contrapartida, pelo menos no caso da Pandelícia, diferentemente de outras empresas, inclusive as demais pesquisadas, existe um

aspecto muito importante. Na empresa, existe uma possibilidade maior de expressão das emoções das pessoas em seu dia a dia. Se comumente nas organizações existe uma vergonha em trazer e considerar as emoções importantes para o trabalho, na Pandelícia parece existir um ambiente mais aberto para se falar em amor, felicidade, paz. As ações da empresa terminam “fazendo nos dar a mão, uns aos outros no sentido de bem-estar com o nosso grupo de trabalho. Trabalhando com amor ao próximo, procurando ver sempre Jesus em cada pessoa que está ao nosso lado. Amar nosso inimigo, ajudar o outro, ouvir o outro” (Funcionário 2, entrevista em dezembro de 2011).

O amor está intimamente ligado com a questão do respeito, e quando estão associados, percebe-se que esse valor ético está alicerçado no amor, e que ele pode direcionar as ações dentro da organização: “acho que a questão principal não é dinheiro, é se isso vai fazer bem. Isso não combina também. Eu sei que o mais importante é o amor o respeito. [...] Eu sei que pensando no amor e no respeito tudo vai dar certo [...]” (Funcionária 4, entrevista em janeiro de 2012). Essa visão pode ter tido uma grande influência dos proprietários da organização, pois para a funcionária: “Eu sei que a todo tempo, eles falam muito sobre o amor de Deus, sobre o Evangelho. Mesmo com todas as dificuldades e respeito, tem que ter amor ao próximo, tem que ter atenção, e não só viver aqui, mas em qualquer lugar”. O proprietário confirma essa ideia, quando informa que o motivo para ter espiritualidade no ambiente de trabalho é a busca pela paz e felicidade, que só pode ser atingida amando:

[...] ser uma pessoa feliz. De fazer as pessoas felizes, das pessoas se sentirem amadas, porque a espiritualidade, ela te dá uma mansidão, ela te dá uma paciência, ela te ensina a você compreender mais o outro, ela te ajuda a você entender mais o outro da maneira que o outro é, que a outra pessoa é. Então, eu acho que ela te dá essa paz no coração[...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

#### **4.3.2.3 Substantividade - Solidez**

Apesar de um pouco menos citada do que a racionalidade instrumental, ainda assim houve um equilíbrio nas falas dos respondentes que demonstram motivações baseadas em valores éticos, senso de responsabilidade e preocupação com os funcionários e a sociedade. A busca por uma integralidade entre as diversas atividades de nossa vida, ou de nossas potencialidades internas, a busca por harmonia com os demais seres humanos, tem uma aproximação com a ideia do trabalho como local de se colocar em prática qualidades do espírito humano (OLIVEIRA, 2001).

No discurso sobre a integralidade entre as atividades que realizamos, existe uma

preocupação que as esferas social, familiar, laboral, etc., sejam desempenhadas com base nos mesmos valores essenciais: “[...] O meu querer em fazer o bem não somente ao próximo, mas também em minhas tarefas diárias tem a ver com a minha espiritualidade” (Funcionário 13, entrevista em dezembro de 2011); o “[...] trabalho e espírito, não se separa” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011).

A integralidade entre nossas potencialidades internas representa o esforço pela utilização de nossas emoções e razão para agir de maneira mais espiritualizada, também no local de trabalho: “As nossas atividades laborais são desenvolvidas utilizando o nosso intelecto como também as nossas emoções” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011).

Em ambos os casos está expressa uma intenção de coerência entre esses valores e os nossos comportamentos, “uma vez que deve haver afinidade entre o que você faz e o que você sente” (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011).

A busca por harmonia com os demais seres humanos, tendo como ferramenta o trabalho dentro da empresa, é ressaltada pelo Diretor Presidente da Solidez, que considera a oportunidade de expressar sua espiritualidade nas relações com o outro:

[...] Eu entendo que no trabalho é preciso estar presente essa questão da espiritualidade. [...] Compreendendo e trazendo... fazer uma aproximação, abrindo as portas da empresa pra que a sociedade também possa participar de movimentos aqui dentro da empresa [possibilitar o respeito ao ser humano] [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Para alguns funcionários, “as empresas devem adotar esta prática sem que haja necessariamente aumento no lucro” (Funcionário 6, entrevista em dezembro de 2011), pois “a espiritualidade não visa o lucro” (Funcionário 8, entrevista em dezembro de 2011). Dessa forma, “a base são os valores e princípios da empresa: ética, transparência, satisfação do cliente e sustentabilidade” (Funcionária 1, entrevista em dezembro de 2011). A Diretora de TAF informa o guia para a conduta dos dirigentes e funcionários “Temos o Código de Conduta e Ética que visa orientar os colaboradores em como agir no seu dia a dia” (Diretora, entrevista em dezembro de 2011). Para o Diretor Presidente da empresa, os valores éticos são inegociáveis e servem como guia para nortear as decisões da organização:

[...] o importante pra a gente é que o cliente fique satisfeito com o nosso trabalho. Isso pra a gente é fundamental, fundamental. Se vem um cliente e solicita que a gente faça determinado projeto que fere, por exemplo, alguns princípios legais a gente não pode aceitar, agente não aceita porque isso traz problemas sérios. Então isso pra a gente é ponto pacífico, ponto fundamental. E os princípios também que a gente tem como fundamento: Transparência, ética no que a gente vai fazer. Isso é o que a gente busca e o lucro pra a gente sem dúvida nenhuma é importante, o lucro é importante, mas ele não é tudo [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Quando questionado sobre o porquê de adotar práticas de espiritualidade no ambiente

de trabalho, o Diretor Presidente da Solidez responde que a espiritualidade traz a humanidade, e é expressada na relação com o outro, sendo conduzida com respeito pelas diferenças. Existe um senso de responsabilidade, uma busca por criar relações mais humanas e saudáveis, valorizando o outro:

[...] Pra mim, a adoção de espiritualidade no ambiente de trabalho me faz compreender que somos gente. Existe hierarquia sim, porque precisa ter numa organização hierarquia. Mas sempre entendendo que ali existe gente e aí quanto mais à espiritualidade se coloca dentro da organização mais eu estou compreendendo o ser humano que ali está. Porque essa questão da espiritualidade que não se expressa na minha relação com o outro, e respeitando quem pensa diferente, de certo modo ela não está bem alinhada do que eu penso de espiritualidade. A espiritualidade pra mim ela se expressa na relação com o outro. Eu posso expressar minha espiritualidade eu comigo mesmo nas minhas orações... Mas a prática dela, ela se expressa na relação com o outro. E trazer isso pra dentro da organização a gente traz humanidade, a gente traz ser humano, mais humano [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Provavelmente, o fundador da empresa tenta inserir na cultura da Solidez essa visão, juntamente com a Diretora de TAF, que procura o “bem-estar gerado naqueles que fazem parte da empresa e na sociedade” (Diretora, entrevista em dezembro de 2011). Alguns funcionários confirmam essa preocupação e responsabilidade que a empresa deve ter com aqueles que são influenciados pelas suas ações: “[...] o contexto tem que ser num todo, focar as pessoas, sociedade, meio ambiente...” (Funcionária 1, entrevista em dezembro de 2011); o que resulta numa “responsabilidade social e ambiental” (Funcionário 12, entrevista em dezembro de 2011). O Funcionário 13 percebe os resultados no dia a dia: “É bom trabalhar com gente do bem... que quer o bem e procura o bem não só para si, mas para os outros. Assim são a maioria dos meus colegas”. Além do estímulo da gestão para que esse clima seja criado, o Funcionário 4 identifica que também existe um compartilhamento de valores vindo da Diretoria: “pelos nossos gestores serem pessoas de bem”.

Mas, dentre todas as ações, uma é a mais recorrente para o Diretor Presidente, a distribuição de riqueza. Para ele, a espiritualidade se expressa na oportunidade de gerar riquezas para o colaborador e para sociedade, pois a acumulação de lucro pelos proprietários está longe do caminho da espiritualidade:

[...]A gente entende que a empresa precisa ter lucro, mas que tem o lucro do bem, como se diz. E que esse lucro também não seja dividido só com os acionistas, mas também que ele seja dividido com colaboradores, que ele volte também para a sociedade como a gente tem feito. O Instituto é mantido pela empresa, [...] a espiritualidade está no momento em como esse lucro se expressa. Se esse lucro serve apenas para que os sócios acumulem riquezas, ela está distante do caminho da espiritualidade. Se esse lucro é um lucro do bem, e esse lucro além, logicamente, de trazer benefícios para os acionistas, mas que traga também oportunidade de riqueza para os colaboradores e riqueza para a sociedade. Esse lucro... ele está no alinhamento do que seja a espiritualidade quando a gente fala de riqueza. O lucro que é obtido só para enriquecer os mesmos, ele está longe da espiritualidade. O lucro

que é obtido e ele também é devolvido para a própria sociedade que deu oportunidade de gerar aquele lucro ele tem um alinhamento maior com a espiritualidade. Então lucro e espiritualidade podem conviver, sem dúvida nenhuma. (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

O Diretor Presidente reforça que não precisa ter vergonha de gerar lucro, ele é resultado de um trabalho ético – que é tendência no mercado – mas, principalmente, ele deve ser distribuído.

Então, o que é que ocorre. E como é que me parece que está sendo o gancho hoje. Que é assim... A empresa vai, por evolução de consciência daqueles que fazem isso, ou vai pela pressão de mercado consumidor que diz assim “Ela não tem aquelas práticas eu não vou comprar dela, vou comprar de uma outra”. E aí daqui a pouco desaparece do mercado, daqui a pouco não vai mais para o mercado. Mas aí antes havia um negar o lucro, um negar um lucro, antes havia isso. A empresa... Ter lucro era um negócio feio. Ter lucro é um fundamento, ter lucro precisa ter se não a empresa não funciona. E aí está se dizendo hoje: Hora, se você pratica ações que tenham um alinhamento com responsabilidade social, com desenvolvimento sustentável, com respeito pelo outro, com respeito pelo cliente, com respeito pelo público, isso traz a espiritualidade. Eu estou indo num caminho de trazer espiritualidade para dentro da empresa. Então hoje, se isso ocorre o que vai acontecer? Você vai atrair mais consumidores, se você vai atrair mais consumidores, você tem lucro. Agora, eu... Focar exclusivamente o lucro, aí ainda não tem um alinhamento com a espiritualidade. O que eu faço com esse lucro, da onde vem esse lucro e o que eu faço com ele. Por que não tenho dúvida nenhuma que a maior expressão de espiritualidade está no fazer e no distribuir o lucro. (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Essa preocupação é expressa no Indicador: Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa, informada no seu Relatório de Sustentabilidade. Em 2010, essa diferença ficou em 11,6 (considerando apenas o salário). Para efeito de comparação, segundo dados do IPEA de 2007, a diferença entre o maior e menor salário na Administração Pública era de 187 vezes, enquanto que nas empresas privadas ficava em 1714 vezes (IPEA, 2012). Hoje essa diferença deve estar ainda maior.

Na Solidez também existiu uma escassez de respostas associadas ao amor e outras emoções, no que se refere à motivação para práticas de EAT. Apesar do amor estar presente nas respostas dos dirigentes, em poucos funcionários essa emoção reverberou. Exceções a isso são as falas dos Funcionários 4, 5 e 13. A Diretora de TAF informa que “os valores da empresa condizem com amor, respeito, paz, justiça. Os mesmos são estimulados no dia a dia de nosso trabalho” (Diretora, entrevista em dezembro de 2011). Para o Funcionário 4, existe uma busca por viver diariamente no local de trabalho, no amor e na amizade de Deus, significado comumente usado para designar a expressão: estado de graça. O Funcionário 5, consegue identificar no amor a razão para as ações filantrópicas da empresa: “[...]amor ao próximo, quando as campanhas são direcionadas para os mais carentes, com a manutenção do INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO entre outras”.

A legitimação do lucro em nosso contexto social é quase que absoluta. Como

consequência disso, outros objetivos da organização podem ser conciliados com ele, mas nunca serem assumidos como prioridade, no máximo mantêm uma relação de igualdade. Mesmo quando se fala em amor, essa emoção não é prioritária, mas condicionada ao lucro: “Acredito que tudo que é feito com amor, **pensando não só no lucro**, mas também no próximo, dá certo” (Funcionário 13, entrevista em dezembro de 2011). Por mais que se fale de amor, ainda assim dentro de ambiente de negócios ele não pode ser um amor incondicional, mas tem a sina de precisar conviver com o lucro:

[...] A compreensão é de que a empresa precisa ter lucro. E eu fiz uma palestra que o tema era “amor ao próximo e lucro...”... era alguma coisa assim: “Amor ao próximo e lucro convivem?”. Então a empresa precisa ter lucro. E porque ela precisa ter lucro? Pra cumprir com suas obrigações, gerar empregos, gerar oportunidades de trabalho, por isso ela precisa ter lucro. Agora, a espiritualidade está no momento em como esse lucro se expressa [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

#### 4.3.2.4 Substantividade - Comparativo

A substantividade é predominante do discurso dos dirigentes das empresas pesquisadas, como já mencionado anteriormente. Entretanto, temos no Diretor Executivo da Segundo Idioma uma exceção. **Valores éticos e morais, senso de responsabilidade, respeito e valorização do ser humano, são as justificativas principais dos dirigentes como motivação para implementação da EAT.** Apesar disso, este discurso não reverbera com a mesma intensidade nas falas dos funcionários, principalmente na Segundo Idioma e Solidez.

Pode-se considerar que, apesar do discurso dos dirigentes, os valores disseminados ainda não estão presentes de maneira tão forte na cultura dessas duas empresas. Em compensação, na Pandelícia parece existir um compartilhamento maior desses valores. Uma das possibilidades da não disseminação da visão dos dirigentes na cultura da empresa é que o discurso dos dirigentes poderia não ser coerente com suas práticas. Para analisar essa possibilidade realizaram-se algumas perguntas, para as quais os funcionários das três empresas consideraram que existe uma coerência entre o discurso e a prática dos dirigentes e gestores (com ressalva a dois empregados da Solidez, que informaram que podiam ser melhorados alguns aspectos).

Se existe uma coerência entre os valores e a prática dos dirigentes, qual pode ser o motivo para que esses princípios não estejam fortemente marcados na cultura dessas organizações? Pode-se considerar que as pessoas não compartilham realmente desses valores, ou têm dificuldade em fazer a mudança interior, e por não fazer parte do modelo hegemônico nas organizações e em nossa sociedade, eles precisam de muito mais reforço para que sejam

incorporados na sua visão de mundo e comportamento. Uma pista que se pode utilizar está na fala do Funcionário 6 da Pandelícia, que deixou claro que decorrido algum tempo de empresa (está há 5 anos na organização), e sobre a influência dos valores desta, ele se impressionou com sua mudança de comportamento, se tornando mais solícito no auxílio ao próximo. Quando perguntado ao funcionário sobre uma ação que ele fez para satisfazer suas necessidades espirituais, o mesmo disse que “aconteceu um fato que me deixou bem feliz comigo mesmo” e relatou emocionado que ajudou uma vizinha que estava grávida, convidando-a para morar com a família dele, quando de uma hora para outra, o marido abandonou-a. O Funcionário conclui: “[...] Algum tempo atrás acho que não faria isso” (Funcionário 6, entrevista em janeiro de 2012).

Esse exemplo demonstra que existiu no funcionário uma incorporação dos valores presentes na organização, não só nas suas atividades laborais, mas também em sua “vida pessoal”. Apesar de não ter sido objetivo do trabalho, parece que em alguns outros casos, mesmo incorporando esses valores dentro do local de trabalho, eles não estão sendo replicados fora do ambiente de trabalho. A Funcionária 4 da Pandelícia confidenciou, um tanto triste, que apesar de saber o que devia fazer, nem sempre ela fazia, e explica: “agente lê a Palavra da vida [na empresa], mas faz muito tempo que não pego para ler a Bíblia em casa”

Os valores éticos e morais, o fator mais presente nas respostas que identificam motivações substantivas, tanto podem ser causados por uma perspectiva racional como emocional (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Ramos (1983; 1989) ressalta que a racionalidade substantiva é baseada em valores éticos, originados na psique humana, que busca a autorrealização, balanceando a emancipação e satisfação social. Já Maturana e VARELA (2010) consideram que ética é uma reflexão sobre a legitimidade da presença do outro, e o amor ou a aceitação do outro junto a nós é a base para a produção de um mundo em conjunto. Apesar da dificuldade em identificar se existe uma motivação emocional ou racional, de uma forma geral foi utilizado um discurso mais racional e contido, tanto pelos dirigentes como funcionários de todas as empresas.

Dentre as características, mencionadas pelos respondentes das organizações, que se pode considerar como implicações dos valores éticos e morais, temos a busca pelo bem comum (SILVEIRA, 2008), a humanização das relações (VERGARA; BRANCO, 2001), o respeito/dignidade para o outro e senso de responsabilidade (RAMOS, 1989).

Um último aspecto, que foi mencionado pelo proprietário da Pandelícia e de forma mais contundente pelo Diretor Presidente da Solidez, mas que é de fundamental importância para espiritualidade no ambiente de trabalho: a distribuição de riqueza. Para Vasconcelos

(2008), o foco das organizações espiritualizadas é o compartilhamento de riqueza, em detrimento da concentração, nas organizações não espiritualizadas. As ações que visam à distribuição da riqueza demonstram que não existe um interesse racional econômico/instrumental, ou seja, uma das maneiras de se verificar a busca legítima por uma espiritualidade é na forma com que a organização administra e distribui o resultado financeiro de sua atividade.

Nessa perspectiva, lembra-se que a Pandelícia, apesar de ser uma organização privada tradicional, por estar vinculada à Economia de Comunhão, já existe a necessidade de uma maior distribuição dos lucros – independente do questionamento que se pode fazer quanto aos critérios utilizados – já que no pedido de adesão que a empresa encaminha ao Movimento dos Focolares, existe a necessidade de “[...] a abertura a destinar os lucros empresariais, quando esses existirem, conforme os três objetivos do projeto, que são: 1) ajuda concreta aos pobres, 2) a formação de “homens novos”, 3) o desenvolvimento da empresa e/ou distribuídos aos sócios”. A Segundo Idioma é uma Organização Privada de fins não econômicos, ou seja, mesmo com compromisso com a sustentabilidade, não tem o apetite voraz pelo lucro, pois tem que reinvesti-lo no próprio negócio e acaba prestando um serviço melhor para sociedade, como relatam os dirigentes da empresa:

[...] Os membros do conselho não são remunerados, são voluntários. Não há participação nos lucros, não é uma empresa de lucros, que visa lucros e, sim, reinvestimento. A Segundo Idioma reinvestiu para construir [a unidade de] Boa Viagem, por exemplo, já que nós vamos servir cada vez melhor e com mais dignidade a nossa comunidade [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

[...] veja só, a gente é uma organização também nesse ponto diferente, porque é uma organização que é sem fins de lucros. Na realidade, é uma organização privada de fins não econômicos. Então, o que é que é uma organização dessa? [...] É uma organização, que ela deve reinvestir os seus resultados... Não é uma organização que não tenha resultado, é uma organização que tem que ter resultado, ela tem que ser autossustentável. Ela não vai viver de pires na mão por aí pra poder sobreviver. Tem que ser uma organização exemplar. Então, ela reinveste. Consequentemente, esse dilema, na realidade, do que é lucro e do que, fazer essa decisão aí, é uma decisão realmente muito simples. Você não tem a figurado capitalista dono, o que acontece? Quando você tem um resultado da empresa, o capitalista fica com o seguinte dilema: Desse resultado, quanto eu vou colocar no meu patrimônio pessoal, quanto eu vou deixar na organização? Ele fica com esse dilema. No caso de uma instituição como a da gente não tem esse dilema, entendeu? [...] tem as prioridades definidas de forma compartilhada, tem um conselho, então é uma organização que funciona de uma forma diferente de uma organização que seja com fins de lucros.[...] Isso faz uma grande diferença quando a organização, consegue ser bem administrada [...] Quando a gente entrou no mercado, existe... Nesse mercado de Recife existe instituições que tem mais de 50 anos que fazem a mesma coisa que a gente faz. Se for pro ramo educacional, tem instituições aí com 100 anos. Então, se a gente hoje se compara com elas, com as principais organizações de inglês, a gente vai ver que a gente evoluiu de uma forma bastante significativa, em tudo e por tudo. Então, isso se deve a quê? Eu acho que se deve a esse processo, à governança e à natureza jurídica da organização. Os dois têm que funcionar em conjunto. Só natureza jurídica não resolve. Tem um monte de organização sem fins de lucro aí que tão do jeito que a

sociedade conhece. [...] E se ela não tiver governança, ela não se sustenta. Então, aí tem que funcionar os dois. Hoje em dia, a gente podia até se questionar: o governo está criando uma série de mecanismos: super simples, que tenta simplificar essa questão de tributos, e até se a gente for pra ponta do lápis, pode ser até que a gente veja que é mais viável do ponto de vista econômico ser uma organização com fins de lucro, dependendo do porte dela do que sem fins de lucro. Mas a gente nem pensa nisso, porque o modelo está bom, a gente não vai pensar nisso, não questiona. [...] porque se eu fosse pensar como empresário com fins de lucro, eu poderia não ter algumas atividades aqui, mas eu ia está reduzindo um serviço à sociedade. Meu serviço ia está um serviço mais restrito, mais limitado. Tanto é que o pessoal não pensa, são empresários, não pensam em ter outra dimensão. (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Essa realidade nos faz considerar que mesmo no caso das organizações estudadas, em sua concepção ou valores, é levada em consideração uma maior distribuição da riqueza, ou dos lucros. Ainda assim existe uma forte motivação instrumental, que pode inviabilizar a implementação dos nobres objetivos da EAT (LIPS-WIERSMA et al, 2009). Quem dirá em organizações que não tem esse “freio” para questionar o tipo de lucro que estão conseguindo, e mantêm um apetite insaciável.

