

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A EXPERIÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM O**  
**DESEMPENHO DOS TRABALHADORES EM UMA INDÚSTRIA**  
**METALÚRGICA DO SEGMENTO ELETROELETRÔNICO**

**JAIME JOÃO BETTEGA**

**Caxias do Sul, agosto de 2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**JAIME JOÃO BETTEGA**

**A EXPERIÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM O  
DESEMPENHO DOS TRABALHADORES EM UMA INDÚSTRIA  
METALÚRGICA DO SEGMENTO ELETROELETRÔNICO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Janaina Macke

**Caxias do Sul, agosto de 2009**

**JAIME JOÃO BETTEGA**

**A EXPERIÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE E SUA RELAÇÃO COM O  
DESEMPENHO DOS TRABALHADORES EM UMA INDÚSTRIA  
METALÚRGICA DO SEGMENTO ELETROELETRÔNICO**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Janaina Macke

Conceito Final.....

Aprovado em.....de.....de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

---

Prof. Dra. Maria Emilia Camargo – Universidade de Caxias do Sul (UCS)

---

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea – Universidade de Caxias do Sul (UCS)

## **DEDICATÓRIA**

À minha mãe que, um dia, sonhou ser professora, mas por circunstâncias diversas foi obrigada a colocar em segundo plano este sonho. No entanto, nunca deixou de ser mestra pelo testemunho e pela fé.

Na pessoa da minha mãe, incluo toda minha família. Gratidão eterna à segunda família: a Província dos Freis Capuchinhos do RS pelo apoio e incentivo. Aos amigos, a certeza de laços que o tempo não apagará.

## AGRADECIMENTOS

A caminhada como ser humano oportuniza muitos encontros e inesquecíveis surpresas. Há um horizonte que nos envolve e os passos em sua direção não poderão ser vacilantes. A cada dia renasce o desafio de retomar o caminho para alcançar a luz e a sabedoria que resultam do significado que damos à existência.

Neste contexto, posso afirmar que o tempo do mestrado passou a ser um tempo único e inesquecível da minha história pessoal. Os desafios foram muitos. A luta diária, para afastar o desânimo diante das dificuldades e exigências, agora é percebida como recompensadora. Sempre valerá a pena o esforço, quando se sabe o que se quer e onde se quer chegar. Muitas pessoas contribuíram para que esse objetivo fosse alcançado. Coloco-as no coração de Deus para que Ele, na sua bondade infinita, as recompense. Conforme as dificuldades aumentavam, proporcionalmente iam surgindo como que ‘anjos’ a ajudar a superá-las. Por isso, mais do que registrar nomes, fica a gratidão e a certeza de que o tempo não apaga o bem realizado.

Reconhecimento à orientadora e professores do programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul por despertarem o gosto pela pesquisa e apontarem para novos campos do conhecimento e da respectiva importância na transformação deste mundo que poderá ser cada vez mais justo e fraterno.

Uma palavra especial de gratidão à empresa Cemar-Legrand pela acolhida da proposta, bem como pela contínua atenção dispensada, comprovando ser uma organização aberta para o “novo” que desponta no campo da espiritualidade no mundo do trabalho. A dedicação dos professores de estatística da UCS ajudou na continuação dessa tarefa. Jamais serão esquecidos, pois foram além do profissional, assumindo a causa e abrindo novos caminhos

Gratidão especial à família que me gerou e que sempre permaneceu atenta e sintonizada com as minhas inquietações e buscas. À Ordem dos Frades Menores Capuchinhos pela oportunidade de crescimento e o apoio irrestrito.

A palavra ‘obrigado’ poderá parecer muito simples, quando se quer dizer muito. Mas as palavras sempre serão insuficientes para expressar a grandiosidade que vai no coração. Os sentimentos mais belos são expressos de coração para coração.

Muito obrigado a todos!

*Comece fazendo o necessário;  
depois faça o que é possível e quando você menos perceber  
estará fazendo o impossível.*

**São Francisco de Assis**

## RESUMO

O presente trabalho objetivou constatar e dimensionar a existência de uma relação entre a experiência de espiritualidade e o desempenho dos trabalhadores, através do Programa de Participação nos Resultados (PPR), em uma indústria metalúrgica, do segmento eletro-eletrônico, de Caxias do Sul. Foi utilizado o método quantitativo através da análise fatorial e do teste de variância. Um questionário, validado em Portugal e no Brasil, que contempla cinco dimensões – **sentido de comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de serviço à comunidade (trabalho com significado), alegria no trabalho e oportunidades para a vida interior** – permitiu a identificação da espiritualidade no local de trabalho e uma possível relação com o desempenho dos trabalhadores através do Programa de Participação nos Resultados (PPR). A referida pesquisa, junto com o aprofundamento realizado por meio do referencial teórico, confirmou a importância da espiritualidade na vida dos trabalhadores e, conseqüentemente, no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Trabalho; Desempenho; PPR; Espiritualidade.



## **ABSTRACT**

This research aimed to discover and to dimension the existence of a relationship between the experience of spirituality and the performance of workers, through the Participation in the Results Program (PPR), in an metallurgic industry, of the electro-electronic sector, in Caxias do Sul City. It was employed the quantitative method through the factorial analysis and the test of variance. A questionnaire validated in Portugal and in Brazil, that considers five dimensions – sense of community, alignment of the individual to the organization's values, sense of being rendering a service to the community (work with meaning), happiness in the job and opportunities for an interior life – allowed the identification of the presence of the spirituality in the working place and a possible relationship of it to the performance of the workers, through the Participation in the Results Program (PPR). The mentioned research together with the deepening performed by the theoretical referential confirmed the importance of the spirituality in the life of workers and as a consequence in the organizational environment.

**Keywords:** Work. Performance. Spirituality.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Fatores e perguntas associadas .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 2 – Médias dos grupos de trabalho para o Fator 3 .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 3 – Gráfico das médias do tempo de empresa para Fator 1.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 4 – Gráfico das médias do tempo de empresa para Fator 2.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 5 – Gráfico das médias da faixa etária para Fator 1.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 6 – Gráfico para as médias do número de filhos Fator 1 .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 7 – Gráfico para as médias do número de filhos Fator 2 .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 8 – Gráfico para naturalidade para o Fator 1 .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 9 – Gráfico para área para o Fator 1 .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 10 – Gráfico para naturalidade para o Fator 2.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 11 – Gráfico para faixa salarial para o Fator 2.....</b>	<b>86</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grupos por PPRC .....	54
Tabela 2 - Estratificação da amostra .....	56
Tabela 3 - Grupo PPRC .....	57
Tabela 4 - Turno de trabalho .....	57
Tabela 5 - Tempo de empresa.....	58
Tabela 6 - Gênero dos funcionários .....	58
Tabela 7 - Faixa etária .....	58
Tabela 8 - Grau de instrução .....	59
Tabela 9 - Estado civil .....	59
Tabela 10 - Número de filhos.....	60
Tabela 11 - Outros dependentes da família.....	60
Tabela 12 - Naturalidade .....	60
Tabela 13 - Local de nascimento .....	61
Tabela 14 - Tempo de residência em Caxias do Sul .....	61
Tabela 15 - Tipo de residência.....	61
Tabela 16 - Faixa salarial.....	62
Tabela 17 - Estatísticas descritivas univariadas .....	63
Tabela 18 - Matriz das componentes .....	65
Tabela 19 - Alfa de Cronbach para os fatores .....	66
Tabela 20 - ANOVA para grupo de trabalho .....	68
Tabela 21 - Médias dos fatores para grupos de trabalho.....	70
Tabela 22 - Resultado da ANOVA para a questão “De forma geral sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar” em relação ao grupo do PPRC .....	70
Tabela 23 - Realização média por grupo PPRC .....	71
Tabela 24 - Múltiplas comparações para a questão “De forma geral sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar” em relação ao grupo do PPRC .....	71
Tabela 25 - Regressão linear.....	72
Tabela 26 - Associações entre variáveis.....	73
Tabela 27 - ANOVA para turno de trabalho .....	74

<b>Tabela 28 - ANOVA para tempo de empresa .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 29 - ANOVA para gênero.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabela 30 - ANOVA para faixa etária.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 31 - ANOVA para grau de instrução .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabela 32 - ANOVA para estado civil .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 33 - ANOVA para número de filhos.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 34 - ANOVA para número de dependentes .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 35 - ANOVA para naturalidade .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 36 - ANOVA para área.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabela 37 - ANOVA para tempo de residência em Caxias.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabela 38 - ANOVA para natureza da residência.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabela 39 - ANOVA para faixa salarial .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 40 - ANOVA para relação significativa entre fatores e variáveis.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabela 41 - Fatores por grupos do PPRC .....</b>	<b>88</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PCA	Principal Component Analysis
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PPR	Programa de Participação nos Resultados
PPRC	Programa de Participação nos Resultados Cemar
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA DO TRABALHO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>O TRABALHO HUMANO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>A CENTRALIDADE DO TRABALHO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Ponto de vista da empresa.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Ponto de vista dos trabalhadores.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Ponto de vista do instrumental utilizado .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Programa de Participação nos Resultados ou no Lucro .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4</b>	<b>ESPIRITUALIDADE .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Sobre a espiritualidade.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Espiritualidade e religiosidade .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Espiritualidade nas organizações .....</b>	<b>40</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE TRABALHO.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3</b>	<b>AMOSTRAGEM E FORMA DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4</b>	<b>PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....</b>	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>FATORES DA ESPIRITUALIDADE .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES EXPLICATIVOS DA ESPIRITUALIDADE NA EMPRESA EM ESTUDO .....</b>	<b>66</b>

<b>4.3</b>	<b>VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE RELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE ESPIRITUALIDADE E O DESEMPENHO NO PPR DA EMPRESA .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4</b>	<b>ANÁLISE DO PESO DE CADA FATOR NA AVALIAÇÃO GERAL SOBRE ESPIRITUALIDADE.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5</b>	<b>ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS EM RELAÇÃO À ESPIRITUALIDADE E AS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES.....</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
<b>5.1</b>	<b>O QUE SE DIZ DE ESPIRITUALIDADE.....</b>	<b>92</b>
<b>5.2</b>	<b>O QUE SE ENTENDE POR ESPIRITUALIDADE.....</b>	<b>92</b>
<b>5.3</b>	<b>O QUE SE SUGERE EM ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO.....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO A – HISTÓRICO DO PPR.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXO C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA CEMAR-LEGRAND .....</b>	<b>110</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Em cem anos da ciência da administração, o mundo do trabalho ainda não contempla dimensões importantes do ser humano, como a espiritualidade (DORNELLES, 2006). Logo, a espiritualidade dentro das organizações, mais do que modismo, parece ser a tentativa de um olhar holístico para com o trabalhador e uma compreensão de que, para além do corpo, existe algo que necessita ser cultivado e valorizado. (PORTELA apud REGO, CUNHA e SOUTO, 2007, p. 11) expressa seu entendimento:

É para mim espantoso como 95% da humanidade falam de alma, ou de espírito, como atitude de fé, mas é um espanto que a Ciência, durante tanto tempo, tenha vivido algo divorciada dessa realidade e, de uma forma geral, como atitude científica, diga que não existe nada disso. O que me parece que falta é uma conjugação de esforços no sentido de um conhecimento do que é a realidade do ser, não só físico como espiritual.

Tratando de ética e comportamento humano em sociedade, Dornelles (2006) diz que espiritualidade é um tema antigo e importante que liga pessoa, fé, esperança e amor e que vem ganhando espaço no mundo do trabalho reestruturado. A autora afirma que ele vem ganhando importância, quando diz: “até o final do século XIX a Organização Mundial da Saúde considerava apenas a saúde física das pessoas. Após os estudos de Freud, foi admitida a existência da saúde mental e, atualmente, há duas outras categorias: saúde social e saúde espiritual” (2006. p. 31). Entretanto, autores que trabalham nessa linha de pensamento, como Rego, Cunha e Souto (2007), seguem afirmando que, no lugar de fazedores de tarefas, as organizações poderiam contar com pessoas realizadas e comprometidas e não apenas com pessoas que foram transformadas em recursos para o sistema produtivo.

Contemplar a espiritualidade no local de trabalho não pode ser visto como um receituário ou uma listagem de tarefas, mas sim uma forma de conscientização e de uma nova postura organizacional frente à totalidade que cada ser humano carrega consigo. Pois, “a espiritualidade é uma questão que acompanha a evolução do ser humano desde o seu início e, nos dias turbulentos que estamos vivendo, esse tema precisa se tornar cada vez mais explícito, consciente e independente” (MOGGI; BURKHARD, 2004, p. 15).



Desde os anos 90, a ciência da Administração vem sendo objeto de abordagens mais críticas quanto ao modo de produção e seus ajustes à sociedade (DAVEL e ALCADIPANI, 1990). Nessa revisão do pensamento gerencial, a espiritualidade emergiu como um assunto dissociado da autoajuda, nos mais diversos espaços de convivência humana e, de um modo especial, nos ambientes de trabalho. Nessa linha, autores como Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) consideram que a espiritualidade nas organizações é uma tendência do século XXI. Essa nova tendência representa, segundo Rego, Cunha e Souto (2007), uma oportunidade para os trabalhadores exercerem sua profissão encontrando nela algum significado. A espiritualidade nas organizações tanto pode ser vista como uma dimensão humana agregada ao exercício de uma profissão, como mais uma forma de contribuir para um maior comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Essa abordagem que transcende o espaço da Ciência (COMTE apud DORNELLES, 2006) e alcança o da Teologia (DORNELLES, 2006), além de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas no trabalho e na sociedade, favorece o engrandecimento pessoal, pelo reconhecimento de que o ser humano é portador de uma vida interior (BEZERRA e OLIVEIRA, 2007).

Dentre as várias definições de espiritualidade voltadas para o âmbito organizacional, existe um fio condutor que liga a espiritualidade com o transcendente (MURAD, 2007; REGO, CUNHA e SOUTO, 2007), na busca da dignidade do ser humano, avançando no tema, para além dos limites da ciência. Pois, espiritualidade é mais uma das dimensões do ser humano, como a ética e a estética, por exemplo.

Se por um lado, a gestão das organizações foi objeto de crítica por não atingir os anseios da sociedade e apresentar resultados excludentes, por outro, demandou uma busca de novos elementos para suprir tal carência. Assim surgiu a espiritualidade que, nesse contexto de crise, trouxe consigo um risco: chegar a uma única definição. Nesta definição, ela surge como mais um elemento no processo produtivo, e deixa de ser estudada como uma dimensão humana. Porque, “no mundo moderno, há o desejo de reunir elementos da espiritualidade de diferentes religiões e criar uma espiritualidade eclética” (MURAD, 2007, p. 124), desvinculada de suas origens. Um descaminho que passa, inclusive, pela autoajuda. Em vista disso, Rego, Cunha e Souto (2007) alertam para que o tema espiritualidade, mesmo que seja proveniente de várias fontes e apresente-se sob diferentes óticas, não seja visto como tabu ou um elemento descartável na discussão sobre dignidade humana na sociedade do trabalho.

Murad (2007, p. 126) explica que “na pluralidade do mundo contemporâneo, que interpenetra cada vez mais as instituições, é possível identificar diferentes correntes que estudam espiritualidade”. Contudo, Rego, Cunha e Souto (2007), assim como Dornelles

(2006), reiteram que os seres humanos são seres racionais, mas também emocionais e espirituais. Procuram realizar trabalho que confira significado às suas vidas, levando a cabo num contexto de comunidade.

Nessa linha de pensamento, a espiritualidade seria esse ‘algo a mais’ (MURAD, 2007), somado ao diferencial competitivo, capaz de contribuir para a realização humana dos trabalhadores e para a eficiência organizacional. Por isso, Bartoli (2008, p. 78) diz “a espiritualidade é um caminho para quem não para no mundo das aparências e não se contenta com devaneios místicos, cuja proveniência patológica ou manipuladora pode manifestar-se com certa obviedade”. Posicionamentos entendidos como modismos gerenciais.

Para além das mudanças provenientes da globalização, dos avanços tecnológicos e da constatação de uma velocidade nas transformações com suas respectivas consequências para organizações e sociedade, encontra-se o ser humano, único e peculiar, capaz de operar com brilho e criatividade, agregando valor às organizações (BEZERRA e OLIVEIRA, 2007).

Tornar os espaços de trabalho realmente saudáveis e proporcionadores de qualidade de vida para as pessoas, requer uma tomada de consciência de todos os envolvidos com o mundo organizacional, começando pelos seus dirigentes. Pois, “todo aquele que tem um emprego sabe da tensão que há entre trabalho e vida pessoal” (GRÜN, 2007, p. 7), a qual poderia ser equilibrada se houvesse uma maior atenção com a questão da espiritualidade. Como para Rego, Cunha e Souto (2007) a espiritualidade pode influir no desempenho individual – pois as pessoas estariam canalizando a energia, capacidades e forças para melhor exercer suas responsabilidades – esse resultado irá se refletir nas funções organizacionais.

Assim, este trabalho se propõe, em um primeiro momento, a aprofundar essa questão no contexto organizacional, através da revisão do conceito de espiritualidade. A seguir, procura relacionar espiritualidade com o desempenho no trabalho, entre as diversas formas de buscar vínculos de comprometimento dos trabalhadores com aquilo que produzem e com a organização, ou seja, a real motivação para trabalhar. Entre as formas atuais de motivar pessoas, encontra-se o Programa de Participação nos Resultados (PPR), cujas práticas de incentivos têm se constituído em estratégia motivacional na gestão das organizações (BECKER, 1998).

Contudo, ao tratar de motivação do trabalhador é necessário verificar a importância do trabalho em sua vida, bem como o grau de centralidade que ele ocupa. Para tanto, encontrar uma forma de detectar a presença da espiritualidade nas organizações requer um instrumental específico. Com esse propósito, Rego, Cunha e Souto (2007), partiram do conceito de espiritualidade e encontraram cinco fatores. A partir deles, construíram um instrumento de

investigação científica, já validado no Brasil e em Portugal. O instrumento apresenta cinco fatores<sup>1</sup>: **sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de serviço à comunidade (trabalho com significado); alegria no trabalho, e oportunidades para a vida interior.** A partir desses cinco fatores, os autores elaboraram 19 questões para verificar a presença da espiritualidade no mundo das organizações.

Assim sendo, esse questionário foi aplicado em uma organização privada – uma indústria metalúrgica do segmento eletroeletrônico de Caxias do Sul – com o propósito de verificar se na realidade organizacional, onde as pessoas passam a maior parte das horas do dia e de anos significativos de sua vida, tais fatores estão presentes. Conforme diz Csikszentmihaly (2004, p. 13): “Como seres humanos, não podemos sobreviver sem esperança. Quando não temos qualquer razão para viver, além daquelas que a biologia instalou em nosso sistema nervoso, logo reverteremos a um nível de existência animal”.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nas organizações modernas, os gestores de pessoas necessitam, cada vez mais, aprimorar seus conhecimentos para formular políticas compatíveis com necessidades e interesses dos trabalhadores. Como resultado dessas demandas sociais surgiu o Programa de Participação dos Resultados (PPR), cujo objetivo principal é distribuir resultado ou lucro e, ao mesmo tempo, obter maior comprometimento das pessoas com o trabalho e com a organização. Porém, nem sempre esse objetivo pode ser alcançado, pois, as pessoas buscam sua realização em outros valores que não são de ordem material. Essa incompatibilidade de interesses entre empregado e empregador carece de mudança e, segundo Murad (2007), a saída seria a espiritualidade, como proposta de transformação e qualificação dos ambientes organizacionais.