A seguir, apresenta-se um quadro com as principais características identificadas na análise, comparando a literatura (mencionando os autores que foram citados no referencial teórico) com as três organizações. Conforme critério adotado anteriormente, para cada campo foi utilizada uma marcação sobre a frequência com que o tema foi apresentado. Essa gradação vai de inexistência de comentários (em branco), para um ou poucos comentários (X), quantidade mediana de comentários (XX) e grande quantidade de comentários (XXX). As linhas marcadas em cinza claro são aquelas nas quais existem falas sobre o tema em todas as organizações.

**Quadro 12** – Análise comparativa sobre Substantividade

	<b>Literatura</b>	<b>Segundo Idioma</b>	<b>Pandelícia</b>	<b>Solidez</b>
Valores éticos/morais	Ramos, 1983; 1989 ; Habermas 1989	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
Bem comum	Silveira, 2008	X	<b>XX</b>	X
Humanização das relações	Vergara e Branco, 2001	<b>XX</b>	X	X
Respeito/Dignidade		X	X	X
Senso de responsabilidade	Ramos, 1989		X	X
Coerência entre valores e comportamento	Vasconcelos, 2008		<b>XX</b>	
Relações autogratiíficantes	Ramos, 1989		X	
Distribuição de riqueza	Vasconcelos, 2008		X	X
Amor	Maturana e Varela, 2010	X	X	

	<b>Literatura</b>	<b>Segundo Idioma</b>	<b>Pandelícia</b>	<b>Solidez</b>
Consciência / Autorreflexão	Ramos, 1989; Habermas, 1989; Chardin, 2001			X
Emancipação e Satisfação social	Ramos, 1989; Serva, 1997;			

**Fonte:** Elaboração própria

Na próxima seção, serão mais bem identificados quais princípios e valores, e quais motivações (instrumental ou substantiva) funcionam melhor quando associarmos o discurso com as suas práticas.

## **4.4 Sobre as práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho**

Nesta seção serão discutidos os aspectos relacionados ao terceiro, e último, objetivo específico do trabalho: identificar as práticas de EAT. Para tanto, a seção está dividida em dois aspectos, reforçados na proposta de redefinição da EAT: respeito pela vida e internalização das externalidades.

### **4.4.1 Respeito pela Vida**

#### **4.4.1.1 Respeito pela Vida - Segundo Idioma**

O respeito pela vida, em especial dos funcionários, é reforçado no discurso dos dirigentes e empregados. Essa valorização se materializa por meio do tratamento com cordialidade, dignidade, confiança, justiça, preocupação com o apoio emocional, tanto nos relacionamentos diários, como também em programas formais.

O respeito pelos funcionários é uma das prioridades para o Presidente do Conselho da empresa, que é atuante internacionalmente em movimentos em favor da paz e dignidade, o objetivo é criar um ambiente “familiar” onde possam ser desenvolvidos seus potenciais e os relacionamentos humanos.

[...] Já que o conceito de respeito, de valorização implica em reconhecimento de que cada um tem um papel importante a exercer na organização, que cada um contribui

para o entendimento, para a eficácia, como vocês diriam no mundo gestor, pra eficácia não só em termos de produtos e serviços, mas na eficácia humana, quer dizer, o modo como os funcionários se entendem, interagem, compreendem os objetivos, percebem as suas limitações e sentem-se valorizados em seus setores. [...] A prática de reconhecer a contribuição de cada um e oferecer uma retribuição digna, quer dizer, os funcionários serem tratados com dignidade, isto é, do ponto de vista de pessoa humana, de profissional e de membro da família Segundo Idioma, como se fosse um dos membros da família e que recebesse benefícios não só materiais, os seus salários, as suas promoções, o oferecimento de vales-brindes, por exemplo, mas também aquilo de oportunizar discussões coletivas em torno dos objetivos da organização [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Existe na fala dos funcionários uma preocupação com o fortalecimento dos relacionamentos, o suporte às suas necessidades emocionais, desenvolvimento profissional e uma preocupação em disponibilizar os recursos necessários para realização das atividades. Como resultado, existe um sentido de conexão, que não chega ao sentimento de família, como sugerido pelo Presidente do Conselho e por uma funcionária em cargo de chefia, mas houve uma confirmação de que os funcionários se sentem respeitados e valorizados, “a disponibilidade da direção e gerência para ouvir e apoiar buscando soluções para as dificuldades pessoais e profissionais dos funcionários, estímulo ao espírito de equipe” (Funcionário 11, entrevista em dezembro de 2011); “oferecendo condições favoráveis, confortáveis e prazerosas no ambiente de trabalho” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011):

[...] Os gestores conhecem todos os funcionários desde a sua admissão, solicitam e aceitam sugestões de todos, procuram fazer do ambiente de trabalho um lugar bom e agradável para todos, procuram oferecer excelentes condições físicas de trabalho, pagam em dia e oferecem benefícios a todos. Estimulam ao aprendizado do inglês, bem como aperfeiçoamentos específicos [...] (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011).

[...] Sinto que a Segundo Idioma se preocupa com a maneira como me sinto. Não lembro de práticas consolidadas, mas lembro de ações individualizadas de minha chefia e direção sempre que questões emocionais vem à tona, havendo cuidado com a saúde emocional dos funcionários e muitas vezes até apoio financeiro e emocional para os que precisam de mais ajuda [...] (Funcionária 7, entrevista em dezembro de 2011).

Como resultado disso, existe um sentimento de satisfação e alegria em pertencer à organização. Os principais motivos para esta alegria são: ver o resultado do seu trabalho, o recebimento de elogios e agradecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento da importância do trabalho, a possibilidade de realizar cursos no exterior, e a empresa ter recebido o prêmio das Melhores Empresas para se Trabalhar em Pernambuco no ano de 2011 (*Great Place to Work/ABRH-PE* e *JC*). O Funcionário 11 resume alguns desses aspectos: “Reconhecimento público e premiação pelo trabalho realizado”.

O fortalecimento dos relacionamentos humanos é considerado prioritário pelos dirigentes, o Presidente do Conselho, chama de “dignidade relacional” o esforço por manter

relações saudáveis, baseadas na dignidade que é direito de todos. O Diretor Executivo afirma que um comportamento serve de exemplo, e que se você respeita as pessoas você colabora para um ambiente melhor.

[...] Essa é uma questão fundamental, porque tem a ver com a dignidade, com a sustentação da dignidade e da realização da dignidade. Eu mesmo, nos textos, e isso reflete a minha vivência nos 22 anos de existência da Segundo Idioma, que eu venho acompanhando, como co-fundador, eu percebo isso como um senso de dignidade relacional. Veja que eu estou atribuindo uma especificidade à dignidade relacional, à dignidade que norteia as relações entre os responsáveis pelos setores, sejam diretores, coordenadores, supervisores, e como estas relações estão sendo cultivadas, de que maneira as pessoas percebem, que a dignidade a que eles têm direito, pois a dignidade é o fundamento dos direitos humanos, e como ajudar a co-construir essa dignidade relacional no trato com os seus companheiros de trabalho e no trato com as pessoas que recorrem aos serviços da Segundo Idioma [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

[...] Eu preservo muito ambiente e as pessoas. O cuidado com as pessoas que seleciono, e cuidado com o bem-estar das pessoas, que as pessoas que estejam aqui estejam bem. O ambiente, sempre num padrão que eu me sintam bem. As relações, elas serem tratadas, elas serem cuidadas, essas relações entre as pessoas. Tipo assim, você chega, você tem uma prática de tratar bem as pessoas e se você chega, está com uma fisionomia boa, uma fisionomia alegre, uma fisionomia positiva, você fala com as pessoas de uma forma simpática, de uma forma educada, isso contamina o ambiente. (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Uma das maneiras de se conseguir um clima organizacional mais agradável é o estímulo à cooperação, em detrimento da competição entre pessoas e setores. Esse trabalho, na opinião de alguns funcionários, tem sido realizado “pela criação de um ambiente harmonioso que preza pela colaboração ao invés da competição” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011) e “[...] acredito que tentamos estimular a cooperação das pessoas das equipes ou entre equipes para que se atinja uma meta. Empatia é importante para sensibilizar todos” (Funcionário 5, entrevista em dezembro de 2011). Esse comportamento se materializa em “preocupação dos funcionários em ajudar uns aos outros, quando determinadas áreas estão passando por algum sufoco, e precisam de mais apoio” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011).

Ainda assim, o Funcionário 5 pondera que apesar dos esforços da Direção, nem todos os funcionários compartilham desse sentimento, e que algumas pessoas só ajudam aquelas que têm afinidade, demonstrando que não existe um propósito em comum, pois alguns colegas de trabalho que se aproveitam da boa vontade de outros, e não colaboram para os objetivos da empresa. Apesar de o comentário ser direcionado a colegas de trabalho, e não à empresa, ainda assim ele percebe que a empresa tem certa culpa nisto, talvez, em se omitir ou não resolver o problema, que para ele está muito claro.

[...] Bem, infelizmente, nem todos se preocupam com os outros. Porém tivemos situações que professores faltaram por motivo de doença ou algo semelhante e os

colegas procuraram ajudar fazendo horas extras, mudando seu horário de trabalho para cobrir o do outro colega, ou dividindo tarefas. [...] mais uma vez sinto que isto poderia ser melhor no nosso local de trabalho, nem todos entendem que temos um propósito comum. Algumas pessoas pensam que ao ajudar alguém, você está beneficiando apenas aquela pessoa e não a organização ou a si próprio. Então algumas pessoas ajudam bastante alguns colegas, mas resistem ajudar outros. A visão de conjunto ou propósito comum precisa ser melhor entendido. [...] [empresa contribui para redução de horas extras] Ao meu ver não, pois vejo que vários funcionários tem que fazer horas extras para cumprir muitas demandas da organização como muitos eventos. Acho que tenta-se respeitar o descanso do funcionário, mas acho que vários funcionários ainda são muito solicitados em horários extras ou o funcionário sente-se na obrigação de trabalhar horas extras para dar conta daquilo que é de sua responsabilidade. Acho que alguns funcionários contribuem para que outros trabalhem horas extras, faltando o trabalho em dias com muita demanda ou não cooperando com alguns colegas [...] (Funcionário 5, entrevista em dezembro de 2011).

A preocupação da empresa com os funcionários vai além da “vida profissional”, e envolve também os problemas pessoais, que têm na organização – seja na figura de seus líderes ou dos funcionários – um apoio para passar por momentos de dificuldade, quando parte da Direção possibilita a flexibilização ou redução da carga horária ou, em alguns casos, até o auxílio financeiro para resolução ou amenização do problema. Quando partem dos empregados, existe um espírito de solidariedade e empatia. Essas atitudes aumentam os vínculos entre o grupo, pois existe um sentimento de apoio e auxílio ao outro, como demonstrado nos relatos seguintes:

[...] Apoiando seus funcionários em momentos difíceis de saúde do funcionário ou de parentes seus como eu mesma que tive uma filha com problemas assim que nasceu e a Segundo Idioma sempre me apoio em horários flexíveis par o tratamento da mesma, buscou comigo soluções, e sempre se preocupou com o meu emocionou, não me deixando nunca abater. E não só comigo, temos uma professora que estava com o marido doente, internado e a Segundo Idioma deu todo apoio emocional [...] (Funcionário 10, entrevista em dezembro de 2011).

[...] Uma caixinha colocada em cada área da empresa para coletar doações para uma funcionária afastada para tratamento de câncer que estava tendo muitas despesas de transporte, as orações que têm sido feitas por uma de nossas professoras e seu marido que realizou um transplante de rim em setembro e tem tido muitas complicações decorrentes da mesma [...] (Funcionário 11, entrevista em dezembro de 2011).

O Diretor Executivo informa que existe uma preocupação em ter uma comunicação aberta, para que se possa detectar e atuar colaborando na resolução de problemas emocionais, já que são indissociáveis do trabalho. Entretanto, o dirigente ressalta que existe um limite no auxílio, que deve se restringir a questões pontuais e não crônicas:

[...] A gente tem um ambiente de comunicação aberto. Você vê que não existem barreiras na relação. Minha porta é junto do diretor, a porta dos gestores é pro corredor, todo mundo tem acesso. Qualquer pessoa, qualquer nível hierárquico pode chegar aqui e me procurar pra falar, da mesma forma pode também falar com os conselheiros. O [Presidente do Conselho] [...] circula na instituição, vem pra inúmeros eventos e ele, como presidente do conselho, dá, assim, também, email, telefone, celular, tudo, o pessoal tem acesso. Então, eu acho que essa abertura de

canal, ela é fundamental pra esse processo de as pessoas abrirem, quando estão com algum problema emocional e a gente tá aí pra ajudar. A gente sente que a pessoa às vezes não tá bem, né, pela aparência e tal, aí a gente se aproxima da pessoa e vê que a pessoa está com problema pessoal, e a gente entende algumas situações no trabalho quando a gente mergulha no lado pessoal. Então, a gente não considera que isso pode ser dissociado. Isso tem que ser, realmente, uma preocupação. Não quer dizer com isso que a gente vá, também, admitir uma pessoa que esteja eternamente com problema pessoal, Porque tem gente que às vezes as questões pessoais são crônicas e tem limite. Você trabalha numa organização, tem que ter exemplo, tem que ter critério, tem que ter resultado. Então, não pode admitir uma pessoa que, de repente, seja hipocondríaca ou tenha situações, aí, crônicas... Por um tempo, sim, mas não eternamente. Tem limite pra isso [...] (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Os prêmios recebidos pela empresa se tornam argumentação do Diretor Executivo para legitimar a satisfação e orgulho dos funcionários devido a sua confiança na empresa, que estimula a cooperação no ambiente de trabalho.

[...] A gente, como uma empresa de serviços e uma empresa educacional, eu acho que, de um modo geral, por natureza, a gente deveria valorizar. Mas, no caso aqui da Segundo Idioma, eu diria que a gente, ao longo da história, a gente tem, assim, vários exemplos, mas, assim, mais recentemente, de 2008 pra cá, a gente começou a submeter o nosso, não só práticas e procedimentos, como também os funcionários foram pesquisados sobre satisfação no trabalho, sobre confiança nas relações entre seus pares, com as chefias, através do Instituto GreatPlacetoWork. E aí é pesquisa bastante rica, que ela se fundamenta em confiança, basicamente confiança no trabalho. [...]A pesquisa, ela se fundamenta em dimensões. São cinco dimensões, [...] credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Então, você vê o seguinte, dessas dimensões, credibilidade, respeito e imparcialidade, elas têm tudo a ver com confiança, e orgulho de realmente fazer parte da empresa, e se o ambiente é um ambiente em que as pessoas se preocupam com as outras, se ajudam as outras, se é um ambiente de cooperação, nessa dimensão de camaradagem. [...]Eu acho que isso é um grande indicador de que a gente, de fato, se preocupa com a equipe, aí, com os funcionários [...] (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Na opinião do Diretor Executivo, para que exista uma cultura de cooperação e respeito, os princípios e valores da Segundo Idioma devem ser compartilhados entre os seus funcionários. É um ponto fundamental e inegociável, para aqueles que não tiverem o perfil, que não se enquadram por questões éticas, e deve existir ou um enquadramento ou um desligamento.

[...] Eu, como diretor, eu tenho que dizer que elas são coerentes com os meus valores, porque se elas não forem coerentes, eu tenho que fazer alguma coisa pra mudar. Então, assim, eu diria que com certeza e isso a gente vem num processo de disseminação. [...] Os princípios e valores estão no centro. Esses princípios e valores, eles são disseminados pela diretoria, coordenadores e o pessoal de operação. Quer dizer, isso aí é uma coisa que a gente não pode permitir que as pessoas não entendam e não pratiquem os princípios e valores. Então, é fundamental. Agora, se você perguntar: [“\_Isso está em quadro? Isso está em algum lugar, assim, que todo mundo fica olhando a toda hora?”]. Não. Isso não está. É cultural na organização. É um aprendizado cultural. Então, assim, as relações, nos encontros, nas reuniões, em tudo o que é atividade, a gente é ligado, diretoria e coordenadores, observamos se tem alguma coisa que tá fugindo do padrão e a gente atuar em cima daquilo ali. E, evidentemente, pode ter pessoas que mesmo com o processo de seleção considerando isso, as pessoas podem entrar e que a gente, com o tempo, pode ver que as pessoas tão... Ou que as pessoas já tinham algum problema que desconecta

dos valores e princípios que a gente tem o que a pessoa entrou em situações na vida que, de repente, se perturbou e começou a ter mudanças de comportamento. Aí a gente tem que atuar. Se a mudança for uma mudança realmente de caráter, uma mudança de princípio realmente mais intrínseco, a pessoa não pode continuar na organização, porque isso aí é crítico. Caráter, pra gente, é crítico. Se não tem caráter, não pode trabalhar aqui na organização.

#### 4.4.1.1.1 Programas formais

Dentre os programas formais da organização, têm características que o enquadram como incentivadores da espiritualidade no ambiente de trabalho: aqueles que colaboram para o bem-estar físico e mental, e os que estimulam o desenvolvimento humano. Os primeiros têm um viés instrumental maior do que os segundos.