Nesse cenário, o presente estudo se propõe a identificar na empresa Cemar-Legrand a existência dos cinco fatores de espiritualidade apresentados no instrumento de Rego, Souto e Cunha (2007), associados aos resultados esperados pela implantação do PPR.

---

<sup>1</sup> Grifo nosso.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Descobrir se existe uma relação da espiritualidade com o desempenho dos trabalhadores, a partir do PPR, não se trata de uma tarefa simples. Ela exige uma análise acurada, seguida de uma interpretação de resultados da pesquisa realizada junto aos trabalhadores da empresa em estudo em nível grupal. Caso seja constatada a presença da espiritualidade, interessa saber se existe o risco de deixar de atender a propósitos humanísticos e ser instrumentalizada com o intuito de apenas aumentar os ganhos econômicos.

Estudar a relação da espiritualidade com o desempenho dos trabalhadores, a partir do PPR, é querer descobrir se a presença da espiritualidade permite ganhos significativos tanto para a organização como para o trabalhador. Pois, para Rego, Cunha e Souto (2007), quanto maior for a percepção dos trabalhadores acerca da espiritualidade, maior será o seu comprometimento e, em consequência, a sua produtividade.

Por outro lado, esse estudo depende de um PPR bem consolidado e da seriedade atribuída à implantação, bem como da qualidade de sua execução. Pois, a participação nos lucros ou resultados pode ser considerada um modelo evoluído de relacionamento entre capital e trabalho (CORRÊA, 1999). Igual ao argumento de Della Rosa (2007) que defende a ideia de que o Programa de Participação nos Resultados promove e melhora a cultura profissional e social da empresa, em consequência do amadurecimento das relações capital-trabalho.

## 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é verificar se existe relação entre a espiritualidade e o nível de desempenho no trabalho. Especificamente, pretende-se:

- a. Identificar os fatores explicativos da espiritualidade na empresa em estudo;
- b. Verificar a existência de relação entre os fatores de espiritualidade e o desempenho no PPR da empresa;
- c. Analisar o peso de cada fator na avaliação geral sobre espiritualidade;
- d. Analisar se existem diferenças significativas em relação à espiritualidade e às características dos respondentes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho é atividade resultante do dispêndio de energias física e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens (materiais ou imateriais), contribuindo, assim, para a reprodução da vida humana, individual e social (LIEDKE apud CATTANI e HOLZMANN, 2006, p. 319).

O termo “trabalho” apresenta vários significados de acordo com a evolução da humanidade e seus grandes períodos. Assim, relacionam-se desde aos aspectos ligados às necessidades básicas do ser humano, normalmente associadas ao significado metafórico de sofrimento e infortúnio - Antiguidade, até a noção de realização pessoal no sentido de criação ou transformação da natureza - Era do Conhecimento. Neste capítulo, abordar-se-á desde o trabalho até a espiritualidade, com centralidade no ser humano e seu desempenho, associados ao Programa de Participação nos Resultados.

### 2.1 O TRABALHO HUMANO

Ao longo da história, as civilizações definiram trabalho de diferentes formas (LIMA apud BRUSTOLIN, 2007, p. 69). Para as civilizações com origem no domínio romano, trabalho vem da palavra *tripalium* que, antigamente, era um instrumento com três estacas (*tripalium*) afiadas que servia tanto para os agricultores baterem o trigo, as espigas de milho, entre outras coisas como para torturar condenados (ALBORNOZ, 1994). Em latim a palavra *labor*, proveniente do verbo *laborare*, quer dizer penar, enquanto a palavra *labore*, significa cambaleiar sob uma carga muito pesada. As línguas portuguesa, espanhola e francesa conservaram a raiz latina sendo respectivamente trabalho, *trabajo* e *travail*. A raiz da palavra (*trabs*, *trabis*) estava associada à carga imposta aos escravos para obrigá-los ao trabalho. Já para os italianos e ingleses, trabalho é *lavoro* e *labou* ou *travail* que designa também ‘tormento’, ‘agonia’. Dessa forma, pode-se entender que o termo ‘trabalho’ inicialmente estava associado ao sofrimento, tormento e agonias das pessoas. Também na tradição judaica e no cristianismo, o trabalho era encarado como uma atividade penosa, à qual o homem está condenado pelo pecado (ALBORNOZ, 1994).

A valorização do trabalho surge por volta dos séculos XIII e XIV quando o trabalho passou a ter relação com a cultura e com a riqueza, “pois se transformaria na medição básica que permitira ao homem transformar tanto a natureza quanto a si próprio” (DOWBOR *et al.*, 2004, p. 18). Passa a ocorrer, então, a valorização positiva do significado do trabalho, considerado como um espaço de aplicação das capacidades humanas como empenho e esforço para atingir determinado objetivo.

No século XV, passou a existir uma diferenciação entre o trabalho qualificado e o não-qualificado, entre o produtivo e o não-produtivo, surgindo a partir de então a distinção entre trabalho manual e intelectual.

Em meados do século XVIII, a Revolução Industrial gestou a sociedade industrial. A grande e perversa busca pelos lucros nos contextos de trabalho nesta sociedade industrial fez com que surgissem formas rígidas de controle e meios de produção em massa (GUIMARÃES, 2007). O trabalho precisou ser regulado por normas, leis, procedimentos, entre outros, para que se pudesse controlar as ações, atribuir direitos e deveres e estabelecer parâmetros de convívio social no ambiente de trabalho (DOWBOR *et al.*, 2004).

Em 1911, Taylor lança as bases da Administração. A publicação de suas ideias marcou grande influência na concepção e no desempenho da capacidade humana no trabalho (MOTTA, 2002). O sentido do trabalho permanecia restrito à recompensa financeira pelo esforço dedicado na execução da tarefa. No apogeu do taylorismo/fordismo<sup>2</sup>, a empresa era medida pelo número de trabalhadores. Já na era da acumulação flexível e da ‘empresa enxuta’, quanto menor o número de trabalhadores, melhor, porém sem diminuir a produtividade (ANTUNES, 2002).

Com o passar dos anos, a consequência desse processo gerou o desemprego estrutural e um crescente contingente de trabalhadores em condições precárias. Estudos diversos, sob diferentes óticas, confirmam que, pouco a pouco, o capitalismo foi reduzindo o trabalho humano ao emprego, tornando quase impossível o exercício social de um trabalho que não se enquadrasse em suas regras (CASTEL, 1999). Assim, o emprego é um conceito que surgiu durante a Revolução Industrial e pode ser visto como uma relação entre homens que trocam a força de trabalho por algum valor, e homens que compram essa força de trabalho pagando algo em troca, algo como um salário.

Antunes (2002) entende que para converter a produção do capital em propósito da humanidade é necessário separar valor de uso e valor de troca. Pois, na atualidade e num

---

<sup>2</sup> Taylorismo/fordismo são modelos de produção e consumo. Ver Os Sentidos do Trabalho, de Ricardo Antunes (2002, p. 29).

passado recente, trabalho soava como sinônimo de submissão ao capital; separação e alienação entre trabalhador e meios de produção, além da separação entre os que produzem e os que controlam.

É possível, no entanto, afirmar que as constantes transformações que alcançam todas as esferas e instituições parecem exigir cada vez mais dos trabalhadores. Para Souza (2003, p. 24), “o mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo”.

## **2.2 A CENTRALIDADE DO TRABALHO**

O trabalho ocupa espaço central na vida humana. De acordo com Castel (1999, p. 578), “o trabalho continua sendo uma referência não só econômica, mas também psicológica, cultural e simbolicamente dominante, como provam as reações dos que não o têm”.

A existência humana busca alcançar um propósito maior. Dinheiro, segurança e conforto podem ser necessários para alcançar a felicidade, mas não são, definitivamente, o bastante ou o tudo para a busca da mesma (CSIKSZENTMIHALYI, 2004). Assim, “o trabalho pode representar um dos aspectos mais satisfatórios e mais compensadores da vida, uma vez que todos nascem com um elenco de aptidões ou o desenvolvem durante sua vida. Por outro lado, surge mais intensamente um sentimento de contraposição entre vida e trabalho” (GRÜN, 2007, p. 7). Muitas vezes o trabalho consome grande parte do tempo da pessoa e mesmo no seu tempo restante é tomado pelas preocupações geradas pela vida profissional. Dessa forma, o trabalho parece ressoar na existência do ser humano, na integralidade do tempo.

Porém, a existência humana não está destinada unicamente ao fazer; mas o ato de executar, de produzir, de transformar, o envolvimento de cada ser humano em uma atividade, dá um sentido, uma tonalidade, integra-o na construção da história. Entretanto, “parece consenso que o sujeito está sendo esfumado, diluído, apagado [...] antes havia rostos a quem recorrer, [...] podia-se recorrer ao Estado, por exemplo. Hoje não; a globalização, [...] as grandes potências que dominam o mundo não são alguém”. (BINGEMER apud BRUSTOLIN, 2007, p. 78).

Por trás do fazer humano pode estar um possível entendimento ou a tentativa de definição da pessoa. Codo, Sampaio e Hitomi (1993, p. 46) afirmam que “o homem não é um ser social, é um ser que constrói sua individualidade em sociedade. O todo só é a partir de suas partes”.

No sistema produtivo, a primazia se dá a partir da racionalidade que privilegia a força do trabalho em detrimento ao afeto, aos laços familiares e à própria interioridade (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993). No entanto, o ser humano, enquanto trabalhador, necessariamente deverá ser visto como um ser singular que pensa, age e sente quando se encontra em seu ambiente de trabalho (PRADO, 2006). Contudo, no mundo do trabalho não seria possível imaginar um ambiente totalmente livre, uma vez que é necessário produzir e ao mesmo tempo gerir um contingente de pessoas com expectativas e culturas diferentes (GUIMARÃES, 2007).

Poderá surgir, dessa forma, uma ruptura entre o trabalho e a afetividade, permitindo um aceno para a ausência de manifestações de sentimento, de emoções e de afeto no ambiente de trabalho (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993). E quando tal ruptura se faz presente, o trabalhador passa a estar exposto ao sofrimento e à ausência de significado, enquanto ser humano em busca da realização.

Dessa maneira, a centralidade do trabalho desafia para a busca de um significado à realidade do trabalho que inclui a humanidade como um todo. O trabalho, apesar de tudo o que o envolve, constitui-se como categoria intermediária que possibilita o salto ontológico das formas pré-humanas para o ser social. O trabalho está no centro do processo de humanização do homem. De acordo com Codo, Sampaio e Hitomi (1993), quando o trabalho acontece em condições gratificantes, passa a existir afeto em relação ao que foi produzido. Mas, pode-se verificar que o contrário também se faz verdadeiro: quando o trabalhador é subjugado, a indiferença poderá ficar impressa no resultado do trabalho realizado. Tem-se, portanto, por meio do trabalho, um processo que simultaneamente altera a natureza e autotransforma o próprio ser que trabalha (ANTUNES, 2002). Por outro lado, “o homem ama o trabalho, quando sente paixão por criar e possuir o criado. Pelo contrário, não pode amar, quando é só fadiga física, mercadoria entregue em troca de um salário” (STREFLING apud BRUSTOLIN, 2007, p. 68).

Uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho (ANTUNES, 2002). Acerca disso, Strefling (apud BRUSTOLIN, 2007, p. 57) diz que: “conforme o homem afirma a sua autonomia, o trabalho assume um significado sutilmente antropológico: serve para formar e aperfeiçoar o homem”.



Por outro lado, entende-se que uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho. Por isso, Antunes (2002) sugere que no centro das ações do mundo do trabalho deve estar a luta pela redução da jornada ou tempo de trabalho. A ideia é trabalhar menos para todos trabalharem, além da humanidade ter clareza de algo decisivo: produzir o quê e para quem? Há muito por ser feito, nesse sentido, mas “as democracias do século XX deram abertura à valorização da pessoa” (LIMA *apud* BRUSTOLIN, 2007, p. 74).

Há registros bibliográficos, nos quais “as relações de produção se arquitetam de maneira a operar uma ruptura entre o afeto e o trabalho [...] assim o trabalho ficaria desafetivado, portanto insuportável.” (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993, p. 195). Por isso, o grande desafio institucional da Organização Internacional do Trabalho (OIT) é a criação de condições de trabalho, para que o trabalho não seja portador de riscos para o ser humano (GUIMARÃES, 2007).

É recomendável, no entanto, não esquecer que o sentido dado ao ato laborativo pelo capital é completamente diverso do sentido que a humanidade pode conferir ao trabalho. A pessoa é “o parâmetro da dignidade do trabalho” (STREFLING *apud* BRUSTOLIN, 2007, p. 59), pois o trabalho não somente procede da pessoa, mas é também essencialmente ordenado a ela e a tem por finalidade.

Dessa forma, falar de trabalho é, necessariamente, trazer presente novos parâmetros da produtividade que permitem o aumento da riqueza, sem compactuar com a subordinação estrutural do trabalho ao capital. Neste sentido, pode-se afirmar que renda mínima e salário mínimo não são políticas protetoras dos direitos sociais dos cidadãos, mas, ao contrário, são máquinas que visam à exclusão dos cidadãos (DEMO, 2002).

As transformações humanas e organizacionais deveriam caminhar passo a passo com as mutações tecnológicas. No entanto, com o avanço da tecnologia, o nível de desemprego cresce, há desregulamentação dos direitos dos trabalhadores, indiferença ao sindicalismo de classe, bem como a exclusão dos jovens e dos velhos do mundo do trabalho e da dignidade humana. Gardner, Csikszentmihalyi e Damon (2004, p. 30) expressam essa preocupação, afirmando:

Os avanços tecnológicos forjaram mudanças cataclísmicas em muitos campos e que os mercados estão refletindo o surgimento de novas tecnologias. No entanto, sentimos a necessidade de soar um alarme quando qualquer esfera humana valorizada sofre a ameaça de ser esmagada pela busca do lucro – quando o lucro se torna a única coisa que importa.

Para Strefling (apud BRUSTOLIN, 2007, p. 58):

[...] o trabalho e a produção são uma parte fundamental e básica da atividade humana e da cultura humanas, mas o homem é algo mais que um *homo faber*, é uma pessoa capaz de atividades superiores e modos de ser mais altos (amor, conhecimento) [...]. Na vida, além de trabalho e seriedade, existem lazer e diversão. Sem eles, o trabalho não se entende: o trabalho é um caminho para a diversão. Inclusive, ele mesmo pode converter-se em uma maneira de se divertir.

O ambiente onde acontece a vivência profissional poderá proporcionar as condições necessárias para que a existência humana tenha um significado à altura da busca interior de cada um, transformando essa realidade que tem tirado dos trabalhadores o direito à dignidade humana. Pois,

o trabalho [...] não deveria esgotar ninguém. Quando sentimos prazer no que estamos fazendo, podemos trabalhar muito sem nos sentirmos esgotados. O que conduz ao esgotamento é a tensão imposta por nós mesmos ou que permitimos que nos impusessem (GRÜN, 2007, p. 64).

A subjetividade confere ao trabalho dignidade e isto impede de considerá-lo como “uma simples mercadoria ou um elemento impessoal da organização produtiva” (STREFLING apud BRUSTOLIN, 2007, p. 59). O trabalho surge, assim, da expressão essencial da pessoa, independentemente do seu menor ou maior valor objetivo. O trabalho não poderá ser submetido apenas ao valor monetário.

Segundo Dornelles (2006, p. 79), “as organizações promovem o desenvolvimento da sociedade e proporcionam trabalho às pessoas. Por isso assumem um papel importante na vida dos trabalhadores na medida em que reconhecem que é pelo trabalho que o ser humano se realiza”. No entanto, nem sempre isso é real e verdadeiro (GRÜN, 2007, p. 8), principalmente “quando os trabalhadores sentem-se felizes somente em véspera de feriado, e não no trabalho”. “Na prática, a pessoa deve ser tratada como fim e não como meio, significa deixar de vê-la como mero fator de produção, porque ela se quer diferente” (DORNELLES, 2006, p. 157).

Ao se atentar à realidade do trabalho, portanto, surge o desafio: encaminhar uma possibilidade de aprofundamento desta busca de humanização e de priorização do humano em relação ao capital, para garantir que as organizações não percam de vista que, na centralidade do trabalho, está o ser humano. Por isso, quanto maior o número de empresas que levarem realmente a sério sua responsabilidade em relação aos seus trabalhadores, dando transparência

aos valores que fazem o trabalho ter sentido, maior poderá ser a realização e até mesmo a produtividade (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Parece não haver dúvidas de que o trabalho carrega consigo diferentes dimensões e significados. Pode ser fonte de realização, mas também de frustração (GUIMARÃES, 2007). O próprio fenômeno do desemprego tem demonstrado o quanto o trabalho é significativo para a vida e a realização humanas. A percepção da centralidade do trabalho permite uma leitura dos benefícios e, também, dos efeitos nocivos, quando não há condições adequadas para a realização das respectivas tarefas e o reconhecimento do esforço empreendido.

Surge aí um grande desafio: humanizar o trabalho e recolocar o ser humano no centro das preocupações dos gestores organizacionais (GUIMARÃES, 2007), uma vez que ele é capaz de pensar e interpretar sua relação com o trabalho, pois há uma troca contínua entre o trabalhador e o trabalho. A pessoa deveria ser vista como um ser singular, que pensa, decide, age e sente profundamente quando se encontra em seu ambiente de trabalho (PRADO, 2006). Mas, enquanto o trabalhador for avaliado continuamente, porque tem metas a serem atingidas, tarefas a serem executadas e seu crescimento ficar submetido a métodos e técnicas que avaliam o desempenho somente operacional, seu trabalho perde o sentido.

### **2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Na administração moderna, a avaliação do desempenho tornou-se uma constante, pois favorece dados para a manutenção, melhoria ou extinção de um processo físico operacional da organização (OLIVEIRA SOBRINHO, 2006). Além disso, permite avaliar a relação entre o desempenho atual ou passado de um profissional e os padrões ideais de desempenho. A utilização de técnicas de avaliações específicas presume que padrões de desempenho foram estabelecidos para dar retorno ao profissional, a fim de ajudá-lo a eliminar deficiências ou para manter um bom nível de desempenho (DESSLER, 2003). Ribeiro (2004) entende como sendo uma atividade que determina as medidas de desempenho, a extensão da mesma, sua grandeza e avaliação, na busca de adequar, ajustar, proporcionar ou regular uma atividade. Já, para Silva (2005), o desempenho tem como conceito generalizado a aferição ou a evidência dos resultados decorrentes de determinada ação, em geral, programada.

A avaliação do desempenho pode ser analisada do ponto de vista da empresa, do trabalhador e do instrumental utilizado.

### 2.3.1 Ponto de vista da empresa

A avaliação do desempenho tem destaque no processo de gestão de uma empresa, estando diretamente ligada às estratégias e às respectivas ações organizacionais, visando o alcance dos objetivos traçados. Para Oliveira Sobrinho (2006), a avaliação de desempenho é operacionalizada através de informações que indiquem a posição do desempenho da organização. Essas informações são conhecidas como indicadores de desempenho que permitem avaliar o desempenho global, estimulando mudanças, quando necessárias, e a respectiva tomada de decisões. As empresas traçam metas desafiadoras, oriundas do planejamento estratégico, e controlam o desempenho de seus funcionários, de maneira que possam tornar mensurável o atendimento de suas metas (ALBANO, 2008).

A importância de uma avaliação de desempenho para a organização se dá pelo volume de informações que auxiliam no controle e na aprendizagem organizacional, assegurando, desta forma, o sucesso competitivo, através de decisões de ordem operacional e estratégica (OLIVEIRA, 2006).

Stoffel (2000) chama a atenção para a urgência de as organizações transformarem a administração do desempenho num processo participativo, dinâmico e contínuo, pois a avaliação de desempenho busca o comprometimento de todos com os objetivos da organização. E Souza (2003) acrescenta que o desempenho é capaz de trazer vantagens competitivas e para isso, necessita-se de pessoas polivalentes, tecnologias de ponta e estruturas organizacionais inovadoras. O desempenho acompanhado de um juízo de valor corresponde a uma informação importante para a estruturação e aumento do conhecimento do avaliador quanto ao assunto em análise, conferindo um conhecimento que poderá auxiliar nas decisões a serem tomadas e, conseqüentemente, na maximização dos resultados (CÂMARA, 2006).

A avaliação de desempenho, para Oliveira Sobrinho (2006), além de ser um processo dinâmico, que reflete o modo de ser da organização, serve como guia para futuros investimentos e definição de objetivos, pois facilita a previsão e reduz incertezas, identifica ações prioritárias, auxilia na mobilização e gerenciamento de pessoal. Se uma empresa busca recompensar seus trabalhadores, partirá da premissa de que é fundamental realizar a avaliação do desempenho, esclarecendo e comunicando os critérios para todos os envolvidos (LERNER, 2007).

As organizações estão sujeitas à velocidade das mudanças. “O processo de mudanças faz parte da história do homem e de sua sociedade. As mudanças trazem em seu bojo alterações de conceitos, inversões de valores, novas formas de vermos e atuarmos sobre as mesmas coisas” (SILVA, 2005, p. 93). Sempre, qualquer avaliação do trabalho dos empregados, requer atenção especial, pois pode gerar um evento de grande carga emocional (DECENZO e ROBBINS, 2001).

### 2.3.2 Ponto de vista dos trabalhadores

A implementação da avaliação do desempenho acontece porque a empresa quer acompanhar e promover o crescimento contínuo dos funcionários. Para Dessler (2003, p. 172), existem três razões principais que motivam a realização desta avaliação:

[...] primeiro, a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação de desempenho e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. Finalmente, as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas.

Stoffel (2000) relata a existência de vários fatos que podem ser associados ao desempenho dentro das organizações: o comprometimento dos trabalhadores com as metas propostas; a possibilidade de verificar e mensurar o desempenho; e o esforço individual ou em grupo de forma sincronizada. O novo ambiente de mudanças e de crescente competitividade fez com que as empresas procurassem a melhoria contínua de seu desempenho (OLIVEIRA, 2006). Para tanto, na busca da competitividade, as empresas envolvem os empregados no alcance dos objetivos. Porém, eles necessitam saber o que a empresa espera deles. Decenzo e Robbins (2001, p. 170) dizem que:

Há vinte anos, as avaliações de desempenho destinavam-se principalmente a dizer aos empregados como haviam se desempenhado num período determinado, permitindo-lhes saber que aumento de salário teriam. [...] O esquema pode ter servido bem a seus propósitos, mas hoje há fatores adicionais que devem ser

tratados. Em termos específicos, as avaliações de desempenho também devem tratar das preocupações com desenvolvimento.

Acerca disso, compreende-se que o desempenho “refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se esperam” (LUCENA, 1977, p. 14). Medidas claramente definidas, geralmente ligadas ao sistema de remuneração, resultam em uma comunicação consistente sobre o que é importante para a organização (RIBEIRO, 2004).

Há algum tempo, o ato de controlar como as pessoas trabalhavam fazia parte dos objetivos organizacionais quanto ao desempenho humano (SOUZA, 2003). O único objetivo estava atrelado ao aumento da produtividade. Porém, “tendências contemporâneas de avaliação convidam à substituição de práticas centradas na análise mecânica do trabalho [...] por outras, nas quais o poder é exercido como uma forma de [...] educação” (SOUZA, 2003, p. 41).

A avaliação de desempenho pode auxiliar no diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de pessoas, servir de base para remuneração variável, bem como quantificar os custos e ganhos de desempenho (OLIVEIRA SOBRINHO, 2006).

Gramigna (2002) entende que a ação de avaliar o desempenho levará o ser humano a um crescimento, pois ele deverá saber lidar com o paradoxo entre a busca constante pela evolução, mudando o que pode e deve ser mudado, em conflito com a dificuldade de aceitar críticas e continuar insistente nas mudanças.

Para Pereira (2003), “a avaliação de desempenho é um dos [...] instrumentos gerenciais de que a administração dispõe para analisar os resultados [...] e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos” (apud ROCHA-PINTO, 2003, p. 80). Como os ativos inatingíveis cresceram em importância, as organizações necessitam adicionar métodos novos de mensuração de desempenho, mesmo que essa medição se volte mais para o aspecto qualitativo, contrastando com o puramente quantitativo (FERREIRA, 2003).

Há organizações que vão além da simples observação e constatação do desempenho, elas buscam estabelecer sistemas de incentivos (recompensas e punições), de acordo com a contribuição para o alcance das metas. Contudo, nem todas as organizações realizam esse processo de avaliação de desempenho (LERNER, 2007). Por outro lado, sistemas prósperos de avaliação de desempenho exigem um conhecimento profundo das nuances específicas de

uma organização e do envolvimento dos funcionários com o sistema (OLIVEIRA SOBRINHO, 2006).

Para muitas pessoas o fato de o trabalho ser reconhecido pelos superiores, dentro da organização, já é considerado como uma recompensa que resultará em motivação para continuar realizando-o, cada vez melhor (LERNER, 2007). Mesmo que seja impossível mudar um fato já acontecido, a avaliação pode indicar, tanto ao funcionário quanto ao seu superior, o modo de obter melhor desempenho quando de sua repetição (OLIVEIRA SOBRINHO, 2006).

Quando especialistas acenam para a denominação da atualidade como a era do conhecimento, por questões não apenas econômicas, mas sociais, éticas e, sobretudo, de humanidade, espera-se que sejam providos os meios necessários para tal, não somente visando à sobrevivência dos recursos humanos das empresas, mas também que vivam de forma plena, passando de espectadores a coadjuvantes deste espetáculo chamado vida (FERREIRA, 2003).

### **2.3.3 Ponto de vista do instrumental utilizado**

A maneira como acontece a avaliação do desempenho depende do estilo de gestão da organização. Logo, a mensuração do desempenho tem as características do modelo de gestão (LERNER, 2007). Isso confirma a existência de muitas formas de introduzir e adequar maneiras de avaliação. Toda organização é constituída de processos: de compras, de vendas, de medição de desempenho e tantos outros. O processo de medição do desempenho possibilita tomar conhecimento da capacidade dos sistemas e os níveis de desempenho que os mesmos alcançam, além de disponibilizar informações sobre onde concentrar as ações e onde alocar recursos para alcançar as melhorias desejadas (OLIVEIRA, 2006).

A prática da avaliação permite o entendimento da existência de métricas definidas para que o desempenho possa ser acompanhado (LERNER, 2007). São indicadores que mostram os objetivos da organização, a partir da atuação dos seus empregados. Quando sistematizada, a avaliação de desempenho é vista como uma entidade que agrega um conjunto integrado de indicadores individuais, que podem fornecer dados referentes ao desempenho de apuradas atividades para alcançar determinados fins (RIBEIRO, 2004).

Stoffel (2000, p. 13) cita três etapas para administrar a avaliação do desempenho:

[...] planejamento, acompanhamento e avaliação. Não há como obter sucesso com a metodologia se uma delas for negligenciada. Todas têm igual importância. Da mesma forma, em cada etapa deverá haver a preocupação constante com a melhoria do desempenho, que é uma das principais razões de ser da metodologia.

O processo de avaliação de desempenho tem passos distintos: medição do desempenho real, comparação do desempenho real com um padrão a fim de verificar a existência de alguma diferença, e a ação corretiva, por meio de ações apropriadas (LERNER, 2007).

Muitos são os métodos e modelos utilizados na avaliação de desempenho, dentre eles, Oliveira (2006, p. 74) detalha “*Smart – Performance Pyramid*, Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada em Tempo; *Balanced Scorecard*, Modelo de Medição para Valor Adicionado; Estrutura de Indicadores de Gestão; e Desempenho *Quantum*”. Isso facilita a adaptação delas às realidades organizacionais. “A avaliação pode assumir a forma de uma conversa informal de cinco minutos entre empregados e seus supervisores, ou de um processo mais elaborado, de várias semanas, envolvendo diversas etapas específicas” (DECENZO e ROBBINS, 2001, p. 168).

Silva (2005, p. 95) chama atenção para a escolha do instrumento de avaliação que deverá ser:

[...] concebido objetivando dotar a organização de um instrumento gerencial eficaz, por meio do qual avaliador e avaliado possam identificar, discutir e resolver eventuais problemas de desempenho. [...] Os procedimentos de avaliação deverão ser desenvolvidos e validados a partir de técnicas que garantam ampla e efetiva participação dos atores (avaliadores e avaliados) na identificação dos padrões de desempenho relativos a cada pessoa.

Desde a autoavaliação até o monitoramento eletrônico, as organizações podem dispor do que for mais adequado para aquele momento organizacional ou para onde a organização quer chegar (DESSLER, 2003). Tudo depende do modo como as organizações vão se adaptar às mudanças. Ulrich (2000) afirma que as organizações agem dentro de uma escala de velocidade. Diante das incertezas, algumas optam pela rigidez e inflexibilidade, resistindo às mudanças; outras criam condições favoráveis para a mudança e adaptação às inovações, mantendo-se atentas e vigilantes.

Na maioria das empresas, a avaliação do desempenho ainda está muito atrelada ao supervisor imediato. É evidente que a posição do supervisor ou da chefia imediata permite observar e acompanhar o desempenho, além de ser o responsável por ele. Porém, não convém



que essa modalidade de avaliação seja exclusiva. Silva (2005, p. 95) acrescenta que, antes de se ater às modalidades desta avaliação, convém recordar que “o desempenho divide-se em três dimensões: desenvolvimento, esforço e comportamento [...] em geral, as empresas misturam essas três dimensões e dão mais ênfase ao esforço e ao comportamento”.

Por outro lado, o surgimento de equipes autogerenciáveis tem acenado para outras modalidades de avaliação. Por exemplo: a avaliação entre colegas está se tornando uma prática cada vez mais presente nas organizações. Dessler (2003, p. 172) diz que “pesquisas indicam que as avaliações entre colegas podem ser efetivas”.

Existem, também, nas organizações, os comitês de avaliação de desempenho. Normalmente um comitê de avaliação de desempenho reúne o supervisor imediato do funcionário e outros supervisores, em número de três ou quatro. O fato de ser um grupo de avaliadores elimina o risco de uma visão unilateral; mostra, assim, as multifacetadas de uma mesma realidade, isto é, do desempenho do funcionário (DESSLER, 2003).

Para Lucena (1997, p. 24), o instrumento de avaliação de desempenho utilizado para medir o desenvolvimento dos recursos humanos deve considerar:

[...] todas as implicações de mudança comportamental e de cultura da organização que exigirá, classifica-se no desejável, mas seu êxito dependerá do grau de proximidade com o possível. [...] significa harmonizar uma necessária visão pragmática da realidade empresarial com as possibilidades de implantação dessa filosofia, construindo, passo a passo, e com segurança, o caminho por onde o desejável se tornará possível.

Diante disso, percebe-se a importância da avaliação de desempenho em organizações atentas às mudanças e persistentes na busca de resultados. A avaliação do desempenho favorece a formação de um conhecimento sobre um referido assunto, possibilitando a antecipação de fatos, correção de cursos de ações e, por fim, um processo de melhoria contínua (CÂMARA, 2006).

As empresas que decidirem recompensar financeiramente o desempenho deverão se preocupar em projetar um sistema de mensuração que apoie o plano de recompensa, isto é, escolher indicadores que possam motivar o desempenho desejado para que a recompensa não seja uma obrigação da empresa (MOREIRA, 2007). No entanto, a recompensa poderá melhorar significativamente o desempenho de todos. E como sistema atual de recompensa, pode-se citar o PPR.

### 2.3.4 Programa de Participação nos Resultados ou no Lucro

Lucro ou Resultado podem ser considerados sinônimos. Mas, podem dar margem para ambiguidades, pois determinados fatores podem ser interpretados como lucro, num momento, e, como resultado, em outro.

O resultado contabilmente trata da conclusão a que uma empresa chega ao final de um exercício. É o efeito, a consequência da atividade, ou seu produto, em que poderá estar englobado lucro ou prejuízo. Nestes casos, permanecerá a livre negociação, no que se refere a indicadores de avaliação para a distribuição dos resultados (BARASOUL, 2006).

Portanto, não convém que lucro e resultado sejam considerados sinônimos, pois o lucro é o resultado econômico final, que poderá ser positivo ou negativo. Quando for negativo, não poderá ser considerado lucro. Por outro lado, a distribuição de resultado poderá ocorrer, sendo caracterizado como um percentual do lucro. Porém, a ideia de participação nos lucros ou resultados não pode abranger o total do lucro. Por essa razão, o que prevalece é que a distribuição dos resultados deverá ocorrer a partir do retorno mínimo necessário projetado pela própria empresa, para que a mesma não se descapitalize e perca espaço junto aos concorrentes (BARASOUL, 2006).

Porém, mesmo não aparecendo como sinônimos, pode-se perceber que Resultado e Lucro estão intimamente ligados, embora apresentem distinção: ‘Resultado’ tem como principal objetivo atingir as metas, independentemente de alcançá-las ou não, podendo ser positivo ou negativo; Já ‘Lucro’ é definido como sendo o resultado econômico e é sempre positivo (BARASOUL, 2006).

Convém mencionar que a França é pioneira no conceito de participação nos resultados. Primeiro foi um decreto de Napoleão Bonaparte, de 15 de outubro de 1812, que regulava a participação dos atores da *Comédie Française* nos lucros líquidos das atividades do teatro francês. No Decreto constava que, além dos salários fixos dos atores, haveria um percentual sobre o lucro calculado no final de cada ano. Depois foi Edmé-Jean Leclair, em 1843, distribuindo parte dos lucros de sua empresa – um atelier de pintura e vidraçaria – a seus empregados ao perceber os reflexos negativos da situação econômica por causa do liberalismo presente em toda Europa sobre a relação entre capital e trabalho. Em 1889, em Paris, realizou-se o Congresso Internacional de Participação nos Lucros, onde foram discutidos e analisados diferentes enfoques do assunto (BARASOUL, 2006).

No Conselho Superior do trabalho francês, em sessão de novembro de 1923, ficou estabelecido que a participação nos lucros fosse um contrato em virtude do qual o empregador se comprometia em distribuir, como acréscimo ao pagamento do salário normal, entre os empregados de sua empresa, uma parte dos lucros líquidos, sem participação nos prejuízos (BARASOUL, 2006).

Uma administração participativa supõe adequações constates às mudanças organizacionais nas quais as pessoas são contratadas pelo talento que apresentam, pelas condições de desenvolvimento e retenção desses talentos e pelos resultados que geram. As estruturas hierárquicas do passado estão dando lugar a estruturas mais enxutas e flexíveis, crescendo a autonomia de grupos e de indivíduos (BARASOUL, 2006).

O Programa de Participação nos Resultados tem um alto impacto motivacional, mas depende do desempenho de todos os que fazem parte da organização (CORRÊA, 1999). Diante da possibilidade de os planos de recompensa se associarem ao desempenho, o sistema de informações sobre ele, que tradicionalmente auxilia o processo decisório, torna-se de grande valia aos programas de participação (MOREIRA, 2007).

No cenário brasileiro, a legislação assegura o Plano de Participação nos Lucros e Resultados como um direito, reconhecendo-o como um instrumento de integração entre o capital e o trabalho e de incentivo à produtividade, qualidade e lucratividade da empresa. O artigo 2º da Lei nº 10.101 (BRASIL, 2000), assim rege:

A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo: I Comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria; II Convenção ou acordo coletivo. § 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para a revisão do acordo, podendo ser considerado, entre outros, os seguintes critérios e condições: I Índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; II Programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Um dos fatores que apresenta grande influência na permanência das pessoas numa organização é o reconhecimento através de uma justa remuneração. Porém, essa forma parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. O sistema tradicional de remuneração é considerado falho, pois o pagamento se restringe ao tempo que a pessoa destina à empresa e não aos resultados alcançados. Por ser simples de ser estabelecida, a remuneração tradicional

é a mais utilizada (BARASOUL, 2006). Entretanto, à medida que o sistema de remuneração for alinhado à estratégia da empresa, passará a ser um fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consenso e atuando como alavanca de resultados (BARASOUL, 2006).

Della Rosa (2007) ressalta que a Participação nos Resultados é um atrativo na hora de optar por uma vaga no mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, a troca de empresa, por parte de alguns profissionais, pode ser motivada pela oferta na participação nos resultados. Ao falar do PPR, a autora ressalta que ele deve ser entendido como um desafio a ser perseguido e alcançado, que consiga movimentar todos os participantes, que seja legítimo, inteiro e não apenas um mero cumprimento legal, sob pena de gerar um irreparável dano no clima organizacional.

Corrêa (1999, p. 33) afirma que “a participação nos lucros ou resultados é o modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho [...] além de incentivar os funcionários a entrar na luta por maior eficiência, qualidade, corte de desperdícios e obtenção de melhorias”. Por isso, chega a ser surpreendente que, com todos os avanços dos meios de comunicação, com a presença de um regime democrático, com a competição sempre crescente oriunda da globalização, ainda as empresas insistam em não introduzir essa importante ferramenta denominada PPR. Pois, o trabalhador compartilhará da busca pelo alcance das metas e objetivos da empresa e fará parte das soluções emergentes. O próprio ambiente tornar-se-á mais democrático, o poder de decisão mais diluído, a autoridade formal permitirá trocas de informações e ampliará a humanização nas relações (MONTANARI, 2008).

No ponto de vista de Corrêa (1999), para alcançar o sucesso no Programa de Participação nos Resultados, é necessário que haja convicção de todos os membros da organização: dos acionistas aos empregados, através do entendimento de que não se trata apenas de mais uma obrigação legal, nem de um favor da empresa para com os empregados e muito menos de uma conquista sindical. Acrescenta: “a consolidação de um programa de participação nos lucros ou resultados depende [...] da qualidade de sua execução. [...] Nesse sentido, é necessário investir no desenvolvimento e treinamento dos participantes do programa” (CORRÊA, 1999, p. 20).

No entanto, todos os detalhes de acordos devem transformar o PPR num instrumento de gestão, um programa com metas e recompensas que se traduza em resultado positivo para a organização e seus funcionários (DELLA ROSA, 2007). Através do PPR, anualmente, empresas e colaboradores podem revisar metas e objetivos traçados e, se necessário, adaptar indicadores, criando novos indicadores e eliminando os que já estão obsoletos (BARASOUL, 2006).

O importante é ressaltar que os Planos de Participação nos Lucros ou Resultados permitem que a recompensa seja atribuída aos empregados mediante o alcance do desempenho preestabelecido, isto é, planos de recompensa baseados no desempenho, seja individual, por equipe ou da organização (MOREIRA, 2007).

A Participação nos Lucros ou Resultados pode favorecer a existência de um ambiente mais propício para a vivência dos valores humanos. E entre os valores humanos que parecem estar ganhando destaque está a espiritualidade.