As práticas que colaboram para o bem-estar físico e mental da Segundo Idioma e são relacionadas pelos funcionários e dirigente estão vinculadas ao Programa Abrace a Vida. Nele existem atividades de massagem laboral (*shiatsu*), aromaterapia, um ambiente tipo *FengShui*, apoio de profissionais da área de nutrição, psicologia, terapeutas, médicos. Estas atividades foram lembradas por alguns funcionários, que as vincularam como ações para promover o bem-estar, aliviar as tensões, reduzir o stress e valorização dos funcionários e relações. Para os dirigentes, esse programa possibilita que os empregados conheçam ferramentas, e sejam aconselhados para que possam ajudar a reduzir as tensões e se sentir em harmonia:

[...] aí a gente tem um programa que a gente chama de Abrace a Vida. É um programa que a gente trabalha, a gente entra com terapeutas, entra com profissionais, médicos, nutricionistas, e que a gente promove atividades pra que as pessoas possam se sentir bem, possa aprender a ficar bem consigo. Então, isso é através de um nutricionista ou através de um psicólogo ou através de uma ginástica laboral ou de uma massagem, tipo shiatsu ou de um aromaterapia ou de um ambiente tipo FengShui, que a gente fez um trabalho nesse sentido aqui na Segundo Idioma. Então, assim, são atividades que ajudam, pelo menos, as pessoas a saber, a aprender, pelo menos, que pode ter algumas atividades que podem desestressar. É isso aí. E tá disponível pra ouvir as pessoas e tentar equilibrar. Eu acho que é por aí [...] (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

[...] As iniciativas de encontros, que teriam algum sentido terapêutico, né... Não digo curativo, mas terapêutico, de aliviar e reduzir as tensões. Alguns desses encontros são orientados por psicólogos e pessoas que trabalham em aconselhamento ético, profissional. Isso tem sido feito na medida do possível para que as pessoas se sintam mais... possa, de certo modo, assumir um pouco mais as suas inseguranças, as suas incertezas e as suas dúvidas. Tem sido feito e continuará sendo feito [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

O Segundo Idioma *Creativity* é um programa que estimula a criatividade e desenvolvimento profissional, reconhecendo o trabalho e estimulando a continuidade do desenvolvimento. Não se pode deixar de considerar a instrumentalidade deste programa, mas, de certa forma, ele auxilia na ampliação de conhecimentos e aprendizado do funcionário: “é

um estímulo à autonomia e a criação individual nutrida por treinamentos constantes” (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011); e mesmo dentro de uma interdependência, há “[...] uma autonomia relevante, produtiva e autogratificante também” (Presidente, entrevista em dezembro de 2011). O Diretor Executivo explica melhor o objetivo e a dinâmica do encontro:

[...] eles [professores] têm liberdade pra introduzir ideias próprias que aperfeiçoem. Então, com isso, libera muito a criatividade do professor. [...] Quando fazem coisas que são interessantes, a gente estimula que eles compartilhem com os seus colegas e aí a gente tem um processo pra isso, a gente tem vários instrumentos eletrônicos que eles têm acesso: intranet, pastas eletrônicas que eles têm acesso, que eles podem ver, como também a gente tem um evento que a gente chama de Segundo Idioma *Creativity*, já é o 4º ano que ele acontece, que a gente faz um desafio pra que eles apresentem nesse evento as suas melhores práticas. E esse evento é compartilhado não só com os professores, mas com todos que fazem parte da Segundo Idioma. Pode ir um zelador... Então existe esse estímulo e a gente premia isso. [...] Reconhece como? Em dinheiro? Não. É um processo de reconhecer promovendo mais desenvolvimento. Ou seja, as pessoas que se destacam nesse evento, a gente oferece menções honrosas, eles recebem incentivos pra compra de livros, pra viagens educacionais, pra participar em eventos educacionais ou culturais. Então, assim, na verdade, é um processo que vai realimentando o desenvolvimento das pessoas. [...] Quando a gente faz esse programa, esse desafio do Segundo Idioma *Creativity*, a gente destaca os trabalhos que conseguiram ampliar mais o desenvolvimento dessas [múltiplas] competências [...] tem que ter uma visão mais holística. (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Alguns programas estimulam um desenvolvimento mais integral, não apenas preocupados com o acúmulo de conhecimentos técnicos para se desempenhar o seu trabalho. Dessa forma, mesmo não descartando uma instrumentalidade, apresentam um caráter substantivo mais presente: *Top Team* Multicultural e os Pôsteres, que são a ação continuada mais substantiva da organização.

O *Top Team* é um evento semestral com o objetivo de elevar o nível de consciência das pessoas, ampliar o senso crítico, a partir do contato com outras realidades sociais e culturais. Para a Funcionária 7, essa reunião é “uma das principais ações de estímulo à motivação [...] Esse é um momento de ver a instituição como um todo e se ver como parte integrante e essencial para o desempenho da Segundo Idioma. [...]”. O Diretor Executivo exemplifica como esse evento pode ampliar consciência e reflexão dos funcionários:

[...] Todo o semestre a gente reúne todos os funcionários num evento que a gente chama *Top Team* Multicultural. O que acontece? Cada pessoa que viajou pra um país, a gente limita a 4 apresentações por semestre, eles vão apresentar a experiência que teve naquele país, ele vai trazer a visão cultural de referência pra aquele país, educação, pra todo mundo. Quando foi nesse último agora, a gente trouxe uma visão comparativa. Eu fotografei, dei uma circulada num final de semana, peguei um bairro aqui, Parnamirim, Jaqueira, essa área aqui, aí saí fotografando várias situações de ambientes ruins, do ponto de vista de uma estrutura adequada, certo, prejudiciais ao meio ambiente. Esgoto a céu aberto, calçadas quebradas, lixo pelo chão, parques mal tratados, árvores mal tratada, carroça na rua, bicicleta, pessoas andando na rua de bicicleta, sem capacete, sem nada pelo meio da rua, de todo jeito, pela contramão,

canal cheio de mato. Isso aqui nesse bairro [Aflitos], que eu já vi uma estatística que é considerado um dos melhores IDH do mundo. Nesse bairro, foi fotografado isso. Aí, a gente pegou... num trabalho de conscientização... mostrou isso, as pessoas se identificam com isso, acham engraçado, até, porque são situações que de fato acontecem [...] Aí, a gente fez isso e mostrou referências que a gente coletou das pessoas que viajam: praças na Noruega, Campus universitário em Boston, estradas e coisas semelhantes em vários lugares, contrastou isso, pra mostrar o seguinte, que existem boas referências, boas práticas. Então, a gente não fica satisfeito e ver isso e achar que é normal. Quer dizer, quem tem, quem conhece, já tem a visão. A maioria não conhece e pode não ter uma referência melhor, achar que isso está bom. O cara mora no Ibura, vem aqui pra Jaqueira, ta beleza. Só que, se ele for pra Boston, pra Noruega, pra outros lugares, ele vai ver que não ta bom, não. E com isso a gente eleva o nível de consciência das pessoas. Esse é o objetivo. Aí a gente cria o projeto pra isso, pra poder realmente as pessoas disseminarem. A gente preparou uma apresentação de slides, distribuiu isso via eletronicamente, pra que as pessoas mandem pra outras pessoas e outras pessoas possa também visualizar e também se conscientizar do processo [...] (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

A Segundo Idioma tem uma coleção de Pôsteres que são escritos pelo Presidente do Conselho, que é também Professor Emérito da UFPE– Universidade Federal de Pernambuco. Neles, o Presidente reforça os principais aspectos de suas crenças, que estão associadas aos seus estudos. Dentre elas existe um foco na Paz, dignidade e dignidade comunicativa e não matar. O Presidente do Conselho comenta sobre essa iniciativa:

[...] ao exercer a presidência do conselho e estar intimamente ligado às decisões de ordem pedagógica, psicopedagógicas, eu busco partilhar, na medida do possível, das ideias que norteiam, por exemplo, a linguística da paz, a dignidade comunicativa. Tanto que a Segundo Idioma vem produzindo uma série de pôsteres, né, não sei se são dez ou doze, que traduzem as minhas crenças, que, ao mesmo tempo, refletem a minha maneira de perceber a Segundo Idioma no seu funcionamento, na sua dinâmica, projetando-a para as responsabilidades futuras, porque toda organização precisa ser futurocêntrica. Ela tem que estar voltada para o futuro, para contribuir para um futuro de bem-estar e de bem fazer e de fazer o bem [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Transcreve-se um trecho do Pôster sobre O Direito à PAZ, de autoria do Presidente do Conselho:

Por que o Direito à PAZ será o mais difícil de realizar?  
 Devido ao mundo de responsabilidades que esse direito requer  
 Como podemos demonstrar a crença nessa forma de humanizar?  
 Cultivando e desenvolvendo a PAZ interior que todo mundo quer

Na família de Direitos Humanos, o Direito à PAZ é o mais abrangente  
 A Paz fundamenta ações, sentimentos e valores construtivos universais  
 O Direito à PAZ pode ser percebido também como um direito ascendente:  
 Que a Humanidade honre suas responsabilidades individuais e sociais (Pôster O  
 Direito à PAZ)

#### 4.4.1.2 Respeito pela Vida – Pandelícia

O respeito pela vida, em particular dos funcionários, é reforçado no discurso dos dirigentes e empregados. Essa valorização se materializa mediante tratamento baseado no amor fraterno, que gera apoio, diálogo, solidariedade, sinceridade, confiança e dignidade nos relacionamentos diários.

Os proprietários da empresa consideram como fundamental o tratamento de respeito pelos funcionários, pois existe “um Jesus dentro de cada um”, que precisa ser valorizado, com isso buscam um ambiente “familiar” onde possam ser desenvolvidos seus potenciais e os relacionamentos humanos, sem impor ideias, mas aceitando o outro como ele quer ser. A Proprietária afirma que “A Pandelícia tem em seu regulamento a prioridade nos bens relacionais, o que mais importante em nossa empresa é nos sentirmos "um"” (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

[...]olha, nós procuramos aqui, no dia a dia, assim, geralmente, quando a gente percebe que um funcionário às vezes não ta bem, que a gente vê que aquele não ta produzindo, então, a gente procura chamá-lo, né, a gente procura conversar com ele, procura ouvir aquela necessidade, aquela dificuldade que ele ta passando pra que ele possa também ter essa confiança na gente, que não é simplesmente que aqui ele é um colaborador e que ele tem que produzir x por dia, mas a gente procura valorizar ele realmente como um cristão, que ali, quer dizer, na pessoa dele tem um Jesus. Então, esse Jesus tem que vir a fora. Então, a gente tem que amar esse Jesus, né? Então, a gente procura no dia a dia acompanhar o seu desenvolvimento, [...] a gente procura fazer, respeitando o outro do jeito que o outro é, do jeito que o outro quer ser. Lógico que tem os limites que a gente procura passar pras pessoas, que todos nós... Se nós vivemos numa sociedade, tem regras, não é verdade, pra gente cumprir. Então, dentro de uma empresa também existem regras que a gente tem que cumprir. Também o respeito com o colega de trabalho[...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

O sentimento de família é compartilhado por muitos funcionários, que utilizam essa palavra mesmo para expressar como se sentem dentro da organização. Para eles, esse ambiente é edificado a partir da construção de relacionamentos que valorizam a pessoa, procurando desenvolver o seu potencial técnico e amoroso. Existiu uma confirmação de que os funcionários se sentem respeitados e valorizados: “Valoriza sim, porque se preocupa com cada um aqui dentro, como se agente fosse uma família aqui. Então a preocupação com família” (Funcionário 5, entrevista em janeiro de 2012); “ “Se sentir motivada, realizada, de deixar de me olhar como uma "coitada"(uma pessoa incapacitada) me sentir segura nas minha atitudes e comportamento” (Funcionária 2, entrevista em dezembro de 2011); “Criando relacionamento de respeito, sinceridade, gratuidade e confiança. Me assegura estabilidade e bem estar no ambiente de trabalho e confiança dos meus superiores” (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011):

[...] fazendo nos dar a mão uns aos outros no sentido de bem estar com o nosso grupo de trabalho. Trabalhando com amor ao próximo, procurando ver sempre Jesus em cada pessoa que estar ao nosso lado. Amar nosso inimigo, ajudar o outro, ouvir o outro [...]. (Funcionário 2, entrevista em dezembro de 2011).

Apesar disso, a Funcionária 4 coloca em dúvida se realmente as pessoas estão compartilhando um propósito em comum, levando a crer que essa empresa para alguns pode ser apenas um lugar para trabalhar por pouco tempo. Isso é confirmado pela proprietária, que diz que a equipe de loja (existe também a equipe da produção, que tem uma media de tempo de empresa maior) tem uma alta rotatividade.

[...] Não sei se todas as pessoas compartilham tudo, talvez as pessoas não saibam se querem estar na empresa, se tem outros sonhos. Eu sei de algumas que pensam alto, que querem fazer coisas mais diferentes, mas estão aqui por enquanto trabalhando [...]. (Funcionária 4, entrevista em janeiro de 2012)

O fortalecimento dos relacionamentos humanos é considerado prioritário pelos donos. A proprietária chama de “bens relacionais” o esforço por manter relações saudáveis, baseadas na dignidade intrínseca da pessoa, o valor que tem por existir. O proprietário salienta que dando dignidade à pessoa, ela pode erguer a cabeça e se sentir fortalecida para enfrentar os desafios da vida.

[...] por exemplo, nós aqui trabalhamos com o primeiro emprego, a [proprietária] já falou, e a gente tem muitas pessoas que são empregadas domésticas, que eram empregadas domésticas. [...] A dignidade vem daquilo que ela faz. Não que aquilo vá ser inferior. Eu penso assim, não é que vá ser inferior, porque ela é uma empregada doméstica que vá ser inferior a um engenheiro, a um médico. Isso aqui, graças a Chiara, [fundadora do Movimento Focolares e EdC], ela sempre nos ensinou isso. Quer dizer, o valor de um médico de uma empregada doméstica ou de um gari. Cada um exercendo a sua função. Ali ta a dignidade da pessoa. Se a pessoa fizer bem, com amor aquela coisa, a dignidade ta ali. Então, assim, é você tratar a pessoa não por aquilo que ela tem, mas aquilo que ela é. [...] Então, eu acho que ta aí, você resgatar as pessoas daquilo que ela são possíveis. Você dá dignidade a elas. Não porque fez a vida toda aquilo e vai continuar. Quer dizer, faltou oportunidade, alguém dar oportunidade. E o que nós procuramos aqui é dar dignidade pras pessoas. Tanto que todos os trabalhadores que passam pela empresa, eles entram com aquela viseira que se bota no cavalo pra não olhar do lado, só puxar pra frente... Quer dizer, eu sempre digo assim: eles entram, mas aqui eles tiram, eles olham por todos os lados, porque eu acho que isso é dar dignidade às pessoas. Talvez as pessoas não tiveram oportunidade na vida, né? Talvez porque eu tive um dom que Deus me deu de fazer pão, de fazer as coisas, que nasceu a empresa e que muitas pessoas não tiveram. Eu fui criado com meus pais dando essa abertura pra gente e eu procuro passar, assim, pra eles também, essa forma de dar dignidade à pessoa [...]. (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

A preocupação da empresa com os funcionários também vai além da “vida profissional”, que apoia o funcionário nas situações problemáticas. Seja uma iniciativa dos proprietários de flexibilizar ou reduzir a carga horária ou em alguns casos até o auxílio financeiro para resolução ou amenização do problema. Os demais funcionários também exercitam um espírito de solidariedade e empatia. Essa atitude é demonstrada no relato seguinte:

[...] Através de um diálogo nos preocupamos uns com outros ajudando através de uma equipe nas suas necessidades. Por exemplo, se uma pessoa adoecer e tem que se ausentar do trabalho muitas vezes com ajuda de todos montamos cesta básicas ou compramos medicamentos e etc... Com a pretensão de construir um família no ambiente de trabalho [...] (Funcionário 2, entrevista em dezembro de 2011).

#### 4.4.1.2.1 Programas formais

Considera-se neste estudo como programas formais, aqueles que mesmo não tendo uma formalidade, tem uma periodicidade definida e continuidade. Por isso, por exemplo, inclui o café da manhã com a equipe. Dentro da informalidade comum na empresa, existem dois principais momentos de conversas, além do café da manhã, a Palavra da Vida. Nessas duas atividades existe uma forte relação com a religião, apesar de não existir a necessidade dos funcionários serem da mesma crença, e são respeitados independentemente dela.

No café da manhã, a partir de uma conversa informal, os proprietários tentam motivar a equipe e se aproximar um pouco mais para estreitar os relacionamentos e conhecer as dificuldades e necessidades dos funcionários. Existe no final uma oração com pedidos de amparo e proteção.

[...] No momento também, como todos os dias, quando nós tomamos café, principalmente com o pessoal da produção, são 14 pessoas, a gente para um momento pro café da manhã, e depois do café da manhã fazemos uma oração, todo mundo junto. Nesse momento de oração a gente procura motivá-los também, pedindo pelo filho, por aquele que ta doente, por aqueles que não tão, dizendo que eles são capazes [...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

A Palavra da Vida é a prática continuada mais comentada entre os proprietários e funcionários. É um encontro mensal que consiste na leitura de uma frase do Evangelho, para que possa ocorrer uma discussão e a busca da aplicação desse ensinamento no decorrer do mês.

Todo mês a gente a faz a Palavra de Vida. A gente procura dizer uma frase do Evangelho durante o mês todo, sabe? É do Movimento do Focolares, e isso é dado através de reunião. É uma coisa, assim, que é bem bacana. A gente sempre traz nas reuniões... Que aqui, embaixo na loja, é dia de sábado e na produção é dia de quinta-feira. A diretoria é toda segunda. E a gente traz textos, faz eles também participarem, trazerem. Mas aqui é uma coisa que é sistemática. E no nosso próprio regulamento interno tem muito explícito isso aqui, sabe, da valorização humana, da pessoa como pessoa e com um ser que vem de Deus, entende? [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

[...] Pois aqui na empresa todo início de cada mês escolhemos uma frase do evangelho para colocarmos em prática todos os dias. por mais que somos de diversas crenças acreditamos no bem comum para todos. O amor fraterno [...] (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011).

Apesar do reforço que é uma divulgação de valores universais, em busca de um bem comum, é muito difícil separar nessa prática os valores substantivos da instrumentalidade, pois serão utilizados no dia a dia com o objetivo de melhorar o atendimento, relacionamento.

Vale ressaltar que isso não tira o caráter louvável de se disseminar virtudes.

A prática com caráter mais substantiva é o Programa “Final de semana com minha família”, que em alguns momentos o funcionário é dispensado do trabalho no sábado para aproveitar o convívio familiar. “Um programa aplicado para o colaborador passar mais tempo com sua família” (Funcionário 3, entrevista em dezembro de 2011).

Existe um esforço da organização em reduzir as horas extras da equipe. Os funcionários e a proprietária salientam que existe uma procura por melhorar os equipamentos e maquinários e organizar melhor as atividades para que isso possa ocorrer:

[...] a gente respeita os dias e os horários, e a diminuição das horas extras, a gente tenta fazer dois turnos, aqui na loja principalmente, e a nossa produção, a diminuição das horas extras é justamente com relação a calendário de produção. [...] Tudo que é planejado e organizado, a gente vai minimizando, assim, os impactos e estresse de tudo. A gente tem um programa, que é a pré-pesagem, que está nas metas pra ser implantado agora em 2012, que, toda a minha produção de amanhã, ela vai ta pesada hoje. Isso aqui vai eliminar não só hora extra, mas vai otimizar matéria-prima, otimizar ordem de produção, calendário de produção, mão-de-obra, entende? [...] A gente tem um sistema de congelados. Hoje, o nosso pão da manhã é um pão pão congelado. Então, o nosso padeiro hoje, ele não chega mais de 4 horas. Isso há muito tempo. A gente congela o pão, e quando vai embora naquele mesmo dia e vai embora, a gente tira ele e deixa descansar nos armários, nas estufas durante toda a noite. [...] Então, é um pão super saudável. E com isso a gente eliminou as horas extras também dos nossos mestres. Ai eles chegam e... Olha, a padaria abre de 7 horas, eles chegam de 6:20h. Isso jamais podia acontecer [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Apesar disso, lembra-se que a carga horária no comércio é extensa, os trabalhadores da Pandelícia tem apenas o domingo como dia de descanso de suas atividades. Bezerra e Oliveira (2007) propõem que uma organização que busca a espiritualidade deve não só se preocupar em eliminar a quantidade de sobrejornada, mas principalmente reduzir a carga horária de trabalho. Ramos (2001) afirma que no passado era técnica e socialmente necessário, e até mesmo inevitável que houvesse um grande esforço nos ambientes de trabalho para superar a escassez de bens materiais e de serviços elementares. Mas o autor enfatiza que hoje não é mais verdade e necessário esse esforço. Russell, em 1932, já afirmava que se trabalhou em demasia no mundo, e para haver uma prosperidade é preciso uma redução organizada do trabalho (ARAÚJO, 2000). A autora afirma que “só mesmo um insano pode insistir no equívoco de trabalhar excessivamente, quando já não há mais necessidade disso” (ARAÚJO, 2000 p. 158).

#### 4.4.1.3 Respeito pela Vida - Solidez

O respeito pela vida, em especial dos funcionários, é reforçado no discurso dos dirigentes e empregados. Essa valorização se concretiza mediante tratamento baseado no auxílio mútuo, com transparência e dignidade nos relacionamentos diários.

O Diretor Presidente da empresa considera uma crença básica que as pessoas são fundamentais para o sucesso da empresa. Um aspecto importante dessa visão, que é percebido pelos funcionários é o respeito pelas diferenças, sejam elas de qualquer natureza: social, econômica, etc. “Respeitando no dia a dia os funcionários, respeitando cada um deles com a diversidade que cada um tem. Entendendo essa diversidade, respeitando e sendo parceiro junto a eles” (Presidente, entrevista em dezembro de 2011). Os funcionários confirmam esse discurso, exemplificado pelo Funcionário 10: “É uma empresa comprometida com a valorização do ser humano, prima pelo respeito às diferenças, proporciona um ótimo clima organizacional e benefícios”.