## **2.4 ESPIRITUALIDADE**

A temática da espiritualidade relacionada com o mundo organizacional não é recente, mas carece de profundidade e clareza. Por se tratar de um assunto amplo e complexo, percebe-se não existir uma única definição para a espiritualidade. Portanto, não é possível chegar a um consenso conceitual, motivo suficiente para haver riscos de manipulação da espiritualidade, quando transportada para o interior das organizações (REGO, CUNHA e SOUTO, 2007). Ao mesmo tempo, parece não ser mais possível negar a sua importância no mundo do trabalho reestruturado.

As transformações mundiais estão exigindo das organizações uma visão holística em relação aos funcionários, reconhecendo que são portadores de uma vida interior (MOORE e CASPER, 2006). Esse novo olhar sobre o ser humano contempla a dimensão espiritual: “a espiritualidade é uma questão que acompanha a evolução do ser humano [...] e nos dias que estamos vivendo, esse tema precisa se tornar cada vez mais explícito” (MOGGI e BURKHARD, 2004, p. 15).

### **2.4.1 Sobre a espiritualidade**

Falar sobre espiritualidade é abordar um assunto pouco claro, tanto para as pessoas, como em âmbito organizacional (BEZERRA e OLIVEIRA, 2007). A espiritualidade não é um tema exclusivo do conhecimento científico, devido à transcendentalidade da abordagem

pertinente ao espírito, porque se trata de uma questão teológica, por excelência (DORNELLES, 2006).

Por isso, Nash (2003) descreve espiritualidade como acesso a uma força sagrada que impele a vida, enfatizando a descoberta do ser interior e a autodescoberta da conexão entre esta força e a própria vida. Thompson (2001) vai adiante, quando afirma que a espiritualidade é capaz de produzir aquelas ideias brilhantes, que não se sabe de onde surgiram. A espiritualidade, portanto, não é mensurável e nem está sujeita ao crivo do método científico, que determina o falso e o verdadeiro (DORNELLES, 2006).

Como uma dimensão humana explicada e concernente ao conhecimento teológico, torna-se mais um desafio a integrar a diversidade no local de trabalho, devido a tantas opiniões e concepções acerca do modo de viver a vida (TWIGG e PARAYITAM, 2006).

A temática da espiritualidade apresenta uma visão diferenciada do ser humano: o trabalhador passa a ser visto como alguém que tem além de necessidades materiais, necessidades espirituais. E toda experiência neste campo de conhecimento “é experiência de um mistério que transcende o ser humano” (SUNG, 1997. p. 129) e envolve uma escala de valores próprios. Por isso se diz que a espiritualidade se dá no encontro entre o finito e o infinito nas profundezas do ser humano; é uma experiência que manifesta aspiração à infinitude (KIVITZ, 2006).

Fiores e Goffi (2005, p. 340-344) destacam a amplitude do significado de espiritualidade:

O homem de hoje percebe, talvez de maneira imprevista e lancinante, que está envolvido numa entidade superior e distinta; que experimenta um mistério que o transcende e enche de estupefação; que tem a sensação de ser conquistado ou de conquistar algo maior do que ele. [...] Ser homem significa também saber escutar o mistério das coisas, contemplar a realidade, encontrar a unidade com a natureza e com o homem, refletir sobre o sentido do homem através de gestos e de ritos. [...] É necessário, pois, que a espiritualidade atual fique plenamente enxertada na vida atual, mergulhe suas raízes na antropologia e se expresse mediante os esquemas representativos de nossa época. [...] É óbvio que a espiritualidade deve inserir-se na história e expressar-se segundo as mediações culturais dos diversos lugares e tempos.

Mesmo com esta definição ampla de espiritualidade, ficam em aberto a multiplicidade de conceitos e as mais variadas interpretações registradas ao longo da história. O conceito de espiritualidade, segundo Moggi e Burkhard (2004), possui elementos como:

- o amor;
- o respeito à vida em todas as suas dimensões;

- o livre-arbítrio;
- a esperança;
- a honestidade;
- a integração;
- a verdade;
- a bondade;
- a beleza; e
- a igualdade.

Referindo-se à amplitude deste tema, Pierce (2006, p. 27) afirma que “tentar definir espiritualidade é como tentar fixar um prego na areia. O primeiro erro ao tentar definir ou entender com precisão a espiritualidade é confundi-la com religião ou devoção”.

Boff (2006) conceitualiza espiritualidade como aquilo que produz no ser humano uma mudança interior. Além disso, explica que a espiritualidade do ocidente se difere da do oriente, embora haja uma complementação entre ambas, pois visam fundamentalmente criar no ser humano um centro a partir do qual tudo se liga e religa, permitindo um encontro com a totalidade da existência. Boff (2006) avança ainda mais quando relaciona a espiritualidade à experiência e não à doutrina, dogmas, ritos e celebrações; segundo ele, trata-se de uma dimensão presente em cada ser humano que se revela através da capacidade de diálogo consigo mesmo e com o próprio coração e se traduz no amor, na sensibilidade, na escuta do outro, e no cuidado com tudo e com todos.

No meio social e, conseqüentemente, nos ambientes laborais, Murad (2007) entende que existe uma demanda por valores não materiais que requer nova definição de ser humano como um ser que está em busca de um sentido pleno e procura valores que o inspirem a viver melhor.

#### **2.4.2 Espiritualidade e religiosidade**

Existe uma interface entre espiritualidade e religiosidade, contudo elas não podem ser confundidas, nem tratadas com o mesmo referencial. Oliveira (2001) ressalta que é importante estabelecer essa distinção ao estudar espiritualidade. Por isso, Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) explicam que a espiritualidade no local de trabalho não deve envolver uma

conexão com manifestações religiosas. Pois, a espiritualidade estaria num patamar superior da religiosidade e poderia englobar diversas manifestações religiosas, uma vez que ela não opta por uma doutrina, mas traz presente os valores inerentes a manifestações religiosas.

Para Gockel (2004), a espiritualidade se transforma em uma experiência pessoal do sagrado, tanto dentro quanto fora da prática religiosa formal, envolvendo um senso de interdependência de todas as coisas e uma capacidade de transcender o ordinário e sentir a presença do sagrado no cotidiano da vida. Contudo, é possível existir uma interligação entre espiritualidade e religião que exerce influência no campo das atividades humanas. Assim, Nash e McLennan (2003) chamam atenção ao fato de que, mesmo havendo várias definições de espiritualidade e a distinção em relação à religiosidade, a primeira permite o acesso à paz interior, inspiradora e adaptável ao trabalho.

Para Bartoli (2008), a espiritualidade não é fundamentalmente uma questão de crenças, embora as envolva. É, antes, uma maneira de experimentar o mundo, de viver, de interagir com outras pessoas e com o próprio mundo. Ela envolve um conjunto de práticas, não necessariamente prece, cultos, meditação ou rituais, mas um número incontável de maneiras, individuais e coletivas, de pensar, olhar, falar, sentir, mover-se e agir no meio social. Via espiritualidade pode-se, ainda, conceber a existência do mundo como uma dádiva ou um milagre, sem, contudo, permitir um fechamento à indagação científica que aprimora o ser.

Sob o enfoque da psicologia, conforme Valle (apud BARTOLI, 2008 p. 54), “a espiritualidade é uma necessidade psicológica constitutiva de todo ser humano; [...] Ela resulta de um aprendizado que a vida ensina sobre a condição humana”. Assim, a espiritualidade está relacionada à capacidade de pensar, sentir e agir acreditando numa força superior, que transcende a matéria e que favorece um sentido e um significado para a existência (KIVITZ, 2006). Já, a religiosidade está diretamente ligada a um jeito específico de manifestar a ligação com o transcendente. Este modo de manifestar a crença num ser superior tem características próprias, de cada religião. Logo, a espiritualidade é mais ampla e até independente desta ou daquela religião.

A dinâmica da experiência de espiritualidade contempla um alinhamento com a formação da conduta ética, pois ambas possuem critérios semelhantes, visto que tanto a postura ética como a espiritual estão alicerçadas em virtudes como a justiça e valores fundados na verdade. A espiritualidade pode estabelecer pontes entre a fé e a realidade humana, dando apoio às difíceis questões éticas (CULLEN, 2003).



Conforme Oliveira (2001), as empresas não podem tratar o assunto ‘espiritualidade’ de forma tão ampla e direta como as religiões o fazem. No entanto, poderão compreendê-la e permitir que contribua para a realização pessoal e para melhorar o ambiente organizacional. Rego, Cunha e Souto (2007, p. 21) procuram aprofundar esse enfoque ressaltando que “os seres humanos são complexos, compostos de razão, emoção e espírito [...] durante muito tempo, as investigações [...] nas organizações concederam atenção quase exclusiva à razão, descuidando [...] outras dimensões”. Pois, a espiritualidade, de acordo com Matos (2001), não pode ser quantificada, mas manifesta-se em tudo o que é realizado. É difícil definir e medir a espiritualidade, porque ela é mais do que aquilo que conhecemos; ela entra em ação quando decidimos fazer o que é certo (THOMPSON, 2001).

Dar espaço à espiritualidade, conforme Groen (2001) é permitir que as pessoas levem a criatividade e as paixões para dentro do espaço do trabalho. Assim, seria uma espiritualidade prática, onde as pessoas podem olhar para além das instituições religiosas já estabelecidas (GRANT, O’NEIL e STEPHENS, 2004).

A espiritualidade parece ser uma quota considerável no capital humano, o grande diferencial da era atual, uma tendência que poderá influenciar, daqui para frente, todas as instituições humanas. Consideráveis ganhos organizacionais poderão ocorrer, quando os executivos tomarem consciência da importância da espiritualidade no ambiente de trabalho (STROUT, 2002). Pois, a espiritualidade no ambiente de trabalho beneficiará em três níveis: social, organizacional e individual (MOORE, 2006).

Dessa forma, passaria, então, a existir uma nova visão do ser humano nas organizações, onde teria destaque corpo, mente e alma (BEZZERA E OLIVEIRA, 2007). Dessa forma, a espiritualidade permitiria uma maior compreensão do humano e ampliaria o desejo de harmonização das diferenças presentes em cada pessoa.

### **2.4.3 Espiritualidade nas organizações**

Ao focalizar as organizações baseadas na dimensão espiritual, pode-se afirmar que o ser humano não deve ser compreendido somente a partir de sua capacidade de fazer, pois o ‘ser’ vem antes do ‘fazer’; o ‘ser’ compreende toda uma existência: um corpo, um físico e uma interioridade – sua existência espiritual.

Os trabalhadores necessitam encontrar, no local de trabalho, uma vida com mais significado, respeito, criatividade, valores e propósitos (GOCKEL, 2004). Pois, o homem não é uma existência humana com uma experiência espiritual, e sim um ser espiritual tendo uma experiência humana (NASH e MCLENNAN, 2003). Thompson (2001), em suas pesquisas, demonstra que os efeitos da experiência da espiritualidade não são imediatos, mas podem fazer a diferença entre as pessoas e permitir um salto de qualidade no ambiente de trabalho. Ao contemplar a dimensão humana da espiritualidade, torna-se possível imprimir maior significado ao trabalho (MILLIMAN, CZAPLEWSKI e FERGUNSON, 2003). Porque, incluir valores espirituais no mundo do trabalho é contribuir para a transformação social e permitir o acontecimento da transcendência (TRACEY, 2006).

Como a espiritualidade é uma experiência pessoal do sagrado, quando transportada para o local de trabalho, torna-se capaz de incluir uma multiplicidade de políticas e práticas que se concentram no reconhecimento da ‘alma’ nos níveis pessoais e organizacionais (GOCKEL, 2004). Dessa forma, supõe-se que a responsabilidade pela inclusão da espiritualidade nas organizações é de todos, a começar pela presidência. Assim, conforme O’Donnell (1992, p. 33), “a vida, dentro e fora da empresa, torna-se cada vez mais complicada e a capacidade de lidar com a velocidade de mudanças e o bombardeio de informações que acompanham a busca da estabilidade se esgota facilmente”, e isso requer maior atenção à cultura.

Por quanto, a espiritualidade é também uma questão de cultura, “[...] é um tema antigo e importante: liga pessoa, fé, esperança e amor. Desde a década passada, ela vem ampliando seu espaço na sociedade e, em especial, no mundo do trabalho reestruturado” (DORNELLES, 2006, p. 31). Só há espaço para a espiritualidade nas organizações que valorizam o lado humano e essa preocupação deve ser algo constante dentro das mesmas (MATOS, 2001).

As organizações, ao incluírem no programa de desenvolvimento a dimensão espiritual, contribuem para valorizar o trabalhador, a organização e a comunidade (BEZERRA e OLIVEIRA, 2007). Na realidade, a espiritualidade no local de trabalho fortalece o exercício de todas as funções da organização (GROEN, 2001). Onde quer que estejam as pessoas, a manifestação da transcendência parece se fazer presente, melhorando sua condição de vida. Matos (2001) destaca que empresas são formadas por pessoas e uma empresa verdadeira tem alma. Por isso, em relação à espiritualidade na empresa, a questão não é saber se ela é viável, mas sim que é essencial. Por isso, todo e qualquer programa de formação humana que contemple a espiritualidade requer clareza e definição de seu significado. É preciso atentar

para valores de base, nas atividades de desenvolvimento de trabalhadores, cabendo às organizações estabelecerem suas reais prioridades (BEZERRA e OLIVEIRA, 2007).

A busca por um ambiente de trabalho ideal comporta, também, a alegria das pessoas que fazem parte deste ambiente, pois “felicidade e negócios são conceitos inseparáveis um do outro” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004). Além disso, “ao se trabalhar com conceitos espirituais nas empresas, no fundo, estamos falando em elevar os níveis de consciência das pessoas e dos grupos sem perder de vista os resultados materiais” (MOGGI e BURKHARD, 2004, p. 21). Conseqüentemente, os ambientes espiritualizados poderão contar com manifestações de alegria, confiança, respeito, realização pessoal e resultados lucrativos.

Ao par disso, existe uma possibilidade de converter a busca da dimensão espiritual em uma estratégia antagônica, que visa transformar o ‘absoluto’ em recurso mercadológico. O recurso do instrumento manipulativo serve apenas de motivação à produtividade (Matos, 2001). A espiritualidade poderá não ser quantificada, mas manifestar-se-á em tudo o que é realizado, aprimorando de um modo especial as relações humanas.

Assim, a presença da espiritualidade nos espaços organizacionais parece surgir, com maior evidência, num espaço onde há emancipação do ser humano em sociedade, em que é possível revelar que as pessoas estão em busca de maior sentido no trabalho, querendo uma abordagem socialmente responsável dos negócios e novos aspectos motivacionais para a atividade profissional (KIVITZ, 2006).

Entretanto, se a espiritualidade não é um simples modismo ou um mecanismo em busca do aumento do lucro, se trata, então, de um prolongamento de políticas, voltadas à gestão de pessoas, que tem seu princípio na valorização do ser humano no trabalho. Nesse enfoque, problemas que envolvem o trabalhador devem ser analisados do ponto de vista psicológico, sociológico, jurídico, financeiro e, também, a partir de uma perspectiva espiritual (BOFF, 2006).

Fora do espaço familiar, o local onde o ser humano permanece mais tempo é no trabalho. Mesmo que Strefling (apud BRUSTOLIM, 2007, p. 68) diga: “o trabalho é uma das formas mais expressivas da essência total do ser humano”, é preciso que haja uma organização capaz de valorizar o ser humano em todas as suas dimensões. Pois, para Gockel (2004) a realidade social tem modificado significativamente a vida das pessoas, através da crescente urbanização, do aumento da mobilidade populacional, aumento das taxas de divórcio e a expansão das horas de trabalho, criando, assim, certo isolamento interpessoal. Nesse meio, eleva-se a expectativa dos trabalhadores que acabam alimentando a esperança de encontrar no local de trabalho o sentido da conexão que eles experimentavam na família

tradicional e na comunidade. Surge, então, um dilema para as pessoas: como conviver com o medo de levar a espiritualidade para o local de trabalho e buscar um trabalho onde seus valores sejam respeitados (STROUT, 2002).

De fato, a espiritualidade no ambiente de trabalho, por suas características, não se limita a tempos de reflexão e meditação, mas envolve a vivência do cotidiano (GROEN, 2001). Nesse sentido, alterar o cotidiano das organizações não é uma transformação a ser empreendida com prazo fixo, porque a longo prazo, ela trabalha a formação e o desenvolvimento espiritual, reforçando uma postura que estimula a criatividade (GOCKEL, 2004).

Confirmando essa nova demanda social, em Kivitz (2006) encontra-se uma lista de fatores que motivam o surgimento da espiritualidade no mundo das organizações:

- (a) a busca por um sentido para a vida, pois não basta o sucesso;
- (b) a fadiga que resulta da pressão competitiva, que sobrecarrega a todos;
- (c) os escândalos contábeis que evidenciam a ausência da ética;
- (d) as pessoas se voltam para a metafísica e para Deus em momentos difíceis; e
- (e) a necessidade dos líderes das organizações de encontrar meios para aumentar a criatividade e a inovação, isto é, necessitam descobrir o “poder divino” dentro das pessoas.

A chegada da espiritualidade no mundo do trabalho, de acordo com Nash e Mclennan (2003) e Kivitz (2006), aconteceu devido a influências tais como: (i) a geração pós-guerra (1946-1964) passa a acreditar que o salário deve resultar em algo mais do que apenas a remuneração mensal; (ii) a economia global passa a exigir uma integração maior entre múltiplas formas de culturas e de tradições religiosas; (iii) aumento do estresse no local de trabalho, sendo a espiritualidade uma alternativa para amenizar tal manifestação; (iv) o surgimento de novos conceitos científicos como a teoria do caos, a física quântica e a genética; (v) a confirmação de paradigmas pós-modernos, que promovem a integração entre a ciência e a religião; e (vi) o surgimento de gurus no campo dos negócios que incentivaram uma nova mentalidade corporativa.

Há ainda, no processo histórico, outras variáveis que permitem identificar possíveis causas que influenciaram a busca da espiritualidade no mundo das organizações: (1) superação do modelo Taylor/Ford como forma de estruturação do trabalho; (2) a substituição da física mecanicista pela ecologia profunda, onde todos os seres estão em contínua relação, como paradigma para os modelos de gestão; (3) o desencantamento do mundo e a

secularização; e (4) o surgimento de uma espiritualidade não-religiosa na sociedade pós-moderna (KIVITZ, 2006).

A busca por ambientes favoráveis à cultura organizacional, que permite manter um entendimento de acolhida e atenção para com a espiritualidade, vem aumentando. Nesse caminho, o mundo do trabalho encontrará na espiritualidade um possível espaço de renovação e transformação. Ao que parece, tal movimento não se trata de mais um modismo, mas de novos tempos com novas manifestações.

Para uma empresa com pessoas mais espiritualizadas, recuperar ou revitalizar os ambientes de trabalho tornando-os mais humanos e motivadores, não é uma tarefa difícil. Conforme Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), a espiritualidade contribui para dar significado ao trabalho realizado, bem como aprofunda o relacionamento interpessoal. Em suma, a pessoa que cultiva sua dimensão espiritual acredita que algo transcende em sua vida, aprimora sua escala de valores e entende que a satisfação e a realização não dependem apenas de fatores materiais (TWIGG e PARAYITAM, 2006).

Muitas organizações procuram, em tempos de mudanças, pessoas com um perfil profissional diferenciado. Lacerda (apud KIVITZ, 2006) descreve algumas características deste perfil: (i) sempre atento para servir à equipe ao invés de ser servido; (ii) disponível em cooperar continuamente com os colegas; (iii) ser espiritualizado e estar sempre atento em favorecer a experiência da mudança interior.

Assim, a espiritualidade conseguiria estimular a inovação e a criatividade entre os trabalhadores, porque instalações, equipamentos, tecnologias e recursos financeiros são importantes e necessários, embora sejam as pessoas que decidem seu uso adequado (BEZERRA E OLIVEIRA, 2007). Nas organizações, as pessoas devem estar atentas e vigilantes, a fim de que as coisas urgentes não tomem o lugar das importantes, e os mecanismos de eficácia não se sobreponham aos valores. Uma organização sem gestão fracassa; sem espiritualidade se esvazia (MURAD, 2007).

As organizações que criam ambientes ricos em espiritualidade, onde seus membros satisfazem necessidades espirituais, passam a experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional (REGO, CUNHA e SOUTO, 2007). As pessoas se sentem valorizadas como seres intelectuais, emocionais e espirituais e experimentam, ainda, sentidos de propósitos, autodeterminação, alegria e pertença. A tendência parece tornar o tema indispensável dentro de um novo modelo de gerenciamento das organizações (BEZERRA E OLIVEIRA, 2007). Está na relação existente entre trabalho e espiritualidade, a importância de aprofundar uma análise da espiritualidade (DUFFY, 2006).

Mohamed *et al.* (2004), ressaltam que, na realidade americana, embora tenha crescido a importância e popularidade da espiritualidade no local de trabalho, ela recebe ainda pouca atenção por parte dos alunos de administração. No pensamento de Groen (2001), para além da linguagem contemporânea de fomentar a produtividade, residem questões mais profundas como: para onde estamos indo, como sobreviveremos, o que realmente importa? A espiritualidade poderá auxiliar na busca destas respostas, porque é capaz, conforme Gockel (2004), de fomentar mudanças nos ambientes de trabalho do século XXI.

Todavia, não é possível esquecer que “uma organização que nutre a espiritualidade não é a que induz as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas. A rigor, esta indução pode ser mesmo uma ‘afronta’ à genuína espiritualidade” (REGO, CUNHA e SOUTO, 2007, p. 4). A estratégia ideal é manter uma organização aberta às manifestações de busca do transcendente.

Boff (2003, p. 9), diante das mais variadas manifestações humanas e das tendências que ocupam os espaços sociais, afirma: “ninguém tem condições hoje de nos dizer para onde está caminhando a humanidade: se na direção de um abismo, que a todos vai tragar, ou se na direção de uma culminância, que a todos vai englobar”. Essa é uma preocupação do cotidiano das organizações modernas, que podem optar por caminhar serenamente, se a espiritualidade estiver presente entre as pessoas que as congregam.

Conforme o descrito, convém às organizações, independentemente da situação em que se encontram, não abortar a esperança, pois “morrem ideologias; passam os modismos; mas os sonhos permanecem. São os sonhos que mantêm o horizonte de esperança sempre aberto” (BOFF, 2006, p. 23). Para o autor, a espiritualidade faz parte da esperança e dos sonhos das organizações. Como os autores Rego, Cunha e Souto (2007, p. 19) dizem: os seres humanos são, também, “[...] seres espirituais, que procuram sentido e significado para o seu trabalho a ser realizado num contexto de comunidade [...].”

Contudo, Duffy (2006) afirma que, mesmo em um ambiente propício, a espiritualidade tende a ser original e particular, própria de cada indivíduo. As organizações, por sua vez, também são únicas na expressão cultural e por seus valores. Logo, as manifestações de espiritualidade na realidade organizacional tendem a ser múltiplas e diferenciadas. Por isso, o respeito gera consideração pela dignidade de cada trabalhador. Essa postura corresponde ao dito popular que diz: ‘as pessoas dão o que elas recebem’ (BUHLER, 2007).

O agir profissional, que agrega a dimensão espiritual, apresenta um diferencial: dá sentido ao trabalho e à existência humana em sociedade (KIVITZ, 2006).

O maior desafio, no entanto, não se restringe à introdução da espiritualidade nas organizações, mas na concepção de um novo modo de produção, no qual apareça a valorização do humano com a participação nas decisões e nos resultados. Dessa forma, a espiritualidade não seria admitida como instrumento na busca de resultados especificamente materiais, mas facilitaria o alcance dos objetivos da organização, inclusive a realização humana (KIVITZ, 2006).

Portanto, não restam dúvidas de que a espiritualidade é importante e que a mesma poderá contribuir significativamente para a eficiência e eficácia das organizações.

### 3 MÉTODO DE TRABALHO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o método – um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite atingir os objetivos propostos, indicando o caminho a ser seguido (LAKATOS e MARCONI, 2001) –, as técnicas de pesquisa e os respectivos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, buscando investigar o problema da pesquisa.

A estratégia de pesquisa desenvolvida neste trabalho foi a realização de um estudo quantitativo com a escolha de questões a partir do método estatístico adequado (GIL, 2007). Oliveira (2001) define esta estratégia como forma de quantificar opiniões, dados, através da coleta de informações e empregar recursos e técnicas estatísticas na análise dos resultados.

O estudo realizado se caracteriza como um levantamento (GIL, 2007) que utilizou estatística inferencial. Foi determinada uma amostra que contemplou aleatoriamente representantes de todos os setores da empresa pesquisada. Mattar (1998) propõe considerar a escolha do processo de amostragem conforme o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população em um rol, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, entre outros aspectos. A utilização de amostragem “permite a coleta de dados relativos à parte da população e sua análise pode inferir dados relevantes sobre toda a população” (MATTAR, 2001, p. 133).

Dessa maneira, o estudo de caso propõe uma amostragem estratificada, proporcional por setores da organização, onde cada elemento da população, de cada setor da empresa, tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra.

Definida a amostra, buscou-se o questionário como instrumento de coleta de dados. Neste sentido, ressalta-se que o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisa de grande escala. As alternativas quanto ao tipo de instrumento a ser utilizado são questionários enviados pelo correio, questionários auto-administrados, ou questionários administrados para um grupo de pessoas (ROESCH, 1999). O autor entrevistou pessoalmente cada elemento componente da amostra.

Após a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, eles foram lançados em uma planilha e analisados com o auxílio do software SPSS (*Statistical Package for the Social*



*Sciences*). Inicialmente foi usada a técnica multivariada denominada análise fatorial. Esta é uma técnica de interdependência em que todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada qual relacionada com as demais, a fim de se estudar a inter-relação existente entre elas, buscando a redução de dados ou a sumarização. A “análise fatorial é um nome genérico que denota uma classe de processos utilizados essencialmente para redução e sumarização dos dados” (MALHOTRA, 2001, p. 504). Quando existir um grande número de variáveis, a análise fatorial favorece a diminuição para poucas variáveis, reunindo variáveis em grupos que medem algo em comum, a fim de tornar a análise geral possível e interpretável.

Portanto, a análise fatorial tem como objetivo principal sumarizar a informação contida em um conjunto de variáveis originais independentes para um grupo muito menor de dimensões compostas ou fatores, com o mínimo de perda de informações; busca analisar as relações entre variáveis e tenta explicá-las em termos de suas dimensões subjacentes comuns (fatores) e classificar os indivíduos ou objetos em duas ou mais categorias ou classes mutuamente exclusivas (MATTAR, 1998).

No presente estudo, a análise fatorial foi desenvolvida como uma forma de se reduzir a quantidade de dimensões a serem visualizadas no modelo que contempla um grande conjunto de variáveis, preservando o máximo possível a estrutura dos relacionamentos, para identificação da estrutura, construção de escalas e transformação de dados (MATTAR, 2001).

Esta pesquisa aplicou a análise fatorial e o teste de variância, sendo que “o objetivo da análise de variância é avaliar se as diferenças observadas entre as médias das amostras são estatisticamente significantes” (MALHOTRA, 2001, p. 431).

O problema principal que orientou as etapas desta pesquisa está assim formulado: “A espiritualidade tem relação com os ganhos no Programa de Participação nos Resultados?” Assim, o propósito deste estudo de caso é observar se a espiritualidade se faz presente nos grupos de trabalho da empresa Cemar-Legrand e se o percentual do PPR, que é distribuído por grupo, é influenciado pela espiritualidade do referido grupo.

O interesse, portanto, é verificar se o questionário que foi aplicado consegue mensurar a presença da espiritualidade na referida realidade do mundo do trabalho. Caso os resultados levem à conclusão da não presença da espiritualidade, o referencial teórico poderá acenar para futuros trabalhos nesta área.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em etapas: (a) preparação da pesquisa e aplicação do teste-piloto; (b) pesquisa de campo através da aplicação do questionário; (c) tabulação dos dados; e (d) análise dos resultados.

A preparação da pesquisa contou, como já mencionado, com o instrumento desenvolvido por Rego, Cunha e Souto (2007), validado no Brasil e em Portugal, que compreende 19 questões distribuídas em cinco dimensões.

As cinco dimensões consideradas são: sentido de equipe; sintonia do indivíduo com os valores da organização; sentido de serviço à comunidade; alegria no trabalho; e oportunidades para a vida interior.

Por orientação do autor – Rego –, ao questionário original, foram acrescentadas duas questões – **o meu grupo/equipe preocupa-se com os mais desfavorecidos na comunidade (A11); e sinto-me ligado aos objetivos da minha organização (A12)**. Além destas também foi incluída no referido questionário outra questão para saber se os entrevistados, como um todo, sentem-se realizados. A questão sugerida e acrescentada ao instrumento teve a seguinte redação: *De forma geral, sinto-me realizado com meu trabalho nesta empresa (A20)*.

Com o intuito de verificar se o questionário adotado (REGO, CUNHA e SOUTO, 2007) estava adequado ao objetivo proposto, realizou-se um teste-piloto. Roesch (1999) recomenda a conveniência de realizar um pré-teste ou pesquisa-piloto com o instrumento antes de aplicá-lo definitivamente. Este permite ao pesquisador verificar se as questões são compreensíveis, se a sequência das questões está favorável; se há questões “sensíveis”; se há condições de analisar os dados; se os resultados têm sentido. Malhotra (2001) refere-se ao teste do questionário da pesquisa em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais e melhorar e aperfeiçoar, se necessário for, o instrumento de coleta.

As questões finais associadas à dimensão podem ser observadas na Figura 1 e no questionário aplicado, conforme Anexo B.

**Figura 1 – Fatores e perguntas associadas**

Fatores	Questão	Número
Sentido de equipe	As pessoas do meu grupo/equipe sentem-se parte de uma família	A02
	O meu grupo/equipe promove a criação de um espírito de comunidade	A06
	Acredito que as pessoas do meu grupo/equipe se apoiam umas às outras	A10
	Acredito que os membros do meu grupo/equipe se preocupam realmente uns com os outros	A13
	Sinto que as pessoas do meu grupo/equipe estão ligadas entre si por um propósito comum	A15
Alinhamento do indivíduo com os valores da organização	Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização	A05
	As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização	A14
	A minha organização conhece os meus objetivos e a minha vida interior	A16
	A minha organização ajuda-me para que eu viva em paz comigo mesmo	A18
	Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade	A19
	Sinto-me ligado aos objetivos da minha organização	A12
Sentido de serviço à comunidade	O trabalho realizado está relacionado com aquilo que considero importante na vida	A04
	Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo	A08
	Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade	A17
	O meu grupo/equipe preocupa-se com os mais desfavorecidos na comunidade	A11
Alegria no trabalho	Sinto alegria no meu trabalho	A01
	Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o meu trabalho	A09
Oportunidades para a vida interior	Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho	A03
	No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade	A07
	De forma geral, sinto-me realizado com meu trabalho nesta empresa	A20

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do instrumento validado.

Os respondentes puderam optar entre seis alternativas: A afirmação é completamente falsa; Na maior parte é falsa; É um pouco falsa; É um pouco verdadeira; na maior parte é verdadeira; e A afirmação é completamente verdadeira.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO

Dentre as empresas prospectadas para a realização da pesquisa, poucas atenderam ao requisito de ter o Programa de Participação nos Resultados (PPR), não somente na distribuição individual, mas que contemplasse, também, um percentual por grupos/setores. É fundamental compreender que para relacionar a espiritualidade com o PPR era necessário perceber os “sentimentos” que perpassam a convivência em grupo/setores. Nesse sentido, a empresa Cemar-Legrand foi escolhida por adotar essa metodologia, por abrir espaço para a aplicação do questionário junto aos seus funcionários e por conceder as informações imprescindíveis quanto aos resultados do PPRC (Programa de Participação nos Resultados Cemar) naturalmente salvando as devidas proporções de não serem divulgados os dados detalhados da organização.

A Cemar<sup>3</sup> é uma empresa fundada em outubro de 1980, em Caxias do Sul (RS), por Ademir José Argenta e Aldo Antônio Cemin que adquiriram uma pequena fábrica de caixas para chaves de luz e tomadas. O nome da empresa vem das primeiras letras dos sobrenomes de seus sócio-fundadores: Cemim e Argenta. Em 1982, com o rápido crescimento da fábrica, eles se mudaram para um pavilhão de 400 m<sup>2</sup>, passando em 1984 para 1.500 m<sup>2</sup> e, desde 2008, tem uma área instalada de 182.883 m<sup>2</sup>, distribuídos em três unidades de produção e um Centro de Distribuição, totalizando mais de 27.000 m<sup>2</sup> de área construída. Dois marcos na sua história foram a inauguração de seus Centros de Distribuição: um em São Paulo, Capital, em 2004, e outro no município de Escada, em Pernambuco, em 2005. Em 2006, a Cemar foi integrada ao grupo francês Legrand (GL), passando a denominar-se Cemar-Legrand.

A Cemar-Legrand tem por objetivo a indústria, comércio e representações de componentes elétricos e eletrônicos, materiais para instalações elétricas, telefônicas e de transmissão de dados, bem como a importação e exportação dos mesmos produtos. Atualmente, a empresa possui quatro linhas de produtos: Civil, Industrial, Plásticos e Eletrocalhas/perfilados/leitos, além de revender produtos importados.

Em 2008, a empresa contava com mais de 14.000 clientes cadastrados e mais de 6.000 produtos compondo suas linhas de produção e 505 funcionários.

---

<sup>3</sup> De acordo com dados cadastrais do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico da Região Nordeste do Rio Grande do Sul – Simecs, a CEMAR ocupa, entre as 2.070 empresas filiadas à Entidade de Classe, a 15ª posição em número de funcionários, cuja quantidade é de 505. Dados fornecidos ao Simecs em março de 2008.

Quanto aos recursos humanos, na Cemar-Legrand a responsabilidade básica da administração das pessoas é do gestor da área, seja administrativa ou de produção. Cada gestor é responsável por manter sua equipe motivada e informada sobre os acontecimentos da organização. Para tanto, as pessoas da área de Recursos Humanos transmitem toda informação necessária para que o gestor levar à respectiva equipe, servindo, assim, de apoio às demais áreas. A empresa desenvolveu um sistema integrado de gestão de pessoas, como ferramenta que auxilia na condução e avaliação do desempenho humano, com foco em competências, buscando a melhoria dos resultados, tornando-se, desta forma, uma gestão mais estratégica de pessoas.

Na Cemar-Legrand a gestão de pessoas por competências auxilia na captação de profissionais com perfil mais adequado para a empresa. O mapa das competências gerado para o perfil de contratação com a avaliação de desempenho de cada colaborador subsidia a avaliação da carreira e a remuneração de cada profissional.

O programa de treinamento e desenvolvimento da Cemar-Legrand tem como objetivo atender as demandas identificadas pela avaliação de desempenho, onde os treinamentos são estruturados a fim de promover a capacitação dos colaboradores e o desenvolvimento de suas competências técnicas e comportamentais no intuito de uma aprendizagem contínua.

Atenta às mudanças do cenário organizacional, a empresa em estudo desenvolve várias práticas relacionadas à segurança e medicina do trabalho que contribuem para a qualidade de vida dos trabalhadores. Os benefícios sociais também fazem parte da gestão da Cemar-Legrand, tais como, alimentação em refeitório próprio, transporte, plano de saúde, emergências médicas, prevenção dentária, empréstimos, seguro de vida em grupo, remuneração variável e o referido Plano de Participação nos Resultados, que consiste no reconhecimento financeiro pelo alcance de metas pré-estabelecidas pela empresa.

Para a integração família/empresa, a Cemar-Legrand tem um cronograma de festividades que são realizadas no decorrer de cada ano, como o almoço dos aniversariantes, distribuição de presentes em datas comemorativas, premiação para jubilados, festa de Natal, com a entrega das cestas natalinas.

Um dos destaques de gestão da Cemar-Legrand são as ações de responsabilidade social. Entre as ações desenvolvidas está o Projeto Pescar<sup>4</sup>, surgido em 1975 numa iniciativa pioneira de Geraldo Tollens Linck, quando convidou um pequeno grupo de adolescentes carentes a participarem de um curso de auxiliar de mecânica. O sucesso da iniciativa foi

---

<sup>4</sup> [www.projetopescar.org.br](http://www.projetopescar.org.br)

tamanho que outros empresários abriram suas próprias escolas, criando a Fundação Projeto Pescar. O Projeto Pescar nasceu da necessidade de incentivar e assessorar essas novas escolas, trocando experiências e difundindo oportunidades. O Projeto oportuniza aos jovens, em situação de vulnerabilidade social, a preparação para o mercado de trabalho, através da qualificação em empresas que acreditam, investem e abrem como que uma escola profissionalizante dentro da própria empresa.

A Cemar-Legrand, detentora dessa franquia, oferece aos seus alunos uma visão abrangente de todos os setores que compõem a organização. Sendo que um dos principais diferenciais deste Projeto, dentro da Cemar-Legrand, é o resgate da cidadania. A Cemar-Legrand formou, em janeiro de 2009, a sua quarta turma em Montagem de Componentes Industriais, completando assim um total de 88 jovens formados, dos quais 40 estão trabalhando na empresa.

Este envolvimento com a rotina dos jovens do Projeto Pescar faz com que os trabalhadores da Cemar-Legrand tornem-se voluntários, ministrando conteúdos e/ou assessorando como monitores. Essa interação tem favorecido a convivência e o clima organizacional.

Ao mesmo tempo, para manter o crescimento sustentado e a competitividade no mercado, a Cemar-Legrand investe constantemente no aprimoramento do seu processo produtivo. Além da atualização de máquinas e equipamentos, a empresa realiza programas periódicos de melhorias no ambiente de trabalho e programas de incentivo aos colaboradores. As principais necessidades dos clientes que são qualidade, preços competitivos, confiança nos prazos de entrega, apoio técnico, distribuidores, certificação de produtos, agilidade nas respostas, parcerias e o sistema completo de instalação elétrica e de comunicação. A competitividade pode ser afetada pelo cenário de mudança da concorrência nacional para a mundial, tanto pela criação de acordos e fusões de empresas nacionais e internacionais, como pela possibilidade de novos entrantes. A análise do ambiente competitivo na elaboração do Planejamento Estratégico (PE) ocorre na etapa da avaliação dos cenários que envolvem a análise do mercado nacional e internacional, concorrência, tendências e objetivos do Grupo Legrand.

Nessa análise foi constatada a estratégia utilizada pelos grandes grupos mundiais como crescimento e ampliação do mercado brasileiro e internacional, novos produtos, investimentos, crescimento da empresa e do grupo numa visão a curto e longo prazo.