A motivação dessa visão de respeito pelas diferenças e de fortalecimento dos relacionamentos é explicada pelo Diretor, que considera que essa visão de compreensão e aceitação do outro é provocada por um processo de autoconhecimento, que é um aspecto profundamente espiritual.

[...] Eu tenho feito vários, vários cursos que trazem autoconhecimento, que trazem a compreensão de mim mesmo e cada vez mais a compreensão do outro. Fiz curso de pedagogia social, que desenvolvendo o ser social, a relação comigo mesmo e a relação com o outro. Fiz um outro programa, um outro seminário, que traz a arte de cuidar de quem cuida do outro. Então são seminários e são programas que tem me trazido essa questão de um maior entendimento de mim mesmo e da compreensão do outro. Então isso que tem me trazido esse alinhamento com a espiritualidade [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

O esforço em desenvolver relacionamentos de auxílio e apoio ao outro, aos outros setores faz com que alguns funcionários até arrisquem a dizer que existe um clima de família. Essa interação é estimulada pela organização, em seus momentos de celebração e oração. O Funcionário 8 considera que “sem contar que a política organizacional favorece uma interação entre os setores, o que faz com que os funcionários criem elos de relações informais muito firmes”.

[...] Várias foram as ações, a integração da equipe fornece elementos em que diariamente você percebe como cada colaborador está, sempre se ajudando e sendo ajudado das mais variadas formas possíveis, mas de memória a ação que mais se destaca é o comentário em reuniões de colaboradores para agir e ajudar outros [...] (Funcionário 9, entrevista em dezembro de 2011).

[...] nas celebrações que a gente tem... a gente expressa isso no abraço que dá no outro, no feedback que dá ao outro colocando, reforçando aquela atitude que ele teve alinhada com os princípios. E sem dúvida nenhuma, a gente também... isso a gente expressa na prática. Mas também a gente se junta, se dá as mãos e faz em algum

momento de celebração e também orações [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Nessa busca por desenvolver relacionamentos duradouros, baseados no auxílio e respeito pelas diferenças, as emoções são essenciais. O Diretor Presidente informa que a empresa está criando um ambiente de cultura de *feedback*, e que existe um espaço de acolhimento, escuta e compreensão da pessoa como ela é:

[...] A questão das necessidades emocionais, como a gente tem essa questão da implantação da cultura de feedback, a gente procura compreender o outro para a situação que ele está vivendo, procura ter essa compreensão dele e daí dar algum feedback. Quando é procurado, quando o colaborador procura alguma ajuda, alguma contribuição isso é ouvido, isso é entendido, isso é orientado, isso é discutido com ele, então isso é interessante. Essa questão emocional sem dúvida nenhuma é importante porque você... aquela história de dizer que na empresa você deixa a emoção do lado de fora: não, isso não existe. Não dá pra separar e eu preciso ser compreendido do modo que sou, pelo meu jeito que sou. Então isso é percebido, isso é, vamos dizer assim, acolhido, isso é acolhido [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

A preocupação da empresa, representada na fala do Diretor, com os funcionários também vai além da “vida profissional”, é fortalecida no apoio em momentos de problema ou dificuldades. O Funcionário 8 afirma que “Os gestores diretos são capazes de entender as necessidades dos seus subordinados a tal ponto de lhes permitir sair mais cedo ou até mesmo, não trabalhar mediante situações em que se necessitem”.

O Diretor da organização admite que existe uma pressão normal por prazos, que vem dos clientes, e a organização acaba tendo que repassar para sua equipe, mesmo que de forma amenizada. Alguns funcionários confirmam que precisa ser melhorada essa questão. Como maneira de reduzi-la existe a ginástica laboral. Mas o Diretor Presidente admite que está longe de conseguir resolver esse problema, pois não é um problema fácil de se resolver.

[...] A pressão... a gente tem uma pressão do cliente pra que a gente atenda prazos, atenda aos projetos que eles colocam na nossa mão. E aí, o que é que a gente busca fazer: a gente tem um técnico que traz alguma dinâmica junto ao pessoal, de manhã uns 30 minutos passam com ele fazendo algum exercício laboral pra que possa aí trazer uma tranquilidade maior e possa, vamos dizer assim, atenuar esses estresses. Porque isso é uma verdade, isso acontece. Numa empresa privada acontece do cliente chegar e querer pra amanhã que se entregue um projeto. A gente reúne a equipe e procura desenvolver o projeto buscando trazer menos tensão possível. [...] Eu entendo também que pra você chegar a ter zero de estresse a gente ainda precisa caminhar, a gente precisa ainda ter mais práticas, a gente ainda não tem essas práticas todas e olhando para o dia a dia que a gente tem na nossa vida pessoal a gente entende que não é tão fácil você reduzir o estresse, não é tão fácil [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Como consequência dessa pressão pelos curtos prazos, existe uma grande quantidade de horas extras realizadas pela equipe. Nesse quesito existe uma concordância maior que a quantidade de horas extras é grande, chegando ao limite do Funcionário 8 afirmar que “nesta empresa sempre há a necessidade de se estender as atividades além do horário normal, e não

há práticas que diminuam estas consequências”. O Presidente afirma que mesmo tentando aumentar a equipe, não pode crescer tanto o quadro de pessoal, pois existem momentos com menor demanda, que seriam necessárias algumas demissões. Para ele, já que a organização não tem as demissões como prática, acaba tendo esses problemas. Também considera que anteriormente o problema era maior:

[...] A gente busca reduzir essa questão de horas extras trazendo mais pessoas para dentro da empresa, mas isso também tem um determinado limite. Porque às vezes o mercado está pra comprador e quando não está comprador então você termina tendo que demitir, a gente tem uma política aqui de que aquele colaborador que ele tenha alinhamento com os propósitos da empresa, com a filosofia da empresa, de mantê-lo. Então a gente evita às vezes de está contratando muita gente momentaneamente pra depois ter que demiti. Então a gente ainda faz... têm horas extras que são feitas, mas a gente sempre está conversando com o colaborador pra ver se isso se minimiza, conversando também com o gestor, na reunião de gestor, pra isso se minimizar entendendo também o próprio colaborador precisa ter a sua vida pessoal com a sua família. É interessante que o pessoal que estuda, esse que estuda que tem os cursos, que estão desenvolvendo seus cursos junto com os gestores, eles têm oportunidade de, mesmo naquele dia que tem uma hora extra, colocar outro colaborador pra que ele possa ir para o seu curso, pra que não tenha problema também no seu curso. [...] Porque antes trabalhávamos sábado, domingo, feriado, dia santo. Era realmente muito mais intenso e hoje praticamente alguma equipe que tenha algum projeto que precise entregar e eles vêm e fazem alguma hora no fim de semana, mas isso já reduziu bastante. E a intenção nossa é reduzir mesmo isso [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Salienta-se também que esse problema foi identificado na Pandelícia, em nível inferior e se expôs que alguns autores de EAT sugerem não só a redução das horas extras, mas, principalmente a redução da carga horária (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007). Essa visão está alinhada com outros autores como Ramos (2001) e Araújo (2000), que afirmam que na sociedade atual e com a tecnologia que dispomos não é mais necessário trabalhar tanto.

#### **4.4.1.3.1 Programas formais**

Os programas formais, para este estudo, têm uma periodicidade definida e uma continuidade. A empresa costuma realizar muitos encontros, momentos de celebração e oração, festas de confraternizações e aniversários, resultados de pesquisas de clima e satisfação interna. Além dessas práticas, podem ser consideradas ações que colaboram para a EAT: o Programa de Desenvolvimento de Talentos (PDT), o ciclo de palestras e o programa de voluntariado que está associado com o Instituto mantido pela empresa (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO), este último será discutido no próximo tópico.

No ciclo de palestras existe uma preocupação em abrir para outros *stakeholders* a possibilidade de assistir e discutir sobre assuntos que têm o objetivo de ampliar a consciência sobre algumas questões específicas, geralmente relacionadas à sustentabilidade.

[...] nós temos anualmente ciclos de palestras aqui, onde a gente convida fornecedores, clientes, parceiros. São palestras que trazem essa questão de evolução de consciência. Fizemos palestras já com relação a essa questão de preservação do meio ambiente através da educação ambiental e de minimizar os impactos ou trazer impacto zero para o meio ambiente. A questão do consumo de energia, a questão do consumo de água... Então isso é feito. Tem um ciclo de palestras onde a gente traz palestrantes de fora e também internos da empresa para trazer isso, para trazer essa consciência [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

O PDT é o grande “xodó” da organização, tanto os Diretores, demais gestores e funcionários comentam muito sobre este programa. A Diretora de TAF explica que o programa existe há 8 anos e tem como objetivo melhorar os relacionamentos e desenvolver talentos. Existe um cunho instrumental nessa ação, mas muitos aspectos também estão associados a um caráter substantivo.

[...] A Solidez dispõe desde 2004, de um programa PDT - Programa Desenvolvimento de Talentos, que busca promover a melhoria contínua do inter-relacionamento entre os colaboradores e desenvolvimento de talentos. Com base em consultas aos colaboradores, formatamos a pauta anual do programa. Os temas abordados giram em torno de relacionamento, comunicação, auto-gestão, resiliência, entre outros. O desenvolvimento dos colaboradores acontece tanto na área profissional quanto na pessoal [...] (Diretora, entrevista em dezembro de 2011).

Os funcionários também comentam sobre o programa, que é muito lembrado pela possibilidade de interação e desenvolvimento das emoções e relacionamentos. o Funcionário 7 é o mais empolgado quanto ao evento:

[...] O Programa de Desenvolvimento de Talentos (PDT), é um momento de interação da empresa, lá expomos nossos sentimentos, anseios, tristezas, falamos de nós, enquanto ser humanos. São momentos muito legais, dividimos nossas vidas com os colegas de trabalho e isso ajuda em muitos aspectos como nosso convívio, por exemplo. [...] o PDT é um momento mágico [...].

#### 4.4.1.4 Respeito pela Vida - Comparativo

**As organizações pesquisadas não tem programas específicos voltados para o desenvolvimento da espiritualidade de seus funcionários, clientes ou da sociedade.** Apesar disso, existem alguns programas formais, que colaboram para esse objetivo, seja por estimularem o pensamento crítico, incentivarem a prática do amor e respeito ao outro, por possibilitarem o desenvolvimento do ser humano integral e se preocupar com outras dimensões da vida ou por auxiliarem no bem estar físico e mental do funcionário.

Ainda assim, considera-se que não existe a necessidade de nenhum programa formal de espiritualidade, nem muito menos é necessária a inclusão de práticas religiosas para que as pessoas possam considerar que exista o desenvolvimento de espiritualidade no ambiente de trabalho. O indispensável é o estímulo e a existência de relacionamentos interpessoais e

interorganizacionais de respeito pela vida, dignidade, valorização do ser, de um ambiente que possibilita a expressão das emoções e respeito pela necessidade individual de fazer algo com significado. Um ambiente com essas características vai primar pela cooperação, em detrimento da competição, vai estimular os valores e princípios éticos que motivam a ação, em detrimento da justificativa dos resultados a qualquer preço.

Para Leitão, Fortunato e Freitas (2006), a fonte geradora dessas características relacionais está no que Maturana (2002) considera o elemento fundamental à viabilização da vida associada: a aceitação do outro como um ser legítimo na convivência. Por isso, as práticas de espiritualidade têm que ser coerentes e motivadas pela substantividade. Desta maneira, mais valorizadas serão quanto mais desinteressadas, quando realmente não forem gerar diretamente benefícios para a organização. As práticas instrumentais já receberam sua recompensa financeira, por isso não lhe pode ser atribuído qualquer caráter ético, nesse aspecto, a maioria dos filósofos concorda que a intenção compensatória é uma debilidade do espírito (THIRY-CHERQUES, 2006).

Nesta seção, relativa a este objetivo, não serão apresentados os quadros comparativos tal qual ilustrados nas seções anteriores, visto que nos objetivos anteriores as perguntas abertas não foram direcionadas para assuntos específicos, o que possibilitou uma maior variedade e diferenças entre as organizações pesquisadas. Nesta parte da análise, as perguntas foram direcionadas para alguns aspectos, possibilitando maior uniformidade nas respostas, e, desta maneira, os quadros comparativos, já que não apresentam o detalhamento de cada tópico, seriam praticamente os mesmos, o que os torna desnecessários.

## **4.4.2- Internalização das Externalidades**

### **4.4.2.1- Internalização das Externalidades - Segundo Idioma**

Nesta seção, mesmo não tendo informações adequadas para uma análise mais profunda, serão avaliados os impactos da atividade e demais ações da organização, tanto interna como externamente.

As ações empresariais sempre deixam rastros, ou seja, geram externalidades. Neste trabalho este termo se refere apenas aos impactos prejudiciais da atividade da organização. Por mais que deva existir um tratamento de respeito aos funcionários, realização de ações filantrópicas, etc., a questão de maior relevância é a responsabilidade da organização perante

o impacto de seu produto/serviço sobre o cliente, a sociedade e o meio ambiente.

A atividade principal da organização, que é prestar serviço com o objetivo do aprendizado de línguas estrangeiras, aparentemente pode ter um impacto da atividade mais restrito, e praticamente não existir impacto prejudicial direto, mas como lembrado pelo Diretor Executivo da empresa, um professor pode prejudicar muito o interesse do aluno em relação ao aprendizado, pode não dar um bom exemplo a ser seguido, pois ele é uma referência para o estudante. O processo de ensino pode ser de má qualidade ou atrelado a ele pode ser divulgada uma ideologia de não questionamento e da manutenção do pensamento dominante.

[...] você pode matar a educação, você pode matar inúmeras coisas. Por isso que as pessoas não podem subestimar onde você coloca o seu filho. Seja lá duas vezes por semana, como coloca aqui uma e quinze, duas horas e meia de aula por semana, às vezes eu acho que o impacto é pequeno, pode botar em qualquer lugar, mas o professor pode matar o interesse do aluno de querer aprender um idioma. O professor pode matar o interesse do aluno em fazer uma certa... de se desenvolver numa certa profissão. O professor pode matar estímulos diversos de desenvolvimento. Então, na realidade, na atividade da gente, ela pode ser nociva à sociedade [...] E eu acredito, até, que tem muitos casos que são nocivos. (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Para os funcionários da Segundo Idioma está disseminada a ideia de “ensinar bem para o bem”, ou seja, o processo de educação, além do ensino do idioma, inclui uma preocupação com a co-construção responsável de uma sociedade melhor, ou seja, mais consciente e humanizada, por isso existe a preocupação com o desenvolvimento do pensamento crítico e responsabilidade social, visando à formação do caráter e conduta de positividade. A visão dos funcionários pode ser resumida na fala da Funcionária 7, que considera que a “Segundo Idioma funciona como um agente de mudança na sociedade [...] [pois] abre portas e prepara os alunos para assumir diferentes papéis na sociedade, seja no que concerne à formação acadêmica, mas também na formação de caráter”. Os dirigentes da organização reforçam sempre essa visão:

[...] no caso da Segundo Idioma, a gente quer incentivar, por um lado, a criatividade dos professores, dos coordenadores, a produção de livros, e que podem ter um cunho espiritualizador ou humanizador. [...] a Segundo Idioma não se preocupa só ensinar bem, isso é o que eu prego. Ele tem uma dupla missão hoje, o educador na área de língua, ensinar bem para o bem. [...] A Segundo Idioma tem como objetivo oferecer serviços e produtos de natureza construtiva, edificante, e que sirvam ao bem da comunidade. [...] que os serviços ajudem a pessoa se desenvolver, a construir o que eu chamo de positividade, a edificar as pessoas do ponto de vista de caráter, do ponto de vista de conduta, do ponto de vista de comunicação. [...] Seminários, encontros, oficinas que têm sido feitas, algumas de caráter linguístico cultural, mas sempre permeadas com essas ideias de paz comunicativa, agora dignidade comunicativa. Muitos começam, agora, a perceber que a organização, ela tem uma visão global, e essa visão global precisa ser humanizada, humanizadora, já que eu percebo, por exemplo, professores de línguas, principalmente os professores, já que estão em sala de aula, como humanizadores, pessoas que, imbuídas dos direitos

humanos, da paz, da justiça, e que aplicam isso no seu convívio, na sua interação com os alunos. [...] ultimamente, tem havido uma reflexão, uma revitalização da publicidade, pra que se perceba que a Segundo Idioma pretende, intenciona ir além, muito além do ensino da língua inglesa, do ensino de línguas e contribuir no preparo do cidadão planetário, que o cidadão se sinta co-responsável [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011)

[...] Inclusive a gente considera que o negócio da Segundo Idioma é desenvolver pessoas para o mundo, é o negócio da Segundo Idioma. [...] O processo de educação da gente ele não se limita ao aprendizado eu diria que, simplesmente, do inglês, da língua em si, do idioma, de você falar, ler, escrever, né, não se limita a isso, é um processo que ele maior. Isso também é um processo que estimula a equipe, porque a o processo de aprendizagem, ele é formado, ele tem dois fundamentos: multicompetências e multiculturalismo. Pra isso acontecer, aí você tem o processo de desenvolver visão do mundo, você tem que desenvolver um processo de comunicação, não simplesmente o idioma, a língua, várias técnicas de comunicação, você tem que desenvolver com as pessoas o pensamento crítico, não é, você tem a questão da responsabilidade social também e ta ligado em tecnologia, promover, faz parte. Então... E estimular a criatividade, é outra dimensão. Então, isso é inerente ao nosso processo de ensino [...] (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Com relação aos impactos indiretos existentes na ação da organização, associados ao consumo de recursos diversos (energia, água, material de expediente, etc.), são, de certa forma, conhecidos pelos funcionários, e existem ações direcionadas para minimizar o seu uso, como as campanhas para evitar o desperdício de papel e a utilização de papel reciclado. Entretanto, o Funcionário 9 ressalta que apesar de incentivar aos aluno e à comunidade algumas práticas, elas poderiam ser melhor realizada na organização: “[...] estimulamos o recolhimento de óleo de cozinha, de pilhas, separamos o lixo para reciclar, mas acredito que podemos rever nosso lixo produzido internamente.”

Outro aspecto relevante é a importância dada pela organização aos seus *stakeholders*. Existem dois discursos diferentes: alguns consideram que uma organização espiritualizada não deve definir prioridade, que todos os *stakeholders* têm igual importância. Outro grupo define alguns grupos como prioritários. Para o primeiro grupo existe uma interdependência e uma necessidade da organização se responsabilizar por todos aqueles que são influenciados pelas suas ações.

[...] Numa organização de fato "espiritualizada" nenhuma das partes interessadas deve ser priorizada pois elas estão intimamente relacionadas, ou seja, cada uma contribui para um todo melhor [...] (Funcionário 11, entrevista em dezembro de 2011).

[...] Eu acho que a responsabilidade deve ser a todos. Eu acho que a Segundo Idioma tem uma responsabilidade para com todos. Se você comunga de uma espiritualidade e imagina a sua empresa como uma empresa de base espiritual também, você veria cada um dos [...] parceiros ou dos integrantes da família ampliada, da família Segundo Idioma ampliada, porque você tem a família inteira e tem a família estendida, a família ampliada... Dessa família, eu acho que cada um tem... Há uma prioridade para cada. Não em dizer essa é máxima e quantificar, dizer máxima, pelo fato de o universo de aluno ser o maior é a prioridade máxima. Eu acho que do ponto de vista de humanização, a gente precisa humanizar, contribuir para a humanização de todos, logo priorizar cada grupo, sem quantificar o grau de

prioridade que se atribua. É a minha percepção [...]. (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Para o grupo, definir algumas partes envolvidas como prioritários não significa fazer que existe, necessariamente, uma visão diferente. Mas que consideram que existe a necessidade de ações mais direcionadas aos funcionários e/ou clientes. Para a Funcionária 7, “Acredito que uma organização espiritualizada deve priorizar seus clientes e associados.”. O Diretor Executivo complementa:

[...] olhe, eu digo que, assim, a gente coloca os líderes aqui no centro, os líderes no centro. Ai, os líderes que vão disseminando pra chegar no cliente e chegar na sociedade. Então, eu considero que a liderança, ela tem um papel fundamental nesse processo de espiritualidade, de resultado. Ela é fundamental. A meu ver, eu priorizaria os líderes, as lideranças. (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

A ação filantrópica divulgada pela organização, a distribuição de bolsas de estudos, estão intimamente relacionadas ao seu campo de atuação, já que a empresa possibilita acesso aos estudos para alunos e professores da rede pública de ensino.

[...] [a espiritualidade] [...] Ela é formativa, formadora, na medida que se percebe a Segundo Idioma não preocupado mas ocupada com o bem-estar das pessoas. E pra isso, esse engajamento, essa responsabilidade social leva à concessão de bolsas, a incrementar o número de bolsas e a atender e colaborar naqueles eventos que são... podem beneficiar pessoas de renda mais baixa [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

[...] Anualmente, a gente oferece mais de 100 bolsas de estudo e a gente tem mais de... tem cinquenta alunos atualmente de escola pública, que estudam regularmente em regime intensivo. Não pagam nada. A gente promove tudo pra eles. Então, são 150 alunos que estudam gratuitamente aqui [...]. (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Outro aspecto que se relaciona com as externalidades, pois é uma característica central na definição da distribuição dos resultados das organizações, é a questão da remuneração dos funcionários. Na Segundo Idioma, para os funcionários que se pronunciaram sobre remuneração, existe duas percepções diferentes: para os cargos de chefia, a empresa não oferece altos salários; para os cargos que não são de chefia existe uma percepção de remuneração justa. O Diretor Executivo explica que a política de remuneração da empresa está vinculada ao porte da organização, e já que não tem condições de pagar os salários mais altos, se utiliza de outras maneiras para motivar a reter a equipe.

[...] Mas não é uma empresa de grande porte, que a gente possa, tipo, o funcionário possa aspirar remunerações num patamar superior no mercado. A gente é uma empresa de médio porte, que tem um limite pra remuneração. Então, não é por aí que a gente vai conseguir motivar, simplesmente. Procura, nas funções, a gente pagar acima da média de mercado, mas não pode se comparar em alguns cargos com empresas de grande porte. Então, é por outras razões aí que a gente procurar motivá-los [...] (Diretor, entrevista em dezembro de 2011).

Além da questão da remuneração, o Plano de Cargos e Salários da organização

parece que não está muito bem definido, gerando dificuldade no entendimento das possibilidades de crescimento na empresa.

[...] Além disso, a chefia sempre estimula o desenvolvimento de novas atividades e projetos, e dá autonomia para o desenvolvimento das ações. Por outro lado, em algumas áreas sinto que falta maior clareza no plano de carreira e no entendimento dos funcionários quanto a onde podem chegar na instituição [...] (Funcionário 7, entrevista em dezembro de 2011).

#### **4.4.2.2- Internalização das Externalidades – Pandelícia**

Nesta seção, serão avaliados, a partir das informações conseguidas, os impactos da atividade e demais ações da organização, tanto interna como externamente.

As ações empresariais sempre geram externalidades, nesse caso, os impactos prejudiciais da atividade da organização. Desta forma, a questão de maior relevância é a responsabilidade da organização perante o impacto de seu produto/serviço sobre o cliente, a sociedade e o meio ambiente.

Os proprietários afirmam que a empresa existe para fazer os outros felizes, e por isso seus produtos são feitos com amor, para envolver em dignidade os que fazem e os que recebem. Os alimentos devem ser vendidos pelo que verdadeiramente são, para que o cliente não seja enganado ou lesado.

[...] O produto que é feito com amor, quem vai comer, sente o amor nele. Ele pode ta salgado, ele pode ta insosso, mas a pessoa vai sentir o amor, porque o amor, ele é transmitido através dos nossos atos, de pequenos atos. Então eu ensinei a eles que quando eu comecei a fazer pão caseiro e vendia na rua, de sacola, eu, antes de fazer o pão, eu rezava um Pai Nosso, pedindo que quem fosse comer daquele pão, que se tivesse doente que Jesus curasse, que tivesse doente, que a pessoa melhorasse, que estivesse estressado, que ela curasse... E isso eu passo pra eles e eles fazem isso. Quando eles fazem isso é impressionante. [...] Quando as pessoas vão comer o produto, o cliente vai comer o produto, o que é que ele vai dizer? Ele vai comer aquele produto, mas se a gente se fez por amor, ele vai sentir o nosso amor, a alegria dele vai passar pra gente, vai passar pra nossa alegria, vai ser a nossa alegria, porque nós estamos aqui pra fazer os outros felizes. Essa é a nossa função, se eu trabalho com alimentação. Então, os mais antigos já têm essa consciência. Os mais novos que entraram é um processo que demora alguns anos pra pessoa começar a pegar. Não é um processo que é rápido. Depende... Às vezes tem pessoas, vamos supor aí, 80%, é depois de dois anos, que entende a filosofia, o sentido da empresa [...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

[...] primeiro vai produzir um produto consciente, um produto que não vai ser um produto que vai enganar nenhum cliente, muito menos vender um produto, por exemplo, que é uma coisa e sendo outra. [...], porque não é da nossa... como é que se diz? Da nossa constituição, entendeu? Nem humana, mesmo, nem de empresa. Então, eles [os funcionários] todos sabem disso. Foi comida errada? Na hora, sabe, mas não é pra não perder cliente, é porque é assim, uma das coisas que mais deixa a gente arrasado, mesmo, é o cliente achar que foi enganado desse jeito. Que é uma das piores sensações que, assim, uma pessoa que procura viver uma espiritualidade pode sentir. Então, eles têm autonomia pra isso, viu, na hora. Na hora. Na hora. Na

hora, eles têm autonomia. [...]O proprietário e eu, a gente tem muito isso. Muito. A gente perde tudo, perde produto, perde tudo, mas a gente não pode perder a dignidade, não pode perder a credibilidade, sabe? Credibilidade é tudo no comércio [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Mas a atividade principal da organização, produção e comercialização de alimentos, tem a olhos vistos um grande impacto ambiental. E, além disso, alguns produtos específicos podem gerar ou agravar problemas de saúde em seus consumidores, por mais que sejam feitos com ingredientes de qualidade.

Os proprietários têm um discurso de que a produção da empresa só utiliza produtos de primeira qualidade, além de: a) não usar ingredientes nocivos à saúde humana – em qualquer quantidade – (bromato, gordura trans, pré-misturas, etc.); e b) uma preocupação em reduzir o volume de produtos que podem fazer mal se ingeridos com exagero, ou por pessoas com algumas doenças ou taxas inadequadas de colesterol, pressão, entre outras (sal, açúcar, etc.). Por isso, demonstram uma busca por produzir alimentos com fermentação natural, light, diet, e também conscientizar os clientes sobre o que eles estão consumindo e indicar alternativas mais saudáveis.

[...] por exemplo, a gente conhece alguns clientes que eles têm problemas de glicose, então, que a taxa de glicose é alta, e eu lembro que esses dias, um cliente... Esse cliente ficou apaixonado por mim, assim, porque é um senhor já de idade e ele veio e queria levar um pão doce, um produto que tinha um teor de açúcar e eu não deixei ele levar o pão. [“\_Não, é pra minha esposa! \_Não. Só se ela telefonar pra mim, aí você leva. Senão, você não leva, não!”]. Depois, no outro dia, ela veio me agradecer porque eu não tinha deixado ele levar esse produto. Então, a gente procura fazer isso, assim, orientando o cliente. Se ele tem problema de doença, que ele consuma outro pão, outro biscoito, que não consuma aquela comida. Uma coisa que nós fizemos aqui, como nós temos o *self-service*, a gente criou um cardápio pra quem tem problema de pressão alta e colesterol. Então, criamos outros pratos pra que o cliente saiba... Com baixo teor de gordura, entendeu? E que já ta aumentando cada vez mais a venda desses produtos [...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

[...] Esses produtos diferenciados, né? Isso aqui a gente fala pra eles. A gente faz banner, faz panfletinhos, entendeu? E eles são bem conscientes. A gente coloca aqui no *self*... Quando eu descii pela primeira vez o feijão azuki, eu fiz a historinha do feijão azuki e todos eles foram... Aqueles mais adeptos, foram lá, provaram e são assíduos hoje em dia, entendeu? A gente tem uma cartela de cardápio de sucos funcionais. Então, são sucos que são mais funcionais no nosso organismo. Tem suco digestivo, suco desintoxicante. Na realidade, a gente acredita que isso vá fazer algum bem pro cliente[...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

A visão de que a empresa existe para gerar um benefício para sociedade e que se preocupa com a qualidade dos produtos e serviços foi absorvida pelos funcionários, que consideram que existe uma preocupação ética com os clientes e com o meio ambiente.

[...] Eu acho que para contribuir com uma sociedade melhor, é dar emprego, eles [os proprietários] tem a preocupação de contratar pessoa no primeiro emprego. [...] eu acho que o benefício que agente gera é não só se preocupar com qualidade higiene, mas trabalhar sempre se preocupando em fazer o melhor. [...] Ela [empresa] trabalha com alimento do bem, o espírito do bem, se você trabalha tranquilo, não fala

palavrão, tem uma ligação direta estar bem e fazer um bom produto [...] (Funcionário 6, entrevista em janeiro de 2012).

[...] Assegurando produtos de qualidade. Ter como meta de não trabalhar com pré-misturas, cheias de produtos químicos, sendo assim lançar produtos da linha *slowfood*. Sendo assim na medida do possível trabalhar com produtos sem componentes químicos. [...] Procurar gerar uma gastronomia de alta sustentabilidade, gerando mão de obra na população local, valorizando os produtos locais [...] (Funcionário 1, entrevista em dezembro de 2011).

Em contrapartida, a empresa vende produtos que não são de sua fabricação, e que não existe a mesma preocupação com a qualidade dos ingredientes e com a saúde dos consumidores, como, por exemplo, refrigerantes, embutidos e enlatados. O primeiro contém muito açúcar e favorece o aparecimento de cáries, sobrepeso, obesidade, e não são nutritivos; os últimos possuem alto teor de gordura e sal; todos devem ter seu consumo evitado (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2005). Para esses casos os proprietários consideram que devem apenas oferecer alternativas, e que o cliente tem liberdade de escolha.

[...] naquilo que a empresa entende... Por exemplo, a gente vende, eu vendo uísque, vendo vinho e a gente não vende pra menores, não vende. É proibido, né? O cliente realmente é aquele que rege a orquestra, entendeu? Como é que eu posso agora te responder? Eu acredito que eu não tenha... Fazer programas como esse do refrigerante que você... Isso a gente pode até pensar... Inclusive, a gente já fez esse trabalho e diminuiu muito o consumo por conta dos sucos funcionais, entendeu? Agora, a gente tem que respeitar a liberdade da pessoa. A gente é muito assim, entendeu? A gente dá a opção, mas a gente respeita, né? A gente colocou produtos aqui de regime, né, colocou... Deu outras alternativas. A gente serve tanto a lasanha gorda, como a lasanha light, diet, entendeu? E... A gente oferece os produtos. Talvez, realmente precise de, sei lá, um banner, um negócio, assim, mais... [...] A gente divulga muita coisa aqui. Muita coisa, mesmo. [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

[...] veja só, a gente tentou, por exemplo, assim, éh... Porque, veja só, a gente... Você ta numa atividade comercial, né? Se você... Por exemplo, se eu tivesse numa região que as pessoas... Nós procuramos ter uma variedade muito grande de outros produtos que não use... Tem verduras, tem legumes... Que não use tanta coisa. Mas, veja bem, a gente tem que oferecer também pras pessoas aquilo que elas gostam de comer, né? Eu não posso, porque também não seria amor, não colocar aquilo... Querer que as pessoas vivam aquilo que eu vivo. Eu tenho que deixar a pessoa na liberdade pra ela sentir, sem... Entendeu? Sem ter a pressão. É por isso que a Economia de Comunhão, ela é liberdade. Então, no dia a dia, você vai adquirindo a consciência daquilo que você é certo, daquilo que você é errado, daquilo que você deve fazer, daquilo que você não deve fazer. Então, é essa liberdade que eu tenho que dar pros clientes [...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

Como observado por Fernandes e Sant`anna (2010), o discurso socioambiental da EdC é uma dimensão substancial inerente à sua proposta. A Pandelícia tem também o seu discurso alinhado a essa realidade. O que está por trás desse discurso é a ideia de interdependência na natureza, como a proprietária explica:

[...] E, assim, na natureza, como todo mundo depende de todo mundo, né? O peixe depende da água, a água depende... Ela é composta por minérios. E tudo tem sentido. [...] A gente, numa Economia de Comunhão, numa empresa de Economia de Comunhão, a gente prega muito isso, dessa interdependência e esses outros seres,

Porque, assim, eu, nesses bens relacionais na empresa, em muitos momentos, realmente, procura ver Jesus na pessoa, porque senão dá vontade de dar murro, de sair dando murro no povo. Se eu não conseguir ver a pessoa com outros olhos, eu saio demitindo todo mundo, eu vou achar que todo mundo é incompetente. E a natureza em si, ela faz parte também desse ciclo. [...] Porque a gente sabe que tudo reverte pra gente próprio, pra própria sociedade. Eu acho assim que se a gente procura um ambiente... Viver, ter práticas na nossa empresa de uma empresa mais... Que a gente procure respeitar esse ciclo, essa interdependência, a gente vai ter, no processo todo, soluções mais fáceis, soluções mais simples, até mais baratas. [...] Ver Jesus na pessoa é um fato, mas eu não posso deixar de acreditar que só isso basta[...]. Isso aqui é uma coisa que é óbvia, entendeu? Tudo repercute pra gente, o tempo mais quente, o solo doente. Porque hoje em dia os nossos solos estão doentes, tudo. Eu acho que uma empresa, ela vive essa interdependência da natureza dessa forma, agindo, procurando envolver práticas no processo todo menos impactantes pra os outros seres, eu vejo assim. [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Dentro dessa visão, todos os *stakeholders* parecem ter igual importância. Essa afirmação aparece na fala dos funcionários e proprietários, que salientam que mesmo que todos tenham igual importância, as ações têm maior foco no cliente. A Funcionária 4 reforça que além da importância igual a todos, e o foco no cliente, a base da empresa são os funcionários. Com relação ao aspecto social, a empresa teve legitimada sua atuação com o prêmio do MPE Brasil, realizado pelo SEBRAE. Suas práticas em contratar pessoas para o primeiro emprego, o apoio às pessoas carentes, as ações filantrópicas que realizam são destaques. Dentre estas últimas, que se configuram também com parcerias, estão a doação de sobras ou material utilizado nos alimentos vendidos.

[...] por exemplo, nós pegamos todos os dejetos que são orgânicos e fazemos uma doação pra uma pessoa que cria galinha. [...] E o material, o nosso lixo, nós procuramos separar as garrafas pet, as latas, e o papelão. O papelão nós doamos pra um catador, que é uma cooperativa de catador que vem coletar aqui, e as garrafas também. Fazemos essa doação separadamente pra eles. Até pra ajudar a comunidade no entorno, porque a gente podia vender isso aqui e trazer uma rentabilidade pra empresa, mas a gente optou por fazer isso aqui pra também ajudar a comunidade que nós estamos em volta. Existe uma comunidade carente e tem vários catadores em volta. (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

Complementam essas ações a distribuição do sopão que é realizada sistematicamente aos sábados, junto às comunidades carentes que ficam no entorno da empresa. A sopa é produzida com a sobra dos alimentos, conta com a participação de alguns funcionários na produção e um deles participa também da distribuição. Todas essas ações filantrópicas estão relacionadas ao produto e à atividade da empresa, com o objetivo de otimizar a utilização dos seus recursos.

Com relação ao aspecto ambiental, além do estímulo a uma alimentação mais saudável, a empresa procura realizar uma série de ações, enquanto viáveis, e oferece sacolas de papel (juntamente com a plástica); existe a coleta do óleo de fritura (numa parceria com a ASA); e busca diminuir os impactos ambientais dos insumos, resíduos, energia, gases

poluentes, e saúde do solo.

[...] Pra sociedade, veja só, a gente aqui não usa forno à lenha. Teve uma época em que a gente tentou usar, mesmo com filtro nas chaminés, mas não tivemos uma resposta legal. A gente tem o nosso próprio saneamento, da padaria, da caixa de gordura. Então, todos os dejetos e tudo, é canalizado e tudo. Embora, Igarassu, só nessa região da Saramandaia, seja saneado, o restante não é saneado. A gente otimizou o gasto da energia. A gente teve que construir uma subestação. Compramos um transformador. Só nesse transformador, a gente, e toda a parte elétrica, a gente gastou aí uns trinta mil reais, pra otimizar a energia. Com relação à sociedade, é isso aqui. A gente tem um programa de uso consciente do óleo, [...] hoje ela [A ASA] coletou 150 litros de óleo. A gente não joga de forma alguma no esgoto [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

[...]Hoje em dia, eu não consegui ainda retirar ainda as sacolas plásticas, não consegui tirar, ainda, a bandejinha de isopor, não consegui nem a redução da sacola plástica. Isso aqui, assim, é um dilema cultural [tem clientes que quando a empresa testou apenas a sacola de papel, eles deixaram de comprar, porque reutilizavam a sacola de plástico em casa, como saco lixo, etc.] e também de... [...] Ecologicamente correta. No Sul, em São Paulo, já se utiliza, já se retira das padarias e dos supermercados as bandejinhas de isopor e... Porque látex indústria que se fabrica as bandejinhas de fécula de mandioca. E ela, quando se decompõe, ela própria já vira adubo. Aqui, isso aqui... Eu fiz já uma pesquisa. Se eu trouxer isso aqui de lá pra minha empresa é caríssimo. É inviável. E como ainda é permitido essas bandejinhas, sacolas plásticas... Sacolas plásticas você não encontra aqui. Pra você ter ideia, uma sacola plástica, que eu fiz um levantamento, a biodegradável ou reciclada, chega a ser seis vezes mais cara do que a convencional. A gente deu a opção de saquinho pra ambos, tanto pra bandejinha como pra o pão e o que a gente percebe é que é cultural, entende? Mas a gente não deixa de dar a opção [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Uma questão que é relevante para a responsabilidade ambiental da empresa, mas que é desconsiderada pela mesma, é a venda de produtos de origem animais, e sua utilização no preparo de alimentos e no cardápio do *self-service*. Será feita uma análise a partir da lógica e da racionalidade que sustenta a EdC, ou seja, uma ética antropocêntrica. A partir de uma visão da ética não antropocêntrica, essa decisão teria outras implicações morais.

Entende-se que o discurso de amor ao próximo, representado pelo Universalismo, a partir de Bruni, “é o primeiro ponto da racionalidade de comunhão [que sustenta a EdC], uma vez que a referência é a humanidade inteira e não um grupo específico ou o indivíduo, mas o universo” (FERNANDES; SANT`ANNA; 2010 p. 161). Nessa definição transparece uma visão antropocêntrica, pois o próximo é apenas o ser humano. Esta visão contrasta com o discurso da interdependência – que se aproxima da visão biocêntrica –, tanto da proprietária, como das principais religiões e ícones religiosos da atualidade.

Independente do amor e a preocupação se estenderem apenas ao ser humano, ainda assim, o consumo de alimentos de origem animal é bastante problemático do ponto de vista ambiental. A produção industrial de carnes é uma das principais fontes de poluição do meio ambiente: exige áreas imensas, consome enorme quantidade de recursos naturais e energéticos, onera sensivelmente os cofres públicos, além de gerar bilhões de toneladas de

resíduos tóxicos sólidos, líquidos e gasosos que contaminam solo, água, ar, plantas, animais e pessoas (SVB, 2012). Segundo os dados do autor, em média 1 quilo de carne bovina é responsável por 10 mil metros quadrados de floresta desmatada e consumo de 15 mil litros de água doce e limpa.

A legislação brasileira é rigorosa em relação a poluição industrial. Porém, não há fiscalização para o setor pecuário: a aplicação das leis ambientais tornaria praticamente inviável a atividade. Se o governo brasileiro retirasse incentivos e subsídios, cobrasse impostos integrais e obrigasse a internalizar os custos energéticos, o uso de recursos naturais e os danos ambientais, cada quilo de alcatra custaria uma pequena fortuna [...] (SVB, 2012 p. 4).