Em suma, a Cemar-Legrand tem por objetivo estimular a participação dos colaboradores da empresa no aumento da produtividade, faturamento, controle de despesas e

melhoria contínua na qualidade e, por isso, formalizou seu Programa de Participação nos Resultados denominado CEMAR-PPRC. Os indicadores acompanhados para 2007 foram Rendimento de Tinta, Eficiência, Despesas Fixas, Lucro Líquido observando o absenteísmo de forma individual conforme modelo proposto e aprovado nas reuniões do Comitê de Negociação. O Acordo para a Participação nos Resultados do Ano de 2007<sup>5</sup>, bem como as variáveis, fórmulas, conceitos, critérios e cálculos realizados foram detalhados, oficializados e divulgados para todos os funcionários. Um dado importante é que houve um crescimento no percentual em todos os grupos de 2006 para 2007.

O PPRC na Cemar-Legrand é distribuído por grupos sendo que o Grupo 1 está subdividido em três, pois tem os mesmo indicadores, com metas diferentes; já o Grupo 2 compreende todos os indiretos e, o Grupo 3, todos os administrativos. Nestes grupos não estão incluídos nem gerentes nem direção, bem como os estagiários. A distribuição está apresentada na Tabela 1 onde se nota que o grupo com maior percentual de PPRC é o Grupo 4 e o menor o Grupo 1.

**Tabela 1 - Grupos por PPRC**

<b>Grupo</b>	<b>Setor</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>PPRC fixo 2007 (\$)</b>	<b>PPRC s/salário</b>
Grupo 1	Industrial	129	541,86	39,63%
Grupo 2	Civil	102	478,66	50,31%
Grupo 3	Plástico	49	456,88	47,48%
Grupo 4	Apoio	80	670,43	51,70%
Grupo 5	Adm/Vendas	97	546,00	51,69%
	Total	457		

Fonte: RH – Cemar-Legrand.

### **3.3 AMOSTRAGEM E FORMA DE COLETA DE DADOS**

A amostragem estratificada contemplará todos os grupos, já que os elementos da população a ser trabalhada têm a mesma probabilidade de serem escolhidos. A amostra foi composta por 214 funcionários levando em conta a totalidade deles, excetuando-se os estagiários e gerencias, e aplicada a fórmula indicada para este cálculo.

<sup>5</sup> Por solicitação da empresa este Acordo não foi anexado a este trabalho.

Para maior segurança e verificação do questionário, foi efetuado um pré-teste com 20 funcionários, no dia 19 de junho de 2008, às 10h, no auditório da própria empresa. Esta amostra contemplou membros de todos os grupos, conforme distribuição da empresa e já mencionada na proposta do método. Neste pré-teste foi possível medir o tempo gasto pelos participantes no preenchimento do questionário que girou em torno de vinte (20) minutos. Embora as observações deste pré-teste resultaram em pequenas adequações, como colocar em negrito a opção “não”, elas não comprometeram o instrumento como um todo.

A coleta de dados, com a amostra total de 214 funcionários, realizou-se no dia 22 de julho de 2008, na parte da manhã e no vespertino, contemplando assim todos os turnos da empresa. Após a coleta de dados, os questionários respondidos foram inseridos na ferramenta SPSS, versão 11.5, para formar o banco de dados da pesquisa.

Nesse sentido, a empresa em estudo – onde foram aplicados os questionários para a verificação da presença da espiritualidade – a Cemar-Legrand, através do setor de Gestão de Pessoas, testemunha a favorabilidade que passou a existir, no ambiente organizacional, após a introdução do Programa de Participação nos Resultados Cemar (PPRC). Com um formato diferenciado, um percentual do PPR é concedido por equipe/setor de trabalho. Por isso, busca-se identificar uma possível relação entre a espiritualidade e o PPR, uma vez que é a atuação da própria equipe que garantirá um percentual desse ganho.

### **3.4 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE DE DADOS**

Inicialmente foi feita uma análise das não respostas (ou valores *missing*). Os resultados indicaram não haver comprometimento por parte das não respostas. Além disso, verificou-se se não havia problemas de valores discrepantes ou erros de digitação. Garantindo que o banco de dados estava em boas condições, prosseguiu-se com a análise. Esta parte denomina-se conferência do banco, para ver a integridade dos dados coletados.

A seguir, foi realizada a análise fatorial, utilizando-se o método PCA (*Principal Component Analysis*) para a extração de fatores, com rotação Varimax e tratamento Pairwise. O procedimento KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis (PESTANA e GAGEIRO, 2005), resultou no valor 0,905 (com significância < 0,001) o que permitiu a realização da análise fatorial com um total de variância explicada



com os três fatores: 58,59%. A partir desse momento, deu-se início ao processo de análise dos dados.

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra está composta por funcionários dos cinco grupos da empresa: Industrial, Civil, Plástico, Apoio e Administração e Vendas. Chegou-se a essa representatividade utilizando-se a fórmula para população finita, com um intervalo de confiança de 95% e um erro amostral de 5%, onde se obtiveram o tamanho mínimo da amostra de 214 funcionários que fazem parte dos cinco grupos, apresentados na Tabela 2. A escolha dos participantes de cada grupo que compõem a amostra foi aleatória, tendo a maior concentração de funcionários no grupo Industrial, seguido de Civil, Administração/Vendas e Apoio, e a menor foi a do grupo Plástico.

**Tabela 2 - Estratificação da amostra**

<b>Grupo</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Industrial	61	28,5
Civil	49	22,9
Plástico	23	10,7
Apoio	35	16,4
Adm/Vendas	46	21,5
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Um percentual do PPRC é distribuído para os grupos. Porém, a distribuição não é equitativa entre os grupos, e cada participante de um mesmo grupo receberá igual valor, conforme Tabela 3. Os percentuais ficam em torno de 50%, sendo mais baixo no grupo Industrial.

**Tabela 3 - Grupo PPRC**

<b>Grupo</b>	<b>Setor</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>PPRC s/salário</b>	<b>Amostra</b>
Grupo 1	Industrial	129	39,63%	60
Grupo 2	Civil	102	50,31%	48
Grupo 3	Plástico	49	47,48%	23
Grupo 4	Apoio	80	51,70%	38
Grupo 5	Adm/Vendas	97	51,69%	45
	<b>Total</b>	<b>457</b>		<b>214</b>

Fonte: RH – Cemar-Legrand.

Na Cemar-Legrand há dois turnos de trabalho. Os participantes da amostra distribuem-se em Turnos A e B. Um dos funcionários não respondeu a que turno pertence, conforme a Tabela 4.

**Tabela 4 - Turno de trabalho**

<b>Turno de trabalho</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Turno A – 7h30min às 17h18min	162	76,1
Turno B – 17h30min às 2h18min	51	23,9
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados

A Tabela 5 apresenta a distribuição dos funcionários segundo o tempo de serviço na empresa. Aproximadamente 80% encontram-se nas faixas de até cinco anos, e de cinco a dez anos de permanência. Observou-se que a maioria deles pertence ao grupo Produção, que geralmente apresenta alta rotatividade. Um respondente deixou em branco essa questão.

**Tabela 5 - Tempo de empresa**

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 5 anos	134	62,9
De 5 anos a 10 anos	45	21,1
De 10 anos a 15 anos	21	9,9
De 15 anos a 20 anos	12	5,6
Mais de 20 anos	1	0,5
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Na caracterização da amostra, segundo o gênero e conforme a Tabela 6, mais de 70% é do sexo masculino. Um participante não respondeu corretamente.

**Tabela 6 - Gênero dos funcionários**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	163	76,5
Feminino	50	23,5
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Considerando-se a faixa etária, conforme Tabela 7, os grupos estudados constituem uma população jovem: 80% está entre 20 e 39 anos de idade. Um funcionário não respondeu corretamente esta pergunta.

**Tabela 7 - Faixa etária**

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 20 anos	9	4,2
De 20 a 29 anos	103	48,4
De 30 a 39 anos	67	31,5
De 40 a 49 anos	29	13,6
De 50 a 59 anos	5	2,3
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

O grau de instrução dos participantes, conforme Tabela 8, é variado, com ênfase no Ensino Médio concluído.

**Tabela 8 - Grau de instrução**

<b>Grau de instrução</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Ensino Fundamental incompleto	6	2,8
Ensino Fundamental completo	25	11,7
Ensino Médio incompleto	29	13,6
Ensino Médio completo	90	42,1
Superior incompleto	47	22,0
Superior completo	9	4,2
Pós-graduação completa	8	3,7
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Quanto ao estado civil dos participantes da amostra, conforme Tabela 9, mais de 50% é casado e há um percentual significativo de solteiros. Um participante não respondeu corretamente.

**Tabela 9 - Estado civil**

<b>Estado civil</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro	84	39,4
Casado	113	53,1
Separado	7	3,3
Outro. Qual?	9	4,2
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Considerando a grande parcela de solteiros, 45% dos entrevistados tem filhos, conforme Tabela 10, e o tamanho da família é pequeno.

**Tabela 10 - Número de filhos**

<b>Número de filhos</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Nenhum	116	54,2
Um filho(a)	54	25,2
Dois filhos	36	16,8
Mais de dois filhos	8	3,7
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A presença de outras pessoas na família dos funcionários, na condição de dependentes, aparece em 17% dos casos, conforme Tabela 11. Três funcionários não responderam.

**Tabela 11 - Outros dependentes da família**

<b>Outros dependentes</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Nenhum	175	82,9
Pai	17	8,1
Mãe	14	6,6
Sogro	4	1,9
Sogra	1	0,5
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

O local de nascimento dos participantes é fora de Caxias do Sul em 55% das respostas, conforme Tabela 12. Um respondente não se manifestou.

**Tabela 12 - Naturalidade**

<b>Naturalidade</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Caxias do Sul	96	45,1
Outra cidade. Qual?	117	54,9
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A questão “ter nascido em área urbana ou rural”, conforme Tabela 13, identifica que 64% são da área urbana; 7 funcionários não responderam validamente.

**Tabela 13 - Local de nascimento**

Local de nascimento	Respostas	Percentual
Área urbana	133	64,3
Área rural	74	35,7
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

O tempo de residência no município, conforme Tabela 14, mostra que 47% reside há mais de 20 anos em Caxias do Sul e 15% está na cidade há menos de cinco anos. Quatro funcionários não responderam a questão.

**Tabela 14 - Tempo de residência em Caxias do Sul**

Tempo de residência em Caxias do Sul	Respostas	Percentual
Menos de 5 anos	32	15,2
De 5 a 10 anos	19	9,0
De 10 a 15 anos	28	13,3
De 15 a 20 anos	32	15,2
Mais de 20 anos	99	47,3
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A situação referente ao tipo de residência, conforme Tabela 15, mostra que 57% são proprietários enquanto 43% ainda não possuem casa própria. Dois respondentes invalidaram a resposta.

**Tabela 15 - Tipo de residência**

Tipo de residência	Respostas	Percentual
Emprestada (de favor)	23	10,8
Alugada	50	23,6
Minha, financiada	18	8,4
Minha, já quitada	121	57,2
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A condição salarial dos participantes da pesquisa apresenta-se em três estratos, conforme Tabela 16 e concentra no nível mais baixo 58% dos participantes. Dois funcionários não responderam validamente.

**Tabela 16 - Faixa salarial**

<b>Faixa salarial</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Até R\$ 1.245,00	123	58,0
De R\$ 1.245,00 a R\$ 2.075,00	68	32,1
Acima de R\$ 2.075,00	21	9,9
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A análise revela que a maioria dos funcionários entrevistados é do Grupo 1 (Industrial) e trabalha no turno A (7h30min às 17h18min); Quanto ao tempo de permanência na empresa, a maioria dos funcionários revelou ser menor de cinco anos. O sexo masculino é predominante e o maior percentual tem idade entre 20 e 29 anos. O grau de instrução, de maior frequência, é o Ensino Médio completo. Embora a metade dos entrevistados seja casada, o tamanho das famílias não é grande, pois a maior parte não tem filhos, porém uma parcela deles possui outros dependentes. A maioria deles nasceu fora de Caxias do Sul, sendo provenientes de área urbana, contudo, grande parte reside em Caxias há mais de vinte anos, com residência própria quitada, tendo a maior concentração da faixa salarial inferior a R\$ 1.245,00.

Após compreender o perfil dos respondentes, passou-se para a análise univariada das questões referentes ao Bloco A do instrumento utilizado. Esta análise visa compreender a distribuição dos valores com relação a sua média e desvio padrão, assim como a quantidade de casos válidos.

A Tabela 17 apresenta os resultados para as 19 questões do instrumento, as quais serão utilizadas na sequência para compreender como a espiritualidade se manifesta na empresa.

**Tabela 17 - Estatísticas descritivas univariadas**

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Número de casos</b>	<b>Dados faltantes</b>
1 – Alegria no trabalho	4,67	1,064	214	0
2 – Sentir-se parte de uma família	4,20	1,059	213	1
4 – Meu trabalho é importante	4,58	1,232	213	1
5 – Concordo com valores de empresa	4,48	1,021	213	1
6 – Criação de espírito de comunidade	4,12	1,297	213	1
8 – Ligação entre trabalho e benefícios para a sociedade	4,65	1,114	214	0
9 – Trabalho com prazer	4,67	1,229	212	2
10 – As pessoas apoiam-se mutuamente	4,04	1,253	214	0
11 – Preocupação com os menos favorecidos na sociedade	3,95	1,288	213	1
12 – Sentir-se ligado aos objetivos da empresa	4,72	1,058	213	1
13 – Preocupação uns com os outros	3,97	1,256	214	0
14 – Sentir-se bem em relação ao futuro da empresa	4,19	1,110	214	0
15 – As pessoas estão ligadas por um propósito comum	4,08	1,221	212	2
16 – A empresa respeita minha vida interior	4,61	1,197	214	0
17 – Sentir-se útil à sociedade	5,04	1,002	214	0
18 – A empresa ajuda a viver em paz consigo mesmo (a)	4,45	1,248	212	2
19 – Os líderes da empresa preocupam-se em ser úteis à sociedade	4,15	1,351	213	1
3 (invert) – Respeito pela espiritualidade	3,53	1,562	211	3
7 (invert) – Há lugar para a espiritualidade	3,73	1,633	210	4

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo apresenta-se os fatores da espiritualidade obtidos na pesquisa, a identificação dos fatores explicativos da espiritualidade na empresa em estudo, a verificação da existência de relação entre os fatores de espiritualidade e o desempenho no PPR da empresa, a análise do peso de cada fator na avaliação geral sobre espiritualidade e a análise da



existência de diferenças significativas em relação à espiritualidade e as características dos respondentes.

#### 4.1 FATORES DA ESPIRITUALIDADE

O grau de fidedignidade dos cinco fatores da espiritualidade, propostos por Rego, Cunha e Souto (2007), foi medido através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente mede a confiabilidade da consistência interna, ou seja, o grau em que as respostas são consistentes entre os itens de uma mesma medida – neste trabalho denominados fatores (KLINE, 2005) –, sendo formado pela média de todos os coeficientes meio-a-meio que resultam de diferentes maneiras de dividir os itens da escala (MALHOTRA, 2001). Hair *et al.* (2005) afirmam que o limite inferior para o Alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70.

O resultado da análise de consistência interna mostra que o instrumento, como um todo, e seus cinco fatores definidos pela teoria são fidedignos. A saber:

**Fator 1:** Sentido de equipe – tem alta fidedignidade e nenhuma questão problemática, com Alfa = 0,86;

**Fator 2:** Alinhamento do indivíduo com os valores da organização – tem alta fidedignidade e nenhuma questão problemática, com Alfa = 0,80;

**Fator 3:** Sentido de serviço à comunidade – tem boa fidedignidade e uma questão problemática, a quatro (O trabalho realizado está relacionado com o que considero importante na vida), o que recomenda uma análise de conteúdo dessa questão, com Alfa = 0,74.

**Fator 4:** Alegria no trabalho – tem boa fidedignidade e nenhuma questão problemática, com Alfa = 0,75.

**Fator 5:** Oportunidades para a vida interior – tem média fidedigna e nenhuma questão problemática, com Alfa = 0,67.

O resultado dessa análise permite concluir que o instrumento, na estrutura proposta por Rego, Cunha e Souto (2007), apresenta boa consistência interna e permite que se avance na investigação. A próxima etapa consta de avaliar se nesta empresa a estrutura subjacente dos fatores difere da proposta teórica.

Assim, foi realizada uma análise fatorial, a fim de explorar fatores inerentes ao instrumento. Num primeiro momento, os fatores foram gerados a partir dos dados coletados,

utilizando-se o programa estatístico SPSS, o que resultou em três fatores, como se verá na sequência.

Dos cinco fatores que constituem o instrumento de investigação da espiritualidade, apenas dois foram encontrados na organização investigada: **Sentido de equipe** e **Oportunidades para a vida interior**. A análise fatorial, via programa computacional SPSS, não confere significado aos fatores do instrumento, mas permite que se entenda a estrutura subjacente dos dados levantados na realidade. Em vista disso, surgiu um novo fator que se denominou **Sentido do trabalho**, pois agrupou questões, levando em conta o sentimento de alegria no trabalho, bem como a ligação com tudo o que diz respeito ao trabalho, seu significado e a sintonia com os objetivos da organização. A nova ordem aparece na Tabela 18, a seguir:

**Tabela 18 - Matriz das componentes**

<b>Componente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	0,782	0,596	0,184
2	-0,594	0,801	-0,069
3	-0,189	-0,056	0,980

Método de Extração: Análise das componentes principais.

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

O total da variância explicada com os três fatores foi 58,6%, sendo 41,6% no primeiro fator, 9,7% no segundo e 7,1% no terceiro fator.

**O fator 1:** O Sentido do trabalho, apresenta o valor Alfa = 0,90 indicando ser um fator altamente fidedigno e não há variável prejudicial à fidedignidade deste fator.

**O fator 2:** Sentido de equipe, tem o valor Alfa = 0,87 significando alta fidedignidade; nenhuma variável prejudica este valor.

**O fator 3:** Oportunidades para a vida interior, embora composto por apenas duas variáveis, apresenta boa fidedignidade, dado o valor Alfa = 0,67.

A seguir será analisado o comportamento e as variáveis que compõem cada fator.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES EXPLICATIVOS DA ESPIRITUALIDADE NA EMPRESA EM ESTUDO

Na Tabela 19 tem-se o Alfa de Cronbach para cada fator determinado através da Análise Fatorial, o que permite dizer que o instrumento é fidedigno. Ainda apresenta os valores das cargas que cada questão tem na Análise Fatorial e os valores médios obtidos em cada questão, onde se percebe que o item “Sentir-se útil à sociedade” apresentou a maior média, 5,04.

**Tabela 19 - Alfa de Cronbach para os fatores**

Fator	Alfa de Cronbach	Variável	Carga	Média
1 Sentido do trabalho	0,903	A17 – Sentir-se útil à sociedade	0,751	5,04
		A8 – Ligação entre trabalho e benefícios para a sociedade	0,712	4,65
		A12 – Sentir-se ligado aos objetivos da empresa	0,696	4,72
		A4 – Meu trabalho é importante	0,685	4,58
		A16 – A empresa respeita minha vida interior	0,685	4,61
		A18 – A empresa ajuda a viver em paz consigo mesmo(a)	0,661	4,45
		A9 – Trabalho com prazer	0,638	4,67
		A1 – Alegria no trabalho	0,624	4,67
		A19 – Os líderes da empresa preocupam-se em ser úteis à sociedade	0,619	4,15
		A5 – Concordo com os valores da empresa	0,615	4,48
		A14 – Sentir-se bem em relação ao futuro da empresa	0,573	4,19
2 Sentido de equipe	0,874	A13 – Preocupação uns com os outros	0,828	3,97
		A10 – As pessoas apoiam-se mutuamente	0,780	4,04
		A6 – Criação de um espírito de comunidade	0,756	4,12
		A2 – Sentir-se parte de uma família	0,715	4,20
		A11 – Preocupação com os menos favorecidos na sociedade	0,700	3,95
		A15 – As pessoas estão ligadas por um propósito comum	0,582	4,08
3 Oportunidades para a vida interior	0,669	A7 – Não há lugar para a minha espiritualidade (i)	0,848	3,73
		A3 – Não há respeito pela minha espiritualidade (i)	0,813	3,53

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados – Método de Extração: Análise das Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. Rotação convergida em cinco iterações.

Observando-se os resultados das cargas fatoriais pode-se afirmar que “Sentir-se útil à sociedade” e “a Ligação entre trabalho e benefícios para a sociedade” são as duas variáveis mais associadas com “Sentido do trabalho”. A primeira variável apresentou a maior pontuação entre todas as variáveis analisadas. Isto pode estar relacionado ao fato do trabalho

ocupar centralidade na vida das pessoas e, através do trabalho ser possível realizar uma tarefa com ligação social.

No fator “Sentido de Equipe” destaca-se a variável “preocupação uns com os outros”, demonstrando que a espiritualidade pode ser verificada nos laços de fraternidade entre os trabalhadores, confirmando a importância do trabalho em equipe e do significado das trocas que acontecem entre os membros das equipes. Este resultado parece estar de acordo com Rego, Cunha e Souto (2007) que afirmam que o espaço do trabalho pode favorecer um sentido de segurança psicológica e emocional, onde os trabalhadores passam a se sentir como seres intelectual e espiritualmente valorosos.

Já no fator “Oportunidades para a vida interior” as médias, mesmo sendo as mais baixas entre os três fatores, indicam que há um respeito pela espiritualidade e que a mesma é considerada dentro da organização estudada. Este resultado deve ser levado em conta, uma vez que na empresa investigada, nunca foram desenvolvidas formalmente iniciativas específicas de promoção da espiritualidade no ambiente de trabalho.

A seguir serão apresentadas algumas análises que visam verificar se a presença da espiritualidade está associada aos grupos quanto ao desempenho no PPRC.

#### **4.3 VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE RELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE ESPIRITUALIDADE E O DESEMPENHO NO PPR DA EMPRESA**

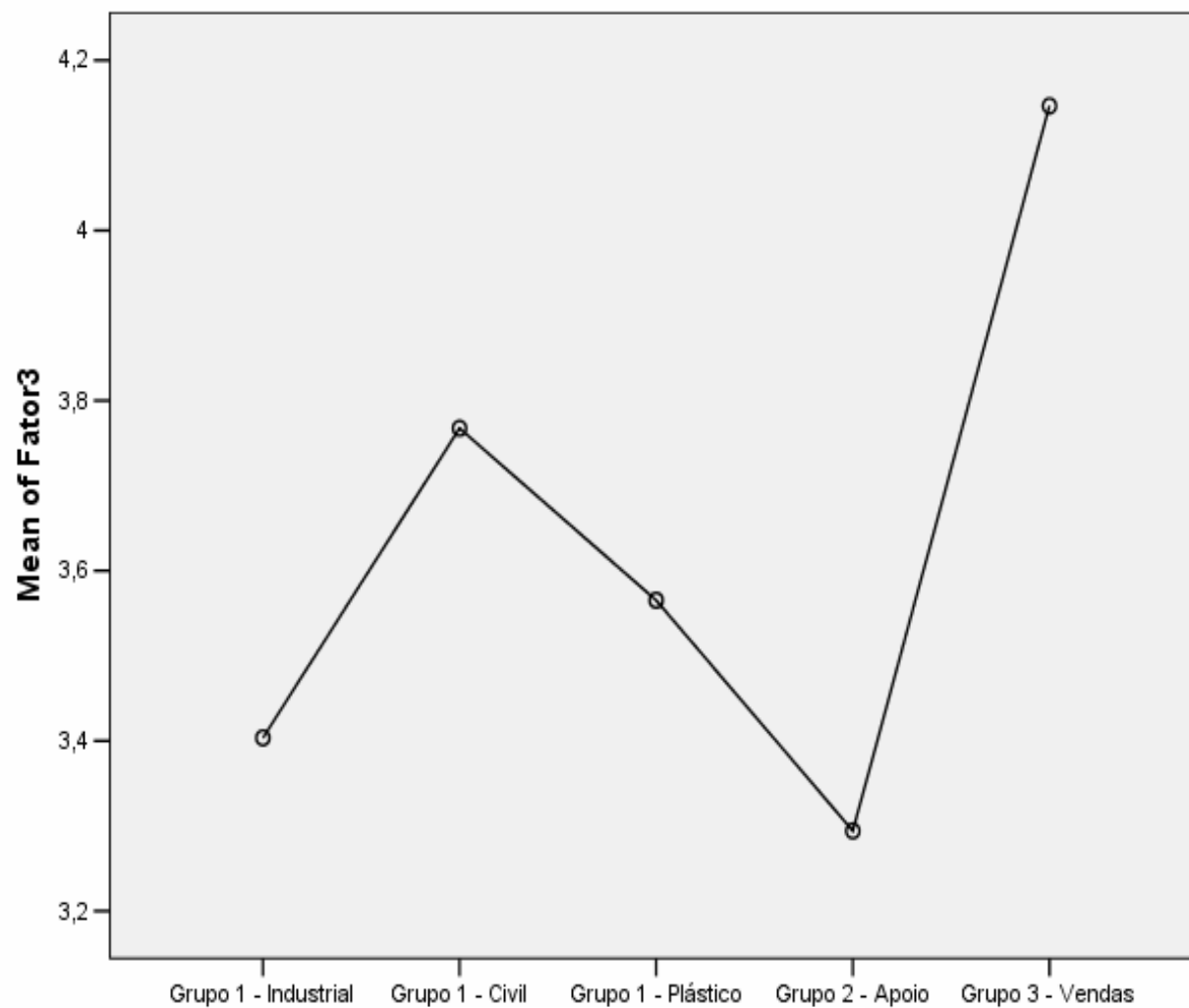
A Análise de variância (ANOVA), apresentada na Tabela 20, mostra que há diferença significativa entre os Grupos de PPRC para o Fator 3 “Oportunidades para a vida interior” ( $p = 0,048$ ).

**Tabela 20 - ANOVA para grupo de trabalho**

		<b>Soma dos quadrados</b>	<b>Graus de liberdade</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>F</b>	<b>Significância ( p )</b>
Fator 1	Entre grupos	6,144	4	1,536	2,288	0,061
	Dentro do grupo	129,576	193	0,671		
	Total	135,720	197			
Fator 2	Entre grupos	4,038	4	1,009	1,075	0,370
	Dentro do grupo	181,187	193	0,939		
	Total	185,225	197			
Fator 3	Entre grupos	18,592	4	4,648	2,449	0,048
	Dentro do grupo	366,227	193	1,898		
	Total	384,818	197			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Conforme observado na Tabela 20 e Figura 2, percebe-se que o grupo 3 – Administração/Vendas – apresentou os valores mais altos para “Oportunidades para a vida interior”. Este fato pode estar relacionado com a atividade desenvolvida pelos membros deste grupo, na maior parte das vezes exercendo atividades que exigem contato com outros públicos. Além disso, o grupo Administração/Vendas, por exercer função estratégica, acaba tendo contato com novas tendências organizacionais. E dentro das tendências atuais, a espiritualidade parece se apresentar como uma possibilidade de significação do trabalho.

**Figura 2 – Médias dos grupos de trabalho para o Fator 3**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

O fato de não se observar a relação entre os grupos de PPR e os fatores “Sentido do trabalho” e “Sentido de equipe” não significa que estes aspectos sejam irrelevantes para os trabalhadores. Esta análise indica que não há diferentes níveis de existência entre os grupos. Em outras palavras: não foi constatado que ganhar mais ou ser recompensado financeiramente impacte no “Sentido do trabalho” e no “Sentido de equipe.” Retomando a Tabela 17 percebe-se inclusive que as médias mais altas das questões do instrumento estão relacionadas justamente com esses dois fatores, o que pode ser confirmado na Tabela 21. Isso vai de encontro com o pensamento de que muitos poderão ser os ganhos organizacionais, quando houver entendimento, por parte dos gestores, da importância da espiritualidade no ambiente de trabalho. No entanto, convém trazer presente um alerta da literatura que apresenta um certo risco ao significado da espiritualidade dentro das organizações, quando o ‘absoluto’ é transformado em simples recurso mercadológico, visando unicamente a produtividade.

**Tabela 21 - Médias dos fatores para grupos de trabalho**

<b>Grupo</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
Industrial	4,44	3,99	3,42
Civil	4,74	3,94	3,71
Plástico	4,58	3,91	3,57
Apoio	4,30	4,10	3,29
Administração/Vendas	4,75	4,32	4,14

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Através da análise da Tabela 21 percebe-se que o Fator 1 "Sentido do Trabalho" tem as médias mais altas entre os três fatores, em todos os grupos.

Na tentativa de encontrar outros resultados, tomou-se a questão A20 "De forma geral, sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar-Legrand" e relacionou-se com os grupos de PPRC da empresa pesquisada. A análise de variância para a questão A20 com os grupos do PPRC (Tabela 22) apresentou o valor  $p = 0,018$ , o que informa que há diferenças significativas ao nível de 5% ( $\alpha = 0,05$ ) entre os diferentes grupos de PPRC. A Tabela 23 mostra os valores médios da questão A20 por grupo de PPRC.

**Tabela 22 - Resultado da ANOVA para a questão "De forma geral sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar" em relação ao grupo do PPRC**

	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Valor - p
Entre grupos	17,989	4	4,497	3,065	0,018
Dentro dos grupos	305,194	208	1,467		
Total	323,183	212			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados

O grupo Administração/Vendas apresenta de forma geral, maior realização com seu trabalho que o grupo Apoio, conforme a Tabela 24, onde se observa um valor  $p = 0,042$  nas múltiplas comparações. Ressalta-se que as comparações foram realizada pelo Teste de Tukey.

**Tabela 23 - Realização média por grupo PPRC**

Grupo PPRC	Realização média
Industrial	4,53
Civil	4,96
Plástico	5,00
Apoio	4,34
Adm/Vendas	5,11

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

**Tabela 24 - Múltiplas comparações para a questão “De forma geral sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar” em relação ao grupo do PPRC**

(I) Grupo do PPRC:	(J) Grupo do PPRC:	Diferença Média (I-J)	Erro padrão	Significância	Intervalo de confiança (95%)	
					Limite inferior	Limite superior
Industrial	Civil	-,43	,233	,362	-1,07	,22
	Plástico	-,47	,297	,518	-1,28	,35
	Apoio	,19	,258	,947	-,52	,90
	Administração/Vendas	-,58	,237	,113	-1,23	,08
Civil	Industrial	,43	,233	,362	-,22	1,07
	Plástico	-,04	,306	1,000	-,88	,80
	Apoio	,62	,268	,149	-,12	1,35
	Administração/Vendas	-,15	,249	,975	-,83	,53
Plástico	Industrial	,47	,297	,518	-,35	1,28
	Civil	,04	,306	1,000	-,80	,88
	Apoio	,66	,325	,260	-,24	1,55
	Administração/Vendas	-,11	,309	,997	-,96	,74
Apoio	Industrial	-,19	,258	,947	-,90	,52
	Civil	-,62	,268	,149	-1,35	,12
	Plástico	-,66	,325	,260	-1,55	,24
	Administração/Vendas	,77(*)	,272	,042	-1,51	-,02
Administração/Vendas	Industrial	,58	,237	,113	-,08	1,23
	Civil	,15	,249	,975	-,53	,83
	Plástico	,11	,309	,997	-,74	,96
	Apoio	,77(*)	,272	,042	,02	1,51

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

\*A diferença média é significativa para um nível de 0,05.



#### 4.4 ANÁLISE DO PESO DE CADA FATOR NA AVALIAÇÃO GERAL SOBRE ESPIRITUALIDADE

Para analisar a influência de cada fator sobre a avaliação geral da espiritualidade utilizou-se a variável A20 “De forma geral, sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar-Legrand”, uma vez que sentir-se realizado supõe ter contemplado todos os aspectos pertinentes à espiritualidade, pois a espiritualidade ajudaria a dar significado à tarefa a ser realizada, bom como aprofundaria o relacionamento com os demais que fazem parte do ambiente de trabalho.

A Tabela 25 apresenta o resultado da análise de regressão linear onde os três fatores “Sentido do trabalho”, “Sentido de equipe” e “Oportunidades para a vida interior” foram tratados como variáveis independentes e a variável “De forma geral, sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar-Legrand” foi tratada como variável dependente.

**Tabela 25 - Regressão linear**

Fatores	Coefficientes padronizados (Beta)	Significância (p)
1 – Sentido do trabalho	0,758	0,000
2 – Sentido de equipe	-0,040	0,494
3 – Oportunidades para a vida interior	0,064	0,173

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Os resultados indicam que somente o fator “Sentido do trabalho” tem poder de explicação sobre a variável “De forma geral, sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar-Legrand”. Esse fator, sozinho, explica 57,4% da variabilidade desta variável.

Para os trabalhadores da Cemar-Legrand parece ser muito importante o significado do trabalho na vida pessoal e sua relação com o mundo que os cercam, por isso, o trabalho vai além da tarefa a ser executada pois tem uma ligação com a transformação social. Ao mesmo tempo, o fato de não estar destacado o fator “Sentido de equipe” pode trazer presente o individualismo e a ausência de um trabalho coletivo de pertença e de entre-ajuda. A ausência de um programa de desenvolvimento dos trabalhadores ou atividades apenas voltadas ao fazer profissional em detrimento à transmissão de valores, possa ajudar a explicar essa situação. Já a questão da “Oportunidade para a vida interior” pode estar ligada ao fato da empresa Cemar-

Legrand ter sido transferida para outros proprietários e, conseqüentemente, ter diminuídas ações de que contemplavam rituais de espiritualidade, que até então eram desenvolvidas por iniciativas do fundador, que era adepto da idéia de que felicidade e negócios são conceitos inseparáveis.

Na sequência (Tabela 26) estão apresentadas as significâncias obtidas em análises de correlação, associação e testes de médias entre os fatores e as variáveis de interesse. Nos casos onde as variáveis são categóricas, optou-se pela realização do teste Qui-quadrado. Quando ambas são contínuas, utilizou-se o coeficiente de correlação e quando uma é categórica e outra contínua, utilizou-se teste de médias com um nível de significância 0,05.

**Tabela 26 - Associações entre variáveis**

	F1	F2	F3	B01	B03	B04	B05	B06	B10	B13
Fator 1	-									
Fator 2	0,000	-								
Fator 3	0,000	0,001	-							
B01 – Grupo PPR	0,061	0,370	0,048	-						
B03 – Tempo de trabalho na Cemar	0,036	0,002	0,626	0,002	-					
B04 – Gênero	0,165	0,127	0,108	0,000	0,052	-				
B05 – Faixa etária	0,031	0,091	0,921	0,001	0,000	0,121	-			
B06 – Instrução	0,554	0,309	0,092	0,002	0,917	0,053	0,053	-		
B10 – De onde vem	0,011	0,440	0,524	0,006	0,055	0,175	0,175	0,016	-	
B13 – Residência própria	0,525	0,499	0,292	0,002	0,052	0,199	0,199	0,481	0,081	-
B14 – Faixa salarial	0,514	0,054	0,382	0,000	0,000	0,002	0,002	0,000	0,078	0,397

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Os resultados indicam que o grupo PPR está associado com tempo de trabalho na Cemar-Legrand, gênero, faixa etária, instrução, naturalidade, residência própria e faixa salarial. Para além do ganho financeiro, há relações que vão sendo formatadas a partir e dentro dos espaços organizacionais. E em tempos de novos paradigmas, a espiritualidade poderá qualificar as relações humanas nos espaços trabalhos, uma vez que este tende se central na vida das pessoas.

#### 4.5 ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS EM RELAÇÃO À ESPIRITUALIDADE E AS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Na sequência serão apresentadas as relações entre os fatores que compõem a espiritualidade na empresa em estudo e as características dos respondentes, as quais foram questionadas na segunda parte do instrumento de coleta dos dados.

Em todas as análises foram utilizados os testes de médias, através da realização da análise de variância. Quando observadas relações significativas, os resultados foram expressos de forma gráfica.

A Tabela 27 indica que não há diferença significativa entre as médias dos fatores 1, 2 e 3, quanto ao turno de trabalho, indicando uma homogeneidade entre turnos.

**Tabela 27 - ANOVA para turno de trabalho**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	1,953	2	0,976	1,425	0,243
	Dentro do grupo	132,874	194	0,685		
	Total	134,827	196			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	2,821	2	1,411	1,513	0,223
	Dentro do grupo	180,887	194	0,932		
	Total	183,709	196			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	6,030	2	3,015	1,545	0,216
	Dentro do grupo	378,655	194	1,952		
	Total	384,685	196			

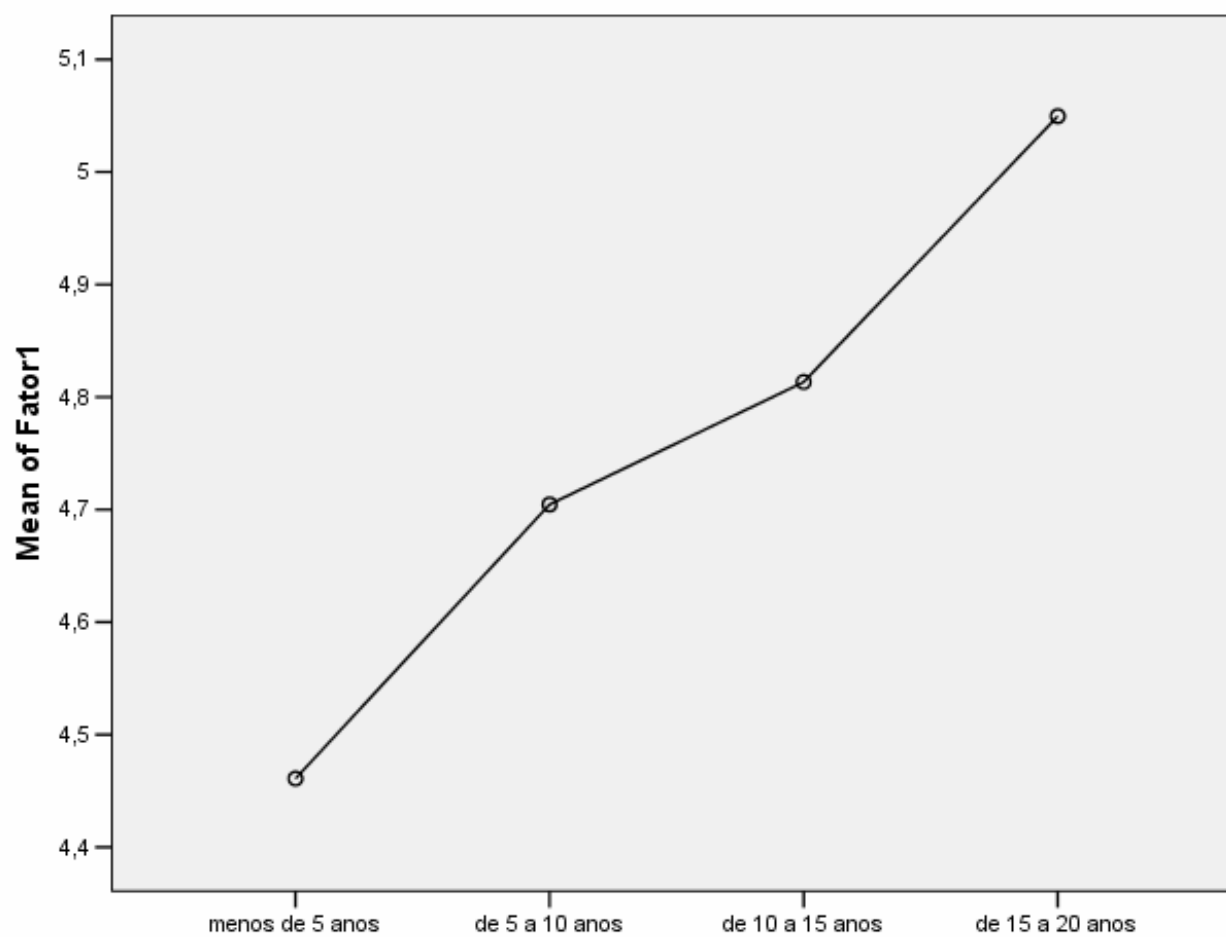
Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A ANOVA (Tabela 28) mostra que há diferença significativa para os fatores 1 e 2, com relação à variável “Tempo de empresa”, pois  $p = 0,036$  e  $p = 0,002$ , respectivamente. Observando o comportamento das médias dos fatores (Figuras 3 e 4), percebe-se que os trabalhadores com menor tempo de empresa tendem a apresentar menores médias para os fatores “Sentido do trabalho” e “Sentido de equipe”. Isto pode ser atribuído ao fato de que o pouco tempo na organização não favorece uma identificação com os objetivos da mesma e pode não haver um fortalecimento dos laços de pertença à equipe.