O discurso socioambiental é uma dimensão substancial da proposta da EdC, deve fazer parte de sua concepção e é uma condição para se dizer “empresa de EdC” (FERNANDES; SANT’ANNA; 2010). Com isso aparece uma contradição no discurso da Pandelícia: por um lado, a empresa busca uma responsabilidade socioambiental, e realiza diversas ações para mitigar o seu impacto; por outro lado, disponibiliza alimentos que causam um enorme impacto ambiental, e deixam na responsabilidade do cliente a escolha, considerando que isso é uma demonstração de amor por eles. Os proprietários reconhecem que não tinham pensado detalhadamente sobre essa questão, mas utilizam como argumentação que são um estabelecimento comercial, ou seja, nesse caso, subordinam essa decisão (de responsabilidade) ao lucro. Outro argumento do proprietário, é que se todas as pessoas parassem de comer carne ao mesmo tempo ia faltar comida. Mas só que o caso é exatamente o contrário, para o animal sobreviver ele é alimentado de outras comidas, e muitas delas poderiam ser utilizadas para o consumo humano.

[...] veja só, a gente tentou, por exemplo, assim, éh... Porque, veja só, a gente... **Você ta numa atividade comercial, né? Se você... Por exemplo, se eu tivesse numa região que as pessoas...** Nós procuramos ter uma variedade muito grande de outros produtos que não use... Tem verduras, tem legumes... Que não use tanta coisa. Mas, veja bem, a gente tem que oferecer também pras pessoas aquilo que elas gostam de comer, né? Eu não posso, porque também não seria amor, não colocar aquilo... Querer que as pessoas vivam aquilo que eu vivo. Eu tenho que deixar a pessoa na liberdade pra ela sentir, sem ter a pressão. É por isso que a Economia de Comunhão, ela é liberdade. Então, no dia a dia, você vai adquirindo a consciência daquilo que você é certo, daquilo que você é errado, daquilo que você deve fazer, daquilo que você não deve fazer. Então, é essa liberdade que eu tenho que dar pros clientes. Eu não posso obrigá-los, dizer: [“\_Ah, você não pode comer carne”], porque aí eu vou... E você pegar uma pessoa que ela não consegue? Por exemplo, se... Tem pessoas que se não tiver carne, ela não come.[...] Porque, como eu disse pra você, aí nós demos alternativas... Diariamente a gente tem dois ou três tipos de peixe, já pra que as pessoas... Entendeu? Então, são atitudes assim que a gente vai tomando, talvez até inconscientemente, **talvez não tinha nem pensado nisso, da carne, não pensei nisso que você ta me dizendo**, mas talvez algumas atitudes que a gente tem tomado de consumir mais... [...] Agora, você veja, a sociedade ta começando a mudar, ter essa mudança. **Você já pensou se todo mundo fizesse isso? Ia faltar alimento. As pessoas iam se matar no meio da rua. Eles iam se matar no meio da rua, porque ia faltar alimento, entendeu?**Mas, aí, ta começando a ter uma cultura de mudar,

que as pessoas tão exigindo, então ta começando a ter essa mudança, a conscientização do produtor, do fazendeiro, porque ele também não pode... ele também polui. Então, ta começando a ter uma consciência nova e que a gente vai ajudando no dia a dia da gente, né, procurando comprar daquele, daquele, que os outros vão lá: [“\_Eu vou no caminho certo!”], entendesse? [...] porque, assim, a gente não pode radicalizar, porque senão, as pessoas já morrem de fome tendo tanto alimento, imagina na hora que a gente... Né? Mas a gente aos pouquinhos[...] (Proprietário, entrevista em dezembro de 2011).

A proprietária afirma que tem consciência sobre os impactos ambientais e éticos do consumo de carnes. Mas mesmo assim, considera que não pode fazer nada para mudar a cultura das pessoas, e que se tivesse o estabelecimento em outro local poderia oferecer um produto diferente. Vale ressaltar que a escolha da localização é da empresa, e não do consumidor. Num momento de conflito de ideias a proprietária reverte a liberdade de decisão do cliente, e afirma que é a empresa que deve ter responsabilidade, e não esperar do cliente.

[...] Hoje em dia já se fala de monitoramento racional de carros, de criação, de tudo. Hoje em dia já se faz. É uma prática. **É como, assim, a gente sabe, eu sei, eu sou consciente disso, de que existe toda... Existe muitos desperdícios, muita perda, muita agressão, pra, por exemplo, realmente as carnes estarem aí, os peixes, tudo, e por aí vai.** Mas, assim, na nossa empresa, por exemplo, a gente procura conhecer os nossos fornecedores. [...] A gente exige, por exemplo, de cada fornecedor das carnes, dos crustáceos, de tudo, a gente exige um registro de procedência de cada coisa. Isso aqui, assim, são práticas que eu sei que não isenta, entendeu, de um nível de desperdício assim, assado, mas... Como é que eu posso dizer, meu Deus? É uma coisa, assim, que é muito complexa, porque mexe novamente com a cultura, com tudo. Eu acredito que as fiscalizações tão aí pra fazer valer. Desde o criadouro, desde o matadouro... [as condições dos matadouros] horrível. Horrível. Assim, a gente procura sempre pegar... Inclusive a gente visitou a JBS, entendesse? A gente procura visitar, procura selecionar. Infelizmente, o brasileiro é, nesse exemplo, que a gente deu, agora, que você deu sobre as carnes, o brasileiro é muito carnívoro, e a gente é uma empresa que a gente serve, a gente usa muita carne, muito processados, né, **eu sei que faz mal, entendeu? Mas, assim, a gente é um comércio, ta entendendo? A gente é um comércio. A gente tem as opções, né? Agora, se eu tivesse numa Boa Viagem ou num Espinheiro ou... Sei lá onde, numa grande cidade aí, com certeza a gente faria outros... A gente teria outras práticas, entendesse? Mas hoje, aqui, com a clientela que a gente tem aqui em Igarassu, a gente, realmente...** A gente não tem ainda, sabe, condição de selecionar, até, matéria-prima, assim, nessa profundidade. Agora eu sei que... Mas cabe, assim, cabe às autoridades fazer a parte delas também, né? [...] **Porque na realidade, é um dever ser da empresa, né, não agredir ao meio ambiente, não dever ser do cliente, né? Dever ser da empresa.** [...] A gente precisa... Assim, dentro das possibilidades, de... Como é que eu posso dizer, meu Deus? Forte, dentro das possibilidades de entendimento, de nível de espiritualidade, sei lá o que, como é que se diz. A gente tem que colocar em prática algumas coisas. A nossa empresa hoje, a Pandelícia, ela não é uma empresa [estável]. [...] uma empresa mais competitiva é aquela que realmente, ela ta inserida numa sociedade mais justa, procura fazer uma sociedade mais justa, uma sociedade mais digna e o poder das micro e pequenas empresas é grande nessa qualificação, nessa produção de mão-de-obra mais qualificada, mais digna e... [...] A gente pensa em ser uma empresa honesta, digna, que gere dignidade, que gere promoção humana. Aonde isso aqui vai chegar só Deus sabe. A gente chegou até aqui. A gente vem de uma favela, chegou até aqui. A gente chegou a receber esses prêmios, a ter o melhor padeiro do Brasil [...] (Proprietária, entrevista em dezembro de 2011).

Desta forma, a empresa está deixando de considerar no escopo de suas

responsabilidades algo relevante, mas que ao mesmo tempo é de quase que total desconhecimento também da população em geral. O que se pode identificar nessas falas não é o discurso de liberdade de escolha ao cliente, mas, sim, um discurso alinhado com os valores dos proprietários, ou seja, se eles não consideram importante essa questão, então eles não vão enfatizá-la ao cliente, visto que não se pode esquecer que os proprietários procuram um discurso coerente com a sua prática. Também estão sendo realizadas algumas mudanças para tornar os produtos mais saudáveis, dentre elas, a redução de sal, e o Funcionário 6 informa que o proprietário “tem problema de pressão, e se preocupa com a saúde, então estamos diminuindo o sal dos produtos”.

#### **4.4.2.3 Internalização das Externalidades - Solidez**

Nesta seção, mesmo não tendo informações adequadas para uma análise mais profunda, são avaliados os impactos da atividade e demais ações da organização, tanto interna como externamente.

A atividade principal da organização é prestação de serviço de consultoria em engenharia. Para os dirigentes e a maioria dos funcionários, essa atividade tem um impacto socioambiental “mínimo”, “praticamente não há impacto”, “quase inexistentes”, “negativo”. Essa ideia, além de recorrente, é central no discurso da organização. O Diretor salienta que para os seus clientes, a construção civil, o impacto é muito maior. Apenas um funcionário levanta outra possibilidade, que uma consultoria tem certo poder na relação, ela pode propor, negociar, influenciar o cliente, afinal ela é co-responsável no resultado final de uma atividade que gera um enorme impacto “Trabalhamos na criação de rodovias, pontes que interfere diretamente com o ambiente e o ser humano” (Funcionário 10, entrevista em dezembro de 2011).

Numa situação como essa, seguir a lei é a posição mais cômoda, pois já que a lei é branda, e muitas vezes favorece a exploração e a acumulação de capital, ela é insuficiente para conseguir uma verdadeira sustentabilidade, ou seja, nem sempre cumprir a lei significa ser ético. Em última instância, se uma consultoria consciente e responsável não conseguir utilizar de sua posição para reivindicar pela sociedade, pelos animais, pelo meio ambiente, pelo planeta, ela pode no mínimo, decidir por não ser co-autora.

Dessa forma, a responsabilidade e o impacto que uma empresa de consultoria pode gerar, se tornam muito mais amplos do que os insumos que ela utiliza em seu escritório. O impacto ambiental pode ser enorme, além do que, muitas vezes, é desconsiderado o impacto

social, que em algumas obras podem: desapropriar famílias de locais de alto significado afetivo, acabar com a atividade que conseguiam seu sustento, isolar pessoas de sua comunidade, etc. Aparentemente, a empresa tenta se esforçar, quando possível, por colaborar, como relatado abaixo pelo Diretor da empresa:

[...] Por exemplo, quando a gente desenvolveu o projeto da Via Mangue a gente procurou desenvolver esse projeto que afetasse o mínimo possível a área de manguezal. Das soluções que foram indicadas em função do relatório do impacto ambiental, a gente procurou reduzir a área que traria impacto ao meio ambiente. E aquela pequena área que trouxe impacto ao meio ambiente ela será devolvida a sociedade com todas as características que tinham naquela área que foi impactada. E será devolvido o dobro da área que foi impactada. Foi uma área bastante pequena. Então isso é realizado desse modo [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

O discurso da sustentabilidade e o respeito ao meio ambiente e sociedade estão disseminados para alguns funcionários da organização. Mas não existe um pensamento tão homogêneo, outras ideias povoam o imaginário dos funcionários, tais como: obedecer às normas ambientais, colaborar para o crescimento econômico e manutenção da riqueza, gerar produto de qualidade, ou melhorar a qualidade de vida da sociedade.

Com relação aos impactos indiretos existentes na ação da organização, associados ao consumo de recursos diversos (energia, água, material de expediente, etc.), em especial a utilização de papel, são, de certa forma, conhecidos pelos funcionários, e existem ações direcionadas para minimizar o uso, evitar o desperdício de papel ou reutilizá-lo, doação de papel para o Hospital do Câncer e a utilização de papel reciclado. Existe realmente uma preocupação acima da média nessa organização, que criou e dá treinamento aos novos funcionários, que compartilha uma cartilha de impactos ambientais. Apesar disso, o Funcionário 6 informa que a conscientização precisa ser melhorada. O Diretor Presidente resume a preocupação com os impactos da empresa e as ações mitigadoras.

[...] a nossa atividade é de projeto. E a gente consome energia elétrica, consome e tenta reduzir isso o máximo que pode. A questão do papel, do uso do papel, é muito grande por conta dos projetos todos que a gente tem desenvolvido e a gente busca reutilizar esse papel. E aí, vamos dizer assim, o lixo que fica desse papel agente faz doação. E os outros materiais que podiam causar impacto a gente os traz pra um destino, faz uma doação pra que tenham um destino adequado e a gente monitora isso. Os produtos que a gente utiliza de limpeza são produtos, também, que trazem praticamente zero de agressão ao meio ambiente. A gente procura trazer por conta das ISO's que a gente tem, então a gente tem esse cuidado de não está usando produto que ataque o meio ambiente. Essas são as práticas que a gente tem um manual, como se fosse uma cartilha, de comportamento ambiental. Isso é, orientando como deve ser os procedimentos dos colaboradores, do colaborador novo que chega ele passa por esse treinamento, passa por todo esse treinamento [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Outro aspecto relevante é a importância dada pela organização aos seus *stakeholders*. Existem também dois discursos diferentes: alguns consideram que uma organização

espiritualizada não deve definir prioridade, que todos os *stakeholders* têm igual importância. Esse é o discurso majoritário. Outro grupo define algumas partes envolvidas como prioritários, e existe a necessidade de ações mais direcionadas à sociedade, acionistas, clientes e funcionários. Para o primeiro grupo, existe uma compreensão da existência de diferenças e a valorização de cada um.

Numa organização espiritualizada ela olha para todos os *stakeholders* com o mesmo olhar. Pra mim não tem A, nem B, nem C, nem E. Pra mim o olhar seria um olhar de compreensão do jeito de cada um ser. O olhar para o cliente, o olhar para a comunidade do entorno, o olhar para os colaboradores e compreender cada um deles, entendendo a importância que cada um deles tem. O cliente é importante, mas o colaborador é importante, aqueles que são meus circunvizinhos aqui na empresa é importante porque são elas também que vão usufruir do produto que vai ser gerado aqui. Então pra mim o olhar é o olhar que compreende cada um e cada um nisso tudo, nessa vida, nesse ambiente tem um valor, cada um tem o seu valor. [...] Pra mim é o modo que eu olho pra cada um. E que olhar é esse? É um olhar de compreensão, é um olhar só de busca de satisfação ou é um olhar que busca e leva satisfação? Pra mim todos têm a sua importância, todos. E eu não ousaria colocar nenhum melhor que o outro, em uma empresa que tenha a sua espiritualidade pautando toda essa história. (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

A grande ação filantrópica de empresa é a criação e manutenção de um instituto INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO, que tem como objetivo principal promover o desenvolvimento de crianças e adolescentes desassistidos de comunidades do Recife. O instituto, para muitos funcionários, é a identificação que ele tem com a construção de uma sociedade melhor, que em última análise, desperta a dimensão trabalho com significado. O Diretor explica a relação entre filantropia e responsabilidade social, e a importância de cada uma, e como essa ação interfere na busca de significado e autoestima para o funcionário.

[...] Quando se falava de responsabilidade social pouco se fazia de responsabilidade social. Se fazia muito mais filantropia, que é importante e que tem também o seu fundamento, mas não resolvia a questão, era emergencial. Mas não quer dizer que também ela não tem uma importância. Se eu estou com fome eu preciso comer, então é emergencial, eu preciso daquilo. Mas se eu tenho... Faço uma ação social, que além disso ela é estruturada pra que eu tenha condição de me auto sustentar, ela evoluiu mais. E aí se eu peço isso e vou pra um outro lugar onde além de eu está resolvendo essa questão eu olho também para o futuro e eu desenvolvo uma ação que busca também trazer essa questão da sustentabilidade eu já fui pra outro patamar. E se além disso eu trago também nessa história a questão da espiritualidade eu subi mais um patamar ainda de evolução para minha empresa. [...] quando o colaborador faz uma ação social lá junto com o INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO ele também se sente um cidadão que está prestando um serviço à sociedade e isso dá felicidade pra ele, isso dá orgulho pra ele [...] (Presidente, entrevista em dezembro de 2011).

Vale ressaltar que, de uma forma geral, o estímulo ao voluntariado nas ações sociais tem sido caracterizado por um sequestro emocional das pessoas que trabalham nessas ações (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006). Então, a organização deve ter muito cuidado em como divulga e estimula esse trabalho, pois pode se tornar mais um instrumento de controle e

alienação. Alguns aspectos, como o trabalho voluntário ser realizado durante o horário de expediente, apenas para funcionários com real interesse contam a favor do programa. Mas o fato de o funcionário não poder decidir sobre quanto investir em ações filantrópicas, ou em demais ações sociais, e da organização ser a mais beneficiada do que o funcionário, com a existência do instituto, são um sinal de alerta para essas práticas.

Outro aspecto que se relaciona com as externalidades, pois é uma característica central na definição da distribuição dos resultados das organizações, é a questão da remuneração dos funcionários. Vale ressaltar que no discurso do Diretor Presidente da empresa, a distribuição de riquezas é uma das maneiras de se praticar espiritualidade. Os funcionários não mencionam, nem de maneira positiva nem negativa o salário, mas vários funcionários reforçam que os benefícios da empresa são adequados ou estão acima da média do mercado, e desta forma, colaboram com a satisfação e visão de sua valorização. Além disso, a Diretora de TAF explica que a empresa “dispõe de Acordo Coletivo individual junto ao sindicato, justamente porque proporciona benefícios diferenciados com relação às demais empresas de mesmo ramo. [...] [estão na relação o] auxílio babá e creche, auxílio casamento, auxílio enxoval, auxílio material escolar” (Diretora, entrevista em dezembro de 2011).

#### **4.4.2.4 Internalização das Externalidades - Comparativo**

**A internalização das externalidades, na maioria das situações, não faz parte dos interesses ou da consciência dos gestores e funcionários das empresas pesquisadas. O esforço das organizações, quando não é cumprir a lei, se limita a ações mitigadoras, de redução dos impactos ambientais, raramente sociais.**

A responsabilidade da organização perante os diversos impactos de sua atividade é a questão de maior relevância, pois é o seu maior impacto, seja positivo ou nocivo ao cliente e à sociedade. As empresas que quiserem seguir seu processo de evolução espiritual inevitavelmente precisam passar por essa etapa de conscientização dos impactos da atividade e dos produtos e abrir mão da exploração dos envolvidos nesse processo. Para isso, deve manter uma atividade ou produto que possa gerar vida, gerar benefício as suas partes envolvidas, não apenas aos clientes. As indústrias que em especial precisam rever seus produtos ou serviços são aquelas que têm seus produtos ou ingredientes que prejudicam a saúde dos consumidores, ou aquelas cuja atividade gera um enorme impacto ambiental ou social nocivo (extração, trabalho escravo ou semiescravo, etc.) ou aquelas associadas à morte e sofrimento (armas, pesca, caça, pecuária, drogas, etc.). De uma forma geral, as atividades

das organizações pesquisadas têm um enorme impacto ambiental e ou social, mas nem sempre existem ações para compensá-las. Exceção feita a Segundo Idioma, que a atividade tem um pequeno impacto ambiental, e existe uma preocupação com relação ao impacto social. Cabe a uma organização espiritualizada, quando desorganizar a harmonia, assumir a responsabilidade em corrigir o malefício ou assumir o ônus da ação (PINTO, 2009).

As ações das organizações estão mais associadas à redução dos impactos ambientais dos insumos, resíduos, energia, gases poluentes, e saúde do solo. Esses impactos são, de certa forma, conhecidos pelos funcionários. As ações são mitigadoras, ou seja, são direcionadas para minimizar o uso, usar de forma consciente, mas não têm foco em restituir ou reparar a utilização do recurso. Mesmo a partir de uma visão antropocêntrica, que parece ser o ponto de vista das organizações pesquisadas, precisa ser questionado se realmente esse comportamento reativo, que não procura alternativas mais sustentáveis é o mais adequado para o nível quase colapso da utilização de nossos recursos naturais. A partir de uma visão biocêntrica, não podemos esquecer que os ecossistemas e que a biodiversidade devem ser preservados, que somos co-habitantes dessa mesma casa (FELIPE, 2008; 2009).

A caridade, ou ação filantrópica, é muito bem-vinda, se for de interesse da organização, mas devem vir depois de sua maior responsabilidade, ou seja, mitigar ou eliminar suas externalidades.

No contexto atual, onde os valores capitalistas reinam predominantes, será maior exemplo de virtude e de espiritualidade dos dirigentes da organização realizar práticas que melhor distribuem as riquezas. A remuneração recebida tem relação com espiritualidade, a partir do momento que pode ser uma demonstração da organização de reconhecimento ao funcionário pelo trabalho realizado, uma distribuição dos resultados obtidos pela participação de todos no produto ou serviço oferecido. Nada mais justo que a riqueza seja mais bem distribuída entre todos os envolvidos, e dessa forma uma melhor remuneração é uma das formas para se compartilhá-la. A distribuição de riquezas é um princípio da organização espiritualizada (VASCONCELOS, 2008).

Os gestores da organização, em suas decisões estratégicas, definem onde alocar o excedente, seja reinvestindo no negócio a partir de melhorias nos recursos, seja políticas de preço, seja destinando a divulgação da marca, seja nas ações filantrópicas, etc. Essas decisões são sempre realizadas pela alta administração da empresa, e quando está em cogitação um aumento de remuneração dos funcionários, é no máximo um pequeno percentual de participação nos lucros. Numa postura de busca por espiritualidade no ambiente de trabalho, é necessária a participação dos funcionários nas decisões estratégicas de alocação de dinheiro e

demais recursos. Por isso, são muito bem-vindas práticas de participação efetiva dos funcionários (e não seus representantes em cargo de gestão) nas decisões de aplicação dos lucros.

A redução da carga horária é também um aspecto muito importante para a busca de uma espiritualidade (BEZERRA, OLIVEIRA, 2007) que oportuniza o desenvolvimento de outras dimensões da vida do empregado. O que se vê nas organizações pesquisadas, quando muito, é uma procura por reduzir as horas extras, sendo a redução de carga horária uma ação impensável.

Apesar de não ter informações suficientes para identificar essas características nas organizações pesquisadas, solicita-se muita atenção ao estímulo de trabalho voluntário dos funcionários, pois a concepção de trabalho voluntário vem sendo cada vez mais incorporada nas ações relacionadas à responsabilidade social por parte das empresas (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006). Para os autores, o uso do trabalho voluntário nas ações sociais tem sido caracterizado por um sequestro emocional das pessoas que trabalham nessas ações. O sequestro emocional é caracterizado como:

[...] sequestro emocional de empregado é a retenção do empregado, que é emocionalmente coagido a se engajar em uma ação social corporativa, que normalmente ocorre fora do seu local e horário de trabalho, cujo resgate é a execução de um trabalho voluntário, logo não remunerado, utilizado para melhorar a imagem da organização. Nessa situação, o empregado é privado da liberdade e de autonomia sobre o seu tempo livre e não tem noção clara do que está fazendo, pois a ação social fora dos limites geográficos da organização tem por objetivo eliminar desigualdades sociais, enquanto um silêncio absoluto reina sobre as desigualdades intramuros. Formas de extorsão implícitas nessa situação coexistem e podem estar representadas pela ameaça sobre a ascensão na carreira, feita pelos superiores e pelos colegas de trabalho ou pela definição de espaços de poder na organização. (VIEIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2006 p.120)

Conforme explicado no comparativo anterior, não será apresentado o quadro comparativo nesta seção.

## 5 Conclusões

---

O objetivo deste trabalho foi identificar como a espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) é praticada por organizações da Região Metropolitana do Recife.

Quanto à **análise da definição de espiritualidade no ambiente de trabalho adotada pelas pessoas das organizações estudadas**, identificou-se entre os entrevistados, um entendimento de que o local de trabalho se torna um ambiente para prática espiritual, ou seja, para eles, pode-se adotar um comportamento ético e virtuoso, trabalhar em harmonia com os colegas e colaborar para uma sociedade melhor. Essa visão está alinhada com o entendimento que os entrevistados têm sobre espiritualidade, que apesar de uma ter relação com religião, não são a mesma coisa. Ao falarem sobre espiritualidade em geral, muitos entrevistados citam as emoções, em especial o amor. Apesar disso, em muitos casos, as emoções não aparecem nas respostas, quando tratam sobre EAT. Supressão esta que pode ser explicada pelo fato das empresas serem um ambiente caracterizado pela sua “racionalidade”, necessária para sua sobrevivência, tal como ela é.

O conceito de amor utilizado neste estudo não precisa chegar à ideia bíblica ou religiosa. O amor é o fundamento biológico do fenômeno social, a aceitação do outro junto a nós como legítimo na convivência e co-construção do mundo no qual vivemos (MATURANA, 2002; MATURANA; VARELA, 2010). É o fator indispensável à integração humana em toda atividade social.

A dimensão trabalho com significado, que envolve gerar um benefício à sociedade, é fundamental para a EAT, pois mobiliza esforços “espirituais” dos funcionários. Entretanto, a possibilidade de gerar um benefício para sociedade pode ser muito ampla, definidas neste trabalho, em três categorias: a) intrínseco: associado à atividade/produto; b) acessório: associado à forma de se produzir/vender um produto/atividade sem significado intrínseco; e c) extrínseco: não associado ao produto/atividade. Por este motivo, pode sempre existir um trabalho com significado, por mais que seja extrínseco, e, em contrapartida, qualquer empresa, por mais que fabrique ou venda produtos nocivos à vida, pode se utilizar desse argumento para conseguir a “força espiritual” dos seus empregados enquanto eles estão alienados.

A lógica pervasiva de que a organização é o local inquestionável da racionalidade econômica permite os impactos desfiguradores para a vida humana associada e para a natureza. Essa crise de percepção, que impede uma visão mais ampla, que abarque outros fatores além dos critérios econômicos, é responsável pela desumanização das relações, pelo

abafamento das emoções, pela conformidade e manutenção do sistema.

Quanto à **identificação dos motivos das organizações para implementação da espiritualidade no ambiente de trabalho**, considera-se como possibilidades as práticas de EAT motivadas por uma substantividade ou instrumentalidade. A substantividade é predominante no discurso dos dirigentes, ou seja, valores éticos e morais, senso de responsabilidade, respeito e valorização do ser humano são as principais motivações. Em contrapartida, os funcionários permitem a legitimação da instrumentalidade como motivo coerente para implementação de ações ou práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho. Desta forma, a EAT fica com sua implementação justificada pela necessidade de um melhor clima organizacional, para possibilitar maior produtividade e qualidade nos produtos e serviços prestados, e, conseqüentemente, gerar melhor resultado financeiro. Esta última, recebe o nome de pseudoespiritualidade no ambiente de trabalho, e diferencia-se da primeira, porque ao invés de ter como princípio o respeito e valorização do outro, tem como objetivo acumular e concentrar riquezas materiais.

A espiritualidade no ambiente de trabalho nas organizações pesquisadas é praticada entre um misto de valores pessoais dos dirigentes e os valores do mercado. Quando as iniciativas são motivadas pelos valores éticos e morais dos líderes, ou seja, substantivas, existe uma preocupação real com a humanização e emancipação humana. Mas quase sempre as práticas ou têm uma motivação instrumental/econômica ou utilizam os mecanismos e ferramentas que reforçam os valores capitalistas, ou seja, vão em direção oposta, ao controle e alienação humana.

O sistema capitalista tem como princípios a propriedade privada e os fins lucrativos, para tanto existe uma finalidade de acumulação de capital, que é obtida através da utilização de algo ou alguém como instrumento ou meio para esse objetivo (o que é comumente chamado de exploração) (BOFF, 2000; SADER, 2000). O sistema preconiza a liberdade individual e estimula a competição, o que não significa necessariamente, mas aumenta a possibilidade de valores individualistas/egoístas (FERNANDES, 2008). Como consequência, temos o lucro como impulsionador das ações, que são subordinadas a uma racionalidade limitada aos aspectos econômicos. O resultado disso é um sistema global cujos maiores frutos são a dominação, a exclusão e a destruição (BOFF, 2000) e como impactos dessas ações, existe uma deterioração das relações humanas e da dimensão emocional (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

Em suma, o capitalismo prioriza o capital, a espiritualidade prioriza o ser humano e a vida. Os valores capitalistas são a favor da exploração e acumulação de riqueza, contrários ao

humanismo e à espiritualidade. “Uma civilização que sacrifica o homem pelo lucro não é exatamente o ambiente em que queremos viver” (VERISSIMO, 2000 p. 8). Por esses motivos, a organização que decide trilhar o caminho da espiritualidade deve questionar os valores vigentes, mesmo atuando dentro desse sistema. Do contrário, estarão realizando uma pseudoespiritualidade, apenas adotando mais uma prática de gestão para melhorar resultados. Salienta-se que nenhuma empresa é obrigada a se “espiritualizar”, mas essa decisão pode vir a partir da consciência ampliada do que é sua responsabilidade, que é muito mais do que o cumprimento legal/formal.

Uma espiritualidade no ambiente de trabalho precisa questionar o que está posto, numa busca pela humanização das relações, necessita trazer a partilha do lucro, do poder, da propriedade e das decisões (AKTOUF, 2001). Só visar a mudança no comportamento dos empregados, sem mudar as outras coisas em volta, é um humanismo truncado ou de fachada, é uma “mudança sem mudar realmente nada, em querer revolucionar sem revolução” (AKTOUF, 2001 p. 28)

Existe uma visão predominante de que a espiritualidade dá lucros, mas, às vezes, por valores éticos, pode-se tomar uma decisão que vá reduzir o lucro. Entretanto, para as organizações, é praticamente inaceitável ou inimaginável tomar uma decisão, com base em princípios espirituais, que possa gerar prejuízo. É muito fácil assumir uma postura espiritualizada quando ela gera resultados financeiros, mas, para identificar um comportamento ético é necessário existir o conflito entre os valores pessoais e os ganhos financeiros. Porém, quando existe o argumento vindo da organização de que ela precisa sobreviver (a qualquer custo), está demonstrando que não é uma espiritualidade alicerçada em bases sólidas. Para o bem da sociedade e do planeta, algumas empresas, alguns setores, ou mercados devem deixar de existir quando sobrevivem da exploração em detrimento do bem comum.

Quanto à **identificação das práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho**, as organizações pesquisadas não têm programas específicos voltados para o desenvolvimento da espiritualidade de seus funcionários, clientes ou da sociedade. Apesar disso, há alguns programas formais que colaboram para esse objetivo, seja por estimularem o pensamento crítico, incentivarem a prática do amor e respeito ao outro, por possibilitarem o desenvolvimento do ser humano integral e se preocuparem com outras dimensões da vida ou por auxiliarem no bem-estar físico e mental do funcionário. Considera-se que não existe a necessidade de nenhum programa formal de espiritualidade, nem muito menos é necessária a inclusão de práticas religiosas para que as pessoas possam considerar que exista o

desenvolvimento de espiritualidade no ambiente de trabalho. O indispensável é o estímulo e a existência de relacionamentos interpessoais e interorganizacionais de respeito pela vida, dignidade, valorização do ser, de um ambiente que possibilite a expressão das emoções e respeito pela necessidade individual de fazer algo com significado. O respeito pela vida é realizado na responsabilidade da organização em internalizar suas externalidades, ou seja, assumir e absorver ou eliminar os custos socioambientais de suas ações.

A internalização das externalidades, na grande maioria das situações, não faz parte dos interesses ou da consciência dos gestores e funcionários das empresas pesquisadas. O esforço das organizações, quando não é cumprir a lei, se limita a ações mitigadoras, de redução dos impactos ambientais, raramente sociais. As empresas, por meio de seus gestores, que quiserem seguir seu processo de “evolução espiritual”, inevitavelmente precisam passar pela etapa de conscientização dos impactos da atividade e dos produtos, trabalhar com um produto que gera benefícios para as partes envolvidas e renunciar a exploração dos envolvidos.

Para isso, as organizações devem manter uma atividade ou produto que possa gerar vida, gerar benefício a todas as partes envolvidas, não apenas aos clientes. As indústrias que em especial precisam rever seus produtos ou serviços são aquelas que têm seus produtos ou ingredientes que prejudicam a saúde dos consumidores, ou aquelas cuja atividade gera um enorme impacto ambiental ou social nocivo (extração, trabalho escravo ou semiescravo, etc.) ou aquelas associadas à morte e sofrimento (armas, pesca, caça, pecuária, drogas, etc.).

Além dos valores predominantes da sociedade centrada no mercado, a burocracia e as estruturas (hierárquicas de poder) das organizações são apontadas como o problema a ser resolvido. É fato que essas estruturas das organizações devem ser mudadas, pois são baseadas na negação do outro. É necessário que ocorra verdadeiramente uma humanização nas organizações, e que nós não continuemos a ser escravizados pelo que criamos. Mas o que vem primeiro: os princípios e valores éticos? O amor vai surgir quando a estrutura se tornar humanizante? Ou para que ocorra uma mudança na estrutura para torná-la humanizante precisamos individualmente cultivar o amor e a ética? Por mais que a estrutura mude, se continuar o homem velho, não ocorrerá mudança, e não haverá evolução na espiritualidade no ambiente de trabalho.

A espiritualidade no ambiente de trabalho, tal como proposta, baseada numa racionalidade substantiva e no amor, ainda não rompe com os valores do nosso sistema. Mas ela pode lidar especialmente com dois aspectos muito importantes: o desenvolvimento de relação sociais – baseadas na aceitação do outro e na distribuição de riquezas. Esse pode ser

um caminho dentro das organizações que permita aumentar a consciência de que os valores predominantes em nossa sociedade podem e devem ser mudados.

## **5.1- Sugestões para trabalhos futuros**

A partir da realização deste trabalho foram identificadas algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Investigar de maneira mais aprofundada a relação de alguns gestores, que mesmo com motivações substantivas, se transforma em difusores de ferramentas de controle e alienação. Analisar se existe certo grau de alienação também nessas pessoas.
- Estudar mais detalhadamente as possíveis relações entre espiritualidade no ambiente de trabalho, externalidade e lucro. A análise dessas relações podem gerar sugestões, tanto de práticas organizacionais, como políticas públicas mais sustentáveis. Essa discussão pode ser aprofundada através de pesquisa em organizações com princípios humanistas, religiosos ou de economia solidária.
- Analisar de maneira mais aprofundada a relação entre os tipos de trabalho com significado (intrínseco, acessório e extrínseco) e ações, tanto na EAT, como, por exemplo, em práticas de responsabilidade socioambiental e ações filantrópicas. Essa análise tem como objetivo, em especial, analisar a utilização de significados extrínsecos como mecanismos de desvio de foco dos impactos nocivos das atividades de algumas empresas.
- Estudar em organizações com características de EAT os microprocessos relacionais e suas implicações para as demais atividades das organizações. Analisar os motivos da sobrevivência dessas organizações, mesmo em condições adversas do mercado, que comunga outros valores.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo-radical crítico? **O&S**. v. 8, n. 21, p. 13-33, maio-agosto, 2001.
- ARAUJO, A. O roubo do tempo. In: SADER, E. (org.) **Os 7 pecados do capital**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- ASHMOS, D.P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v.9, n.2, p.134-345, 2000.
- BARCELOS, V. Por uma ecologia da aprendizagem humana – o amor como princípio epistemológico em Humberto Romesín Maturana. **Educação**, Porto Alegre, n. 3, v. 60, p. 581–597, Set./Dez. 2006
- BARRETO, T.F.; THOMPSON, A. C. R. T. F.; FEITOSA, M.G.G. Mapeamento da Produção Acadêmica Nacional em Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: o Brasil em desenvolvimento tardio? In: XIII **SemeAd**, 2010, São Paulo. Sustentabilidade Ambiental nas Organizações, 2010.
- BARRETO, T. F. ; THOMPSON, A. C. R. T. F. ; BASTOS, B. E. N. ; FEITOSA, M. G. G. . Além da visão romântica: desvelando os potenciais aspectos nocivos da Espiritualidade no ambiente de trabalho.. In: XIV - **SemeAd**, 2011, São Paulo. XIV - SEMEAD: Seminários em Administração, 2011.
- BARRETO, T. F. ; THOMPSON, A. C. R. T. F. ; THOMPSON, C. E. M. ; MENDES, E. P. R. . Em busca de uma racionalidade emancipatória: uma alternativa à hegemonia da racionalidade instrumental nas organizações. In: XIV - **SemeAd**, 2011, São Paulo. XIV - SEMEAD: Seminários em Administração, 2011b.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 7. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2008.
- BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.2, p.64-78, 2004.
- BEZERRA, M.F.N.; OLIVEIRA, L.M.B. Espiritualidade nas organizações e comprometimento Organizacional: estudo de caso com um grupo de líderes de agências do banco do brasil na cidade de recife. In: XXXI **ENANPAD**, Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- BOFF, L. **Espiritualidade**: um caminho de transformação. Sextante: Rio de Janeiro, 2006
- BRASIL. Economia de Comunhão. **Economia de Comunhão**: Um novo estilo de agir econômico. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/br>>. Acesso em: 09 jan. 2012.
- \_\_\_\_\_.IPEA.**Desafios do desenvolvimento**. Portugal Digital - Brasil/Portugal: Mais alto salário no Brasil vale 1.714 vezes o mais baixo, revela o IPEA. Disponível em: [http://desafios2.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD\\_CHAVE=2709](http://desafios2.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHAVE=2709). Acesso em: 29 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Coordenação-Geral da Política de Alimentação e Nutrição. **Guia alimentar para a população brasileira: promovendo a alimentação saudável**. Brasília: Ministério da Saúde, 2005.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2007.

CASH, K.C.; GRAY, G.R. A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. **Academy of Management Executive**, v.14, n.3, p.124–34, 2000.

CAVANAGH, G.F. Spirituality for managers: Context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, v.12, p.186-199, 1999.

CHARDIN, P. T. **O fenômeno humano**. São Paulo: Cultrix, 2001.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n.2, p. 221-236. 2003.

COMTE-SPONVILLE, A. **O espírito do ateísmo: introdução a uma espiritualidade sem deus**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2007.

\_\_\_\_\_. **O capitalismo é moral?** São Paulo: WMF Martins Fontes, 2011.

DALAI LAMA. **Uma ética para o novo milênio**. Sextante: Rio de Janeiro, 2000.

DAVEL, E; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **RAE**, v. 43, n. 4, p. 72-85, out./dez. 2003.

DAVEL, E.; MACHADO, H.V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2001, vol.5, n.3, pp. 107-126.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker: homem, sociedade, administração**. São Paulo, Nobel: 2002.

DUARTE, T. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **CIES e-WORKING PAPER**, n. 60, 2009.

DOURADO, D. C. P.; CARVALHO, C. A. Extra! Extra! O caso metrorec revela como é operada a manipulação ideológica do discurso da QVT. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 4, dez. 2007.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, J. H. (org) **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FELIPE, S. T. Éticas biocêntricas: tentativas de superação do antropocentrismo e do senciencismo éticos. **ETHIC@**. Florianópolis, v. 7, n. 3, dez. 2008, p.1-7. <http://www.cfh.ufsc.br/ethic@/etespart1.pdf>

\_\_\_\_\_. Antropocentrismo, senciencismo e biocentrismo: perspectivas éticas abolicionistas, bem-estabilistas e conservadoras e o estatuto de animais não-humanos. **Revista Páginas de Filosofia**. v. 1, n. 1, jan-jul, 2009.

\_\_\_\_\_. Do altruismo de parentesco ao altruismo ético. **Pensata Animal**, v. 3, p. 1-10, 2009b.

FERNANDES, V. A racionalização da vida como processo histórico: crítica à racionalidade econômica e ao industrialismo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, Setembro 2008.

FERNANDES, V.; SANT'ANNA, F. P. S. A racionalidade da economia de comunhão e responsabilidade socioambiental: a gestão organizacional influenciada por valores espirituais. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**. Editora UFPR, n. 21, p. 151-171, jan/jun 2010.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia** – Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

\_\_\_\_\_. Habermas e a teoria da modernidade. **Cad. CRH.**, Salvador, n. 22, p.138-163, jan/jun.1995.

FRY, L.W.; SLOCUM, J. W. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v.37, n.1, p.86-96, 2008.

GIACALONE, R.A.; JURKIEWICZ, C.L. (Orgs.). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. New York: Harper & Row, 2003.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOMES, A.N. Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais / Tese – Viçosa: UFV, 2005.

GONÇALVES, M. A. S. Teoria da ação comunicativa de Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola. **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 66, Abril, 1999.

GROPPO, L. A. A modernidade e a sociologia da educação no século XX: a questão da racionalidade e da emancipação na reflexão sociológica sobre a educação em Durkheim, Mannheim e Adorno. In: VII Jornada do **HISTEDBR**, 2007, Campo Grande. Anais da VII Jornada do HISTEDBR: a organização do trabalho didático na História da Educação. Campo Grande: Uniderp, 2007.

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.(Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research: Third Edition**. London: Sage, p.191-215, 2005.

HABERMAS, J. Para o uso pragmático, ético e moral da razão prática. **Revista de Estudos Avançados da USP**. São Paulo, v. 3, n. 7, p. 4-19, set./ dez. 1989.

HORKHEIMER, M. **Eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2002.

HUXLEY, A. **A filosofia perene**: uma interpretação dos grandes místicos do Oriente e do Ocidente. São Paulo: Globo, 2010.

JACCOUD, M., MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, J., et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

JUE, Arthur L. The demise and reawakening of spirituality in western entrepreneurship. **Journal of Human Values**, v. 13, n. 1, p.1-11, 2007.

KOFMAN, F. **Metamanagement**: o sucesso além do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KREITLON, M.P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: **ENANPAD**. 28, Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: Anpad, 2004.

LEITÃO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visãobiológica. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p.883-907, set/out, 2006.

LIMA, S.M.M.; HOPFER, K.R.; SOUZA-LIMA, J.E. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

LIPS-WIERSMA, M.; DEAN, K.L.; FORNACIARI, C.J. Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement. **Journal of Management Inquiry**, v.18, n.4, p.288-300. Dec., 2009.

MACHADO, H. V. A abordagem das emoções no âmbito das organizações. **Alcance**, v. 9, n. 1, p. 11-35, jan/abr 2003.

MACIEL, C.M.; SILVA, A.F. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 35-58, Jan./Mar. 2008.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, n.4, p.823-847, jul./ago., 2005.

\_\_\_\_\_. “Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, ed. especial, p. 450-468, jul. 2011.

MATURANA, H. R **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athenas, 2010.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica a crítica domesticada nos estudos organizacionais. **RAC**. v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez ; DF: UNESCO, 2000.

MOTTA, F. P. **Administração e participação**: reflexões para a educação. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003.

MOURA, G. L. Relações Desumanas: Reflexões Sobre Humanismo e Controle na Relação Indivíduo-Organização. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho/EnGPR, 2011, João Pessoa. **III EnGPR**. Rio de Janeiro : ANPAD, 2011.

MOVIMENTO DOS FOCOLARES (Portugal). **Movimento dos Focolares** - Site oficial em Portugal. Disponível em: <<http://focolares.org.pt/sobre/quem-somos>>. Acesso em: 09 jan. 2012.

OLIVEIRA, A. **Espiritualidade na empresa**. Butterfly Editora: São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

PAIVA JR., F.G.; LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. I **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Anais... Recife, 2007.

PAULA, A.P.P. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **O&S**. v. 14, n. 40, Janeiro/Março, 2007.

PECI, A.; ALCADIPANI, R. Demarcação científica: uma reflexão crítica. **O&S**. v.13,n.36,Jan/Mar, 2006.

PENHA, R.M.; SILVA, M.J.P. Do Sensível ao Inteligível: novos rumos comunicacionais em saúde por meio do estudo da teoria quântica. **RevEscEnferm USP**. V. 43, n. 1, p. 208-214, 2009.

PEREIRA, J.C. Sobre o emprego do termo racional em economia e administração. **RAE**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 76-83, 1993.

PERROW, C. A society of organizations. **Theory and Society**, v. 20, n. 6, pp. 725-762, 1991.

PINTO, R. **Espiritualização nas organizações**: transformando valores em ação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

RAMOS, A.G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

\_\_\_\_\_. Modelos de homem e teoria administrativa. **Caderno de Ciências Sociais Aplicadas**. PUC-PR, 2001.

REGO, A.; CUNHA, M.P.E.; SOUTO, S.O. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE Eletrônica**, [S. l.], v.6, n.2, p.1-27, jul./dez. 2007.

ROHR, F. A espiritualidade e educação. In: ROHR, F. (org) **Diálogos em educação e espiritualidade**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2010.

SADER, E. A exploração In: SADER, E. (org.) **Os 7 pecados do capital**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SANTOS, M. Avareza, ano 2000. In: SADER, E. (org.) **Os 7 pecados do capital**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SCHWEITZER, A. The ethics of reverence for lyfe. **Christendom**. v. 1, p. 225-239, 1936.

SERVA, M. A racionalidade substantiva aplicada na prática administrativa. **RAE**, v. 37, n. 2, abr/jun 1997.

SILVA, R.; SIQUEIRA, D.E. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. **Psicologia em Estudo**, v. 14, p. 557-564, 2009.

SILVA, S.L.P. Razão instrumental e razão comunicativa: um ensaio sobre duas sociologias da racionalidade. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**. n. 18, maio 2001.

SILVEIRA, V.N.S. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, Out./Dez. 2008.

SIQUEIRA, D. Religião, religiosidade e contexto do trabalho. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 717-724, set./dez. 2005.

\_\_\_\_\_. O labirinto religioso ocidental: da religião à espiritualidade. Do institucional ao não convencional. **Soc. estado**. [online], v. 23, n. 2, p. 425-462, 2008.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUTO, S. O.; REGO, J. A. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. In: **XXX ENANPAD**, Anais... Salvador: ANPAD, 2007.

SVB. Sociedade Vegetariana Brasileira. **Impactos sobre o meio ambiente do uso de animais para alimentação**. São Paulo, 2012.

TAYLOR, P. W. **Respect for Nature**: a theory of environmental ethics studies in moral, political, and legal philosophy. Princeton NJ: Princeton University Press, 1986.

THIRY-CHERQUES, H. R. A rebeldia conservadora – aspectos da resistência à modernização nas organizações brasileiras. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 30-37, jan/fev 1995.

\_\_\_\_\_. A regra de ouro e a ética nas organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 4, dez. 2006.

TORRES JUNIOR, A.S. Retórica organizacional: lógica, emoção e ética no processo de gestão. **RAE Eletrônica** (Online), São Paulo, v. 1, p. 1-11, 2002.

VASCONCELOS, A.F. Espiritualidade no ambiente de trabalho: muito além do fad-management? **Revista da ESPM**, v.14 n.1, 2007.

\_\_\_\_\_. **Espiritualidade no ambiente de trabalho**: dimensões, reflexões e desafios. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S.C.; BRANCO, P.D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.2, p.20-30, Abr./Jun. 2001.

VERISSIMO, 2000. Apresentação. In: SADER, E. (org.) **Os 7 pecados do capital**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

VIEIRA, F.G.D.; MACHADO, H.V.; OLIVEIRA, R.S. Sequestro Emocional: apropriando trabalho, formando identidade e definindo poder nas organizações. **GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p. 2-15, 2006.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. v. 1, Brasília: UNB, 1994.

# APÊNDICES

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA  
(DIRIGENTES)**

1.	Você considera que sua organização valoriza seus funcionários? Por gentileza, justifique sua resposta
2.	Com quais práticas sua organização demonstra respeito às necessidades emocionais de seus funcionários?
3.	Com quais práticas sua organização estimula a motivação de seus funcionários?
4.	Com que práticas sua organização demonstra respeito à dignidade de seus funcionários?
5.	Quais ações da organização voltadas para diminuir o excesso de pressão para o cumprimento de metas, e aumentar a valorização dos relacionamentos humanos?
6.	Existem iniciativas da organização para eliminar/reduzir fontes de stress e exaustão em seus empregados? Quais?
7.	Existem orientações da organização para que seus empregados eliminem/reduzam a realização de horas extras? Quais? A organização respeita os dias/horários de descanso de seus empregados?
8.	As ações realizadas por sua organização nos últimos 12 meses são coerentes ou conflitantes com seus valores?
9.	Sua organização, nos últimos 12 meses, realizou ações para desenvolver a autonomia dos seus empregados? Quais?
10.	Quais ações foram realizadas nos últimos 12 meses pela sua empresa que aumentaram o nível de consciência de seus empregados com relação aos impactos das atividades da empresa?
11.	Sua empresa se preocupa em disponibilizar ao cliente/sociedade um produto que não seja prejudicial para eles?
12.	O que você considera um produto prejudicial ao cliente/sociedade?
13.	Quais ações foram realizadas nos últimos 12 meses pela sua empresa que aumentaram o nível de consciência de seus clientes com relação aos impactos de seu consumo?
14.	Quais os critérios que sua organização utiliza para decidir entre o que é "certo" mas nem sempre lucrativo, e o que é mais lucrativo?
15.	Quais os impactos nocivos (sociais, ambientais e sobre demais seres vivos) das atividades de sua empresa?
16.	Quais ações sua organização realizou nos últimos 12 meses que diminuíram o impacto prejudicial fruto de sua atividade? (Como por exemplo, através de práticas de sustentabilidade ou de Responsabilidade socioambiental)
17.	Quais ações foram realizadas nos últimos 12 meses pela sua empresa que aumentaram o nível de consciência da sociedade com relação aos impactos de seus produtos?
18.	O que você entende por espiritualidade?
19.	Qual a relação que você acha que existe entre espiritualidade e trabalho?
20.	Que ações realizadas nos últimos 12 meses contribuíram para satisfazer suas necessidades espirituais?
21.	Sua empresa realizou ações nos últimos 12 meses com o objetivo de divulgar e estimular conceitos de espiritualidade e valores universais (amor, respeito, paz, justiça, retidão, etc...)? Quais?
22.	Para uma empresa que busca espiritualidade, que influencia isso terá sobre a definição de seu produto/serviço?
23.	Se fosse analisar o grau de importância de cada stakeholder (partes interessadas) você considera que uma organização "espiritualizada" deveria priorizar algum (ns)? Qual (is)? Por quê?
24.	Qual você considera ser a principal razão/motivo para adoção de espiritualidade no ambiente de trabalho?
25.	Você acha que Espiritualidade no ambiente de trabalho é compatível com lucro? Por quê?
26.	Você acha que se uma organização realizar práticas de espiritualidade exclusivamente para aumentar os lucros, ela deve ser considerada "espiritualizada"?
27.	Você acha que o aumento do lucro é justificativa coerente para a implementação dessas práticas pela organização?
28.	Se considerarmos o interesse em "espiritualizar" o ambiente de trabalho, a implementação de algumas práticas podem aumentar os custos ou reduzir os lucros da organização. Ainda sim essas ações devem ser realizadas?
29.	Considerando espiritualidade no ambiente de trabalho: a realização de ações que valorizam a vida, em todas as suas dimensões, primando pelo aumento da consciência, geração de benefícios e eliminação ou redução dos impactos negativos de sua atividade. A conduta de sua organização nos últimos 12 meses contribuiu para esse objetivo?

Por gentileza, fale um pouco mais sobre você...

Área/Departamento:
Cargo/Atividade:
Cargo de Chefia? ( ) Sim ( ) Não
Tempo de empresa (anos completos):
Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino
Idade (anos completos):
Estado Civil:
Tem filhos? ( ) Sim ( ) Não
Escolaridade (nível mais elevado): ( ) Médio incompleto ( ) Médio completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior Completo ( ) Pós graduação
Formação/cursos (apenas para os que possuem curso superior):

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO ENTREVISTA (FUNCIONÁRIO)

1.	Você considera que sua organização valoriza seus funcionários? Por gentileza, justifique sua resposta
2.	Com quais práticas sua organização demonstra respeito às necessidades emocionais de seus funcionários?
3.	Com quais práticas sua organização estimula a motivação de seus funcionários?
4.	Com que práticas sua organização demonstra respeito à dignidade de seus funcionários?
5.	Quais ações da organização voltadas para diminuir o excesso de pressão para o cumprimento de metas, e aumentar a valorização dos relacionamentos humanos?
6.	Existem iniciativas da organização para eliminar/reduzir fontes de stress e exaustão em seus empregados? Quais?
7.	Existem orientações da organização para que seus empregados eliminem/reduzam a realização de horas extras? Quais? A organização respeita os dias/horários de descanso de seus empregados?
8.	Quais ações realizadas nos últimos 12 meses fizeram você sentir que as pessoas, em seu local de trabalho, preocupam-se umas com as outras?
9.	Quais ações realizadas nos últimos 12 meses fizeram você sentir que as pessoas, em seu local de trabalho, compartilham um propósito em comum?
10.	Você consegue identificar ações da organização que promovem o bem-estar de seus empregados? Quais?
11.	As ações realizadas por sua organização nos últimos 12 meses são coerentes ou conflitantes com seus valores?
12.	Sua organização, nos últimos 12 meses, realizou ações para desenvolver a autonomia dos seus empregados? Quais?
13.	O ditado: "faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço" pode ser aplicado ao comportamento ético dos proprietários/dirigentes de sua organização? Por quê?
14.	Quais ações realizadas pela sua organização nos últimos 12 meses, fizeram você sentir prazer/alegria em seu ambiente de trabalho?
15.	Quais ações foram realizadas nos últimos 12 meses pela sua empresa que aumentaram o nível de consciência de seus empregados com relação aos impactos das atividades da empresa?
16.	Sua empresa se preocupa em disponibilizar ao cliente/sociedade um produto que não seja prejudicial para eles?
17.	O que você considera um produto prejudicial ao cliente/sociedade?
18.	Quais ações foram realizadas nos últimos 12 meses pela sua empresa que aumentaram o nível de consciência de seus clientes com relação aos impactos de seu consumo?
19.	Quais os critérios que sua organização utiliza para decidir entre o que é "certo" mas nem sempre lucrativo, e o que é mais lucrativo?
20.	Quais os impactos nocivos (sociais, ambientais e sobre demais seres vivos) das atividades de sua empresa?
21.	Quais ações sua organização realizou nos últimos 12 meses que diminuíram o impacto prejudicial fruto de sua atividade? (Como por exemplo, através de práticas de sustentabilidade ou de Responsabilidade socioambiental)
22.	Quais ações foram realizadas nos últimos 12 meses pela sua empresa que aumentaram o nível de consciência da sociedade com relação aos impactos de seus produtos?
23.	Quais ações realizadas nos últimos 12 meses demonstraram preocupação dos líderes de sua organização em contribuir para uma sociedade melhor?
24.	Quais os benefícios que seu trabalho gera para a sociedade?
25.	O que você entende por espiritualidade?
26.	Qual a relação que você acha que existe entre espiritualidade e trabalho?
27.	Que ações realizadas nos últimos 12 meses contribuíram para satisfazer suas necessidades espirituais?
28.	Quais ações (baseadas em valores espirituais) você realizou nos últimos 12 meses e foram reconhecidos ou valorizados por sua empresa?
29.	Sua empresa realizou ações nos últimos 12 meses com o objetivo de divulgar e estimular conceitos de espiritualidade e valores universais (amor, respeito, paz, justiça, retidão, etc...)? Quais?
30.	Para uma empresa que busca espiritualidade, que influencia isso terá sobre a definição de seu produto/serviço?
31.	Se fosse analisar o grau de importância de cada <i>stakeholder</i> (partes interessadas) você considera que uma organização "espiritualizada" deveria priorizar algum (ns)? Qual (is)? Por quê?
32.	Qual você considera ser a principal razão/motivo para adoção de espiritualidade no ambiente de trabalho?
33.	Você acha que Espiritualidade no ambiente de trabalho é compatível com lucro? Por quê?
34.	Você acha que se uma organização realizar práticas de espiritualidade exclusivamente para aumentar os lucros, ela deve ser considerada "espiritualizada"?
35.	Você acha que o aumento do lucro é justificativa coerente para a implementação dessas práticas pela organização?
36.	Você considera que sua organização valoriza o empregado como indivíduo ou que ele apenas é um instrumento para atingir resultados? Como você se sente em relação a isso?
37.	Se considerarmos o interesse em "espiritualizar" o ambiente de trabalho, a implementação de algumas práticas podem aumentar os custos ou reduzir os lucros da organização. Ainda sim essas ações devem ser realizadas?
38.	Considerando espiritualidade no ambiente de trabalho: a realização de ações que valorizam a vida, em todas as suas dimensões, primando pelo aumento da consciência, geração de benefícios e eliminação ou redução dos impactos negativos de sua atividade. A conduta de sua organização nos últimos 12 meses contribuiu para esse objetivo?

Por gentileza, fale um pouco mais sobre você...

Área/Departamento:
Cargo/Atividade:
Cargo de Chefia? ( ) Sim ( ) Não
Tempo de empresa (anos completos):
Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino
Idade (anos completos):
Estado Civil:
Tem filhos? ( ) Sim ( ) Não
Escolaridade (nível mais elevado): ( ) Médio incompleto ( ) Médio completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior Completo ( ) Pós graduação
Formação/cursos (apenas para os que possuem curso superior):

**APÊNDICE C – ROTEIRO UTILIZADO PARA ANÁLISE DE DADOS**

Objetivo Específico	Tópico	Subtópico	Cód.	Questões	
				Func.	Dir.
Analisar a definição de EAT adotada pelas pessoas das empresas estudadas	O que é espiritualidade	Valores éticos/morais	A1	25	18
		Emoções/amor			
		Característica intrínseca/fundamental humana			
		Transcendência			
		Harmonia com tudo/conexão			
		Mudança interior			
		Relação com religião			
		Capacidade de reflexão			
		Integralidade			
		Qualidades do espírito/virtudes			
		Imanência			
	Fé				
	Dimensão humanizadora				
	Relação entre espiritualidade e trabalho	Trabalho como local de prática espiritual	A2	26	19
Sentido de conexão com a comunidade					
Trabalho com significado / Serviço à comunidade					
Alinhamento do indivíduo com os valores da organização					
Respeito / Oportunidade para vida interior					
Alegria no trabalho					
Identificar os motivos das organizações para implementação da EAT	Instrumentalidade (Racionalidade Instrumental e Econômica)	Melhorar resultados financeiros (Racionalidade Econômica)	B1	32 a 35 / 37 / 13 / 19	24 a 28 / 14
		Melhorar desempenho/produktividade			
		Melhorar qualidade de vida/ clima organizacional			
		Crítica a instrumentalidade/Pseudo-espiritualidade			
		Melhorar qualidade dos produtos/serviços			
		Finalidade Egoísta/Sobrevivência da organização			
		Mecanismo sutil de Controle			
	Alienação				
	Substantividade (Racionalidade Substantiva e Emoções)	Valores éticos/morais	B2		
		Bem comum			
		Humanização das relações			
		Respeito/Dignidade			
		Senso de responsabilidade			
		Coerência entre valores e comportamento			
Relações autogratiíficantes					
Distribuição de riqueza					
Amor					
Felicidade					
Consciência / Auto-reflexão					
Emancipação e Satisfação social					
Identificar as práticas de EAT	Conduta de Respeito pela vida	Respeito/dignidade	C1	2 a 7/ 10 a 15/ 18 e 19	2 a 10/ 13 e 14
		Fortalecimento dos Relacionamentos / Cooperação			
		Valorização de outras dimensões da vida			
		Preocupação com desenvolvimento pessoal			
		Valores compartilhados			
	Programas formais (Instrumentais e Substantivos)				
	Internalização das externalidades	Responsabilidade	C2		
		Impactos da atividade			
		Importância dos <i>stakeholders</i>			

## APÊNDICE D – SISTEMATIZAÇÃO DE ANÁLISE DE DADOS

### Sistematização da análise de dados

Objetivo Específico: A) Analisar a definição de EAT adotada pelas pessoas das empresas estudadas

Tópico: O que é espiritualidade

Código: A1

Empresa:

Tipo (F/D): Funcionários

Número	Subtópico	Insight/ Comentário
<i>Deus</i>		
1-25	Deus no coração [...]	
2-25	O respeito por aquilo que está acima de nós, que não compreendemos mas que se manifesta em nossos corações nos impelindo a perceber que não estamos sós.	
3-25	O respeito que se tem por algo que está acima de nós e que afeta a maneira como nos relacionamos com nosso semelhantes.	
<i>Predominância da emoção e intuição</i>		
4-25	É difícil definir algo que a gente sente mas não vê [...]	Existiu um quantidade bem maior de citações sobre emoções e Deus (em relação a )
7-25	[...] É a possibilidade de acreditar e viver algo que foge à racionalidade humana e nos conecta com uma outra realidade.	
2-25	[...] que se manifesta em nossos corações [...]	
<i>Ética e valores morais</i>		
1-25	[...] procurar ter um caráter parecido com o Dele (Deus)	Os valores morais estão vinculados a Deus
6-25	[...] seguir seus (Deus) ensinamentos	
11-25	É conhecer-se, reconhecendo suas qualidade e defeitos e buscando se tornar uma pessoa melhor e crescer espiritualmente.	Existe uma convergência com a visão de Reflexão de Chardin, e com Maturana e Varela
<i>Harmonia com tudo</i>		
3-25	[...] a maneira como nos relacionamos com nosso semelhantes.	
<i>Independência de religião</i>		
3-32	há quem confunda espiritualidade com religiosidade, ou até religião ou dogma.	Apesar de considerar diferente o empregado também considera que as (algumas) religiões são mal interpretadas

Legenda:

1-25 Funcionário 1, questão 25

Tipo F/D: Funcionário/Dirigente