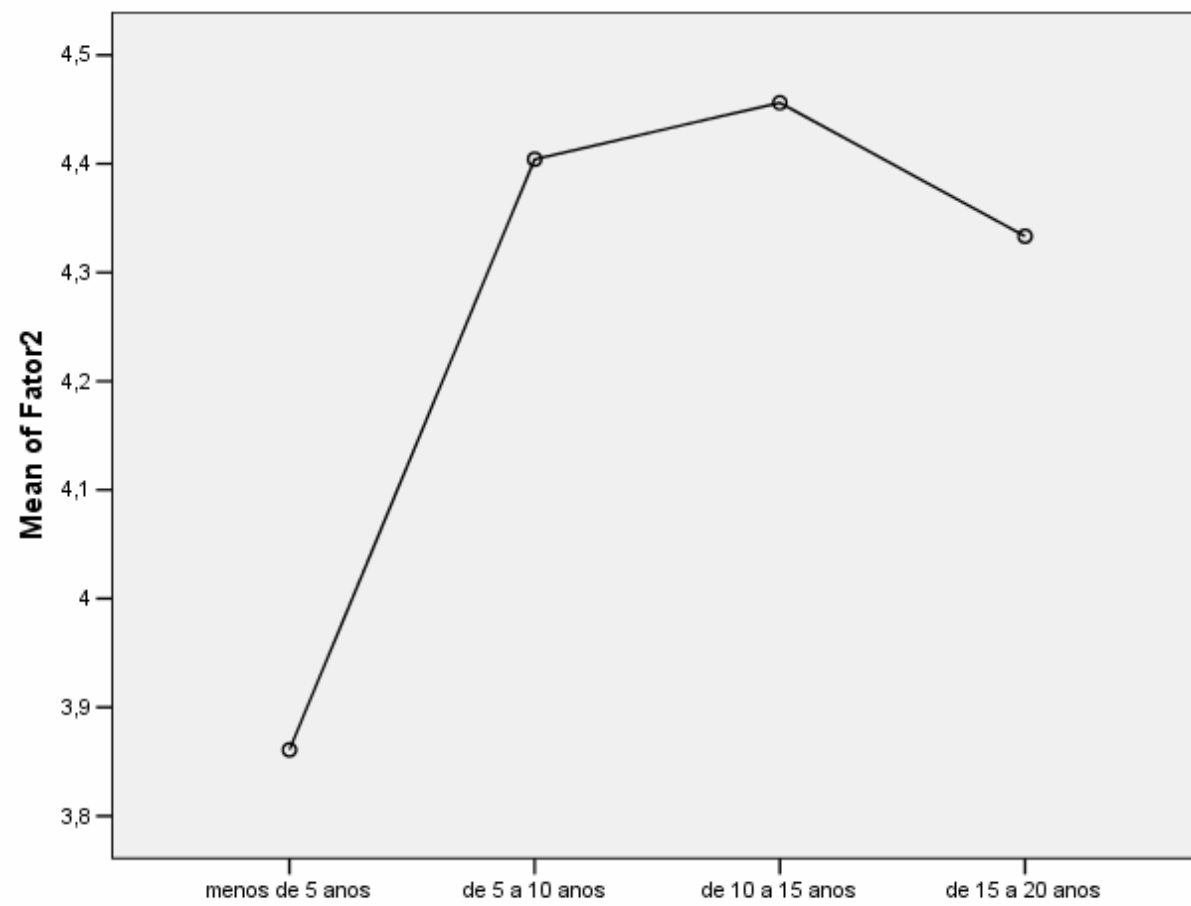
**Tabela 28 - ANOVA para tempo de empresa**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	5,878	3	1,959	2,915	0,036
	Dentro do grupo	129,732	193	0,672		
	Total	135,610	196			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	13,571	3	4,524	5,135	0,002
	Dentro do grupo	170,027	193	0,881		
	Total	183,599	196			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	3,146	3	1,139	0,585	0,626
	Dentro do grupo	375,787	193	1,947		
	Total	379,203	196			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

**Figura 3 – Gráfico das médias do tempo de empresa para Fator 1**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

**Figura 4 – Gráfico das médias do tempo de empresa para Fator 2**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

A Tabela 29 indica que não há diferença significativa nas médias dos fatores 1, 2 e 3 com relação ao gênero dos trabalhadores. Homens e mulheres percebem num mesmo grau de intensidade o “Sentido do trabalho”, o “Sentido de equipe” e as “Oportunidades para a vida interior”.

**Tabela 29 - ANOVA para gênero**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	1,338	1	1,338	1,946	0,165
	Dentro do grupo	134,045	195	0,687		
	Total	135,383	196			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	2,209	1	2,209	2,354	0,127
	Dentro do grupo	183,012	195	0,939		
	Total	185,221	196			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	5,051	1	5,051	2,612	0,108
	Dentro do grupo	377,076	195	1,934		
	Total	382,127	196			

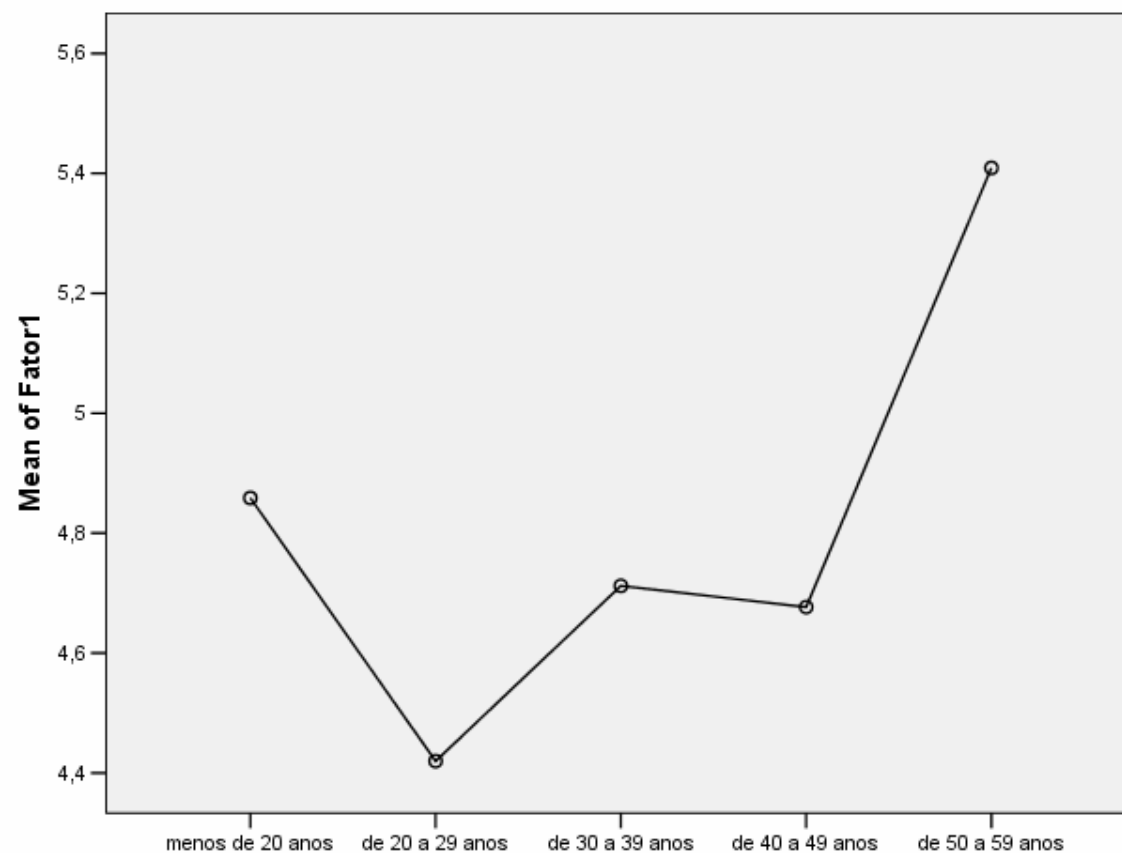
Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A ANOVA apresentada na Tabela 30 indica que há diferença significativa nas médias do Fator 1 “Sentido do trabalho” com relação às faixas etárias ( $p = 0,031$ ). Os trabalhadores com mais de 50 anos de idade apresentaram a maior média do “Sentido do trabalho” (Figura 5). Uma das razões possíveis encontra-se no fato de que para este público o trabalho vai além de uma fonte de sustento, uma vez que o compromisso com o sustento dos filhos, por exemplo, já deixou de ser prioridade. O trabalho passa a fazer parte daquelas ações que dão sabor à existência. Isso pode ser interligado com a idéia de que empresas espiritualizadas passam a ser aquelas em que as pessoas gostam de trabalhar.

**Tabela 30 - ANOVA para faixa etária**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	7,232	4	1,808	2,724	0,031
	Dentro do grupo	127,414	192	0,664		
	Total	134,646	196			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	7,516	4	1,879	2,034	0,091
	Dentro do grupo	177,392	192	0,924		
	Total	184,908	196			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	1,835	4	0,459	0,230	0,921
	Dentro do grupo	382,850	192	1,994		
	Total	384,685	196			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

**Figura 5 – Gráfico das médias da faixa etária para Fator 1**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

Não foi verificada diferença significativa para os fatores 1, 2 e 3 entre os trabalhadores com diferentes graus de instrução (Tabela 31). A espiritualidade está ligada aos valores, tais como o amor, o perdão, a solidariedade. Logo, o grau de instrução pode não ter peso significativo, pois os valores humanos nem sempre dependem do conhecimento intelectual, mas da educação recebida, dos valores humanos internalizados.

**Tabela 31 - ANOVA para grau de instrução**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	3,414	6	0,569	0,822	0,554
	Dentro do grupo	132,305	191	0,693		
	Total	135,720	197			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	6,713	6	1,119	1,197	0,309
	Dentro do grupo	178,511	191	0,935		
	Total	185,225	197			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	21,133	6	3,522	1,850	0,092
	Dentro do grupo	363,685	191	1,904		
	Total	384,818	197			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A Tabela 32 indica que não há relação entre os fatores 1, 2 e 3 com o estado civil dos trabalhadores.

**Tabela 32 - ANOVA para estado civil**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	4,765	4	1,191	1,751	0,140
	Dentro do grupo	130,618	192	0,680		
	Total	135,383	196			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	3,385	4	0,846	0,893	0,469
	Dentro do grupo	181,836	192	0,947		
	Total	185,221	196			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	1,087	4	0,272	0,137	0,968
	Dentro do grupo	381,040	192	1,985		
	Total	382,127	196			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

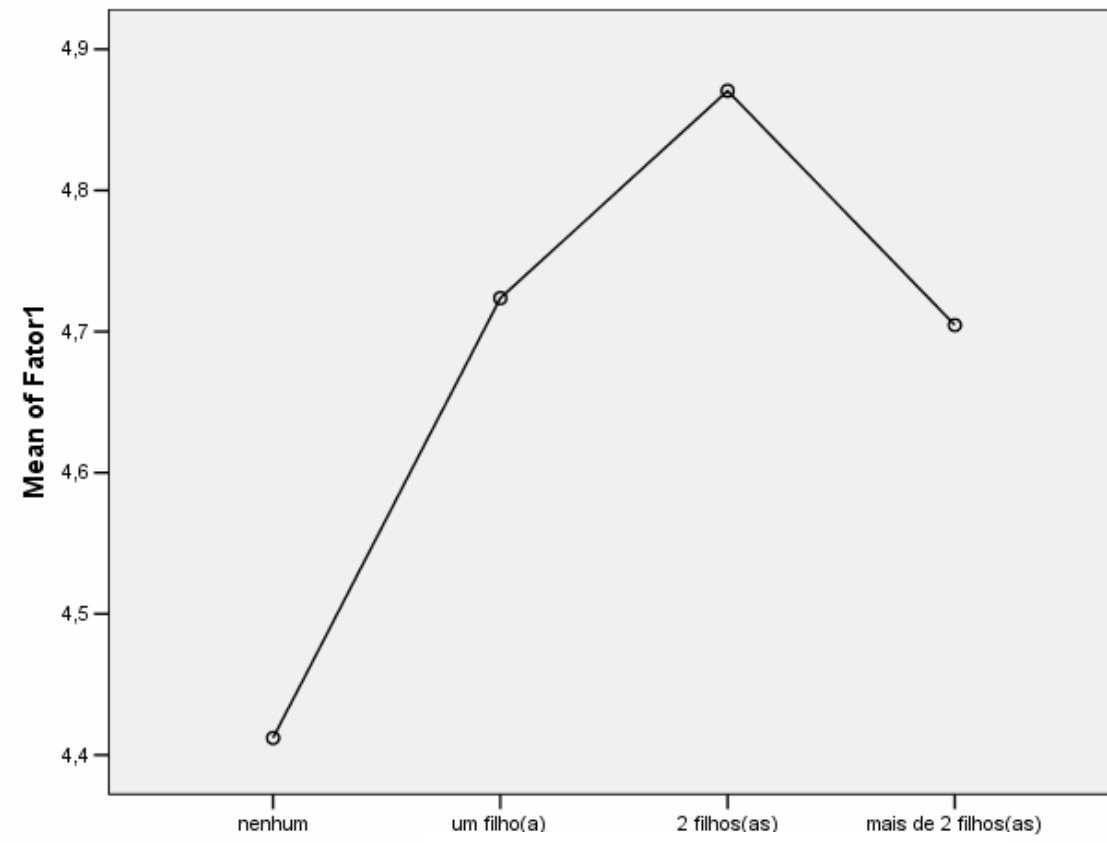
A ANOVA (Tabela 33) mostra que há diferença significativa para os fatores 1 e 2 “Sentido do trabalho” e “Sentido de equipe” em relação ao número de filhos ( $p = 0,017$  e  $p = 0,041$ , respectivamente). Percebe-se que os trabalhadores com dois filhos (Figuras 6 e 7) têm maior ligação com o sentido de equipe e o trabalho não é apenas uma tarefa sem significado.

**Tabela 33 - ANOVA para número de filhos**

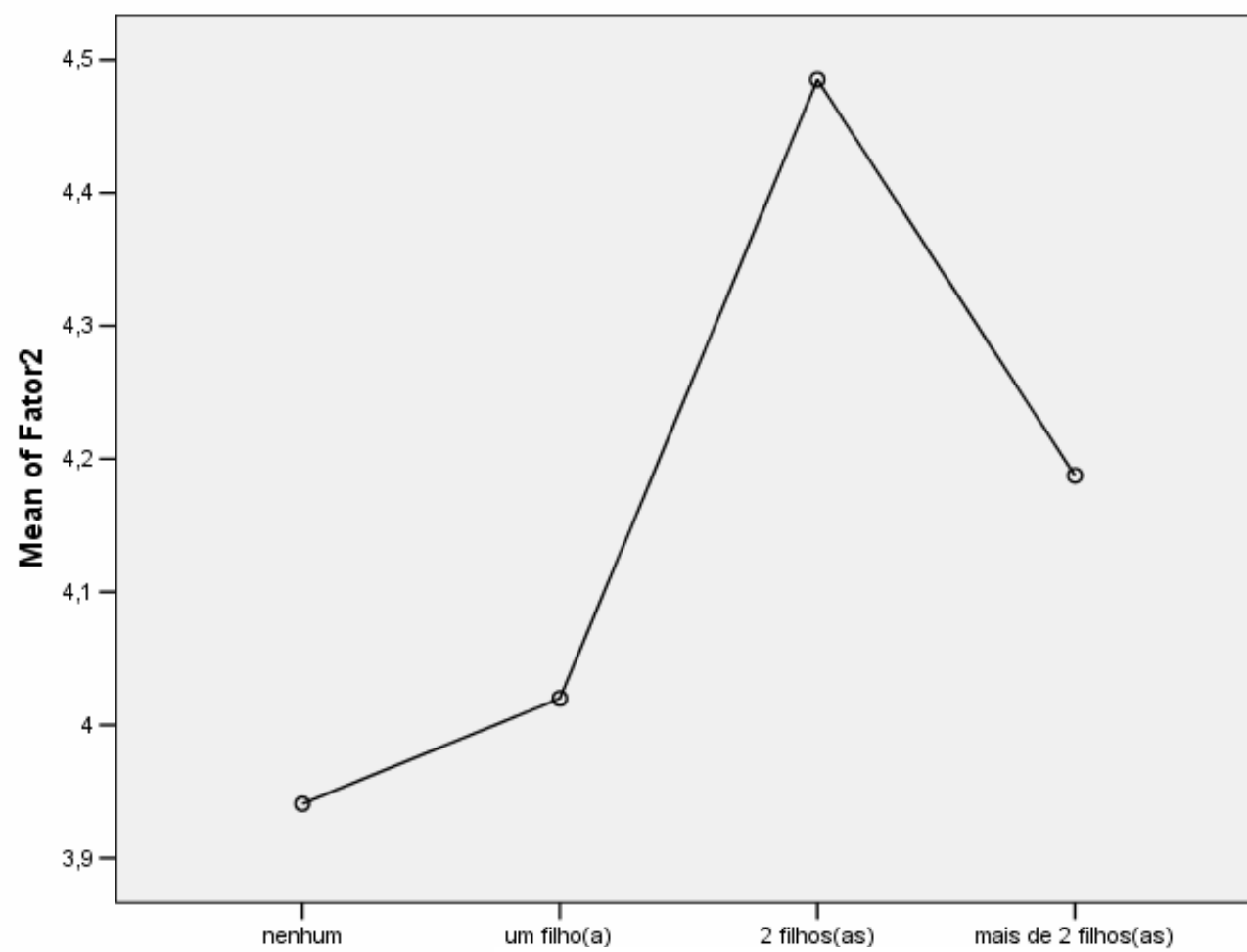
		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	6,958	3	2,319	3,495	0,017
	Dentro do grupo	128,761	194	0,664		
	Total	135,720	197			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	7,686	3	2,562	2,800	0,041
	Dentro do grupo	177,539	194	0,915		
	Total	185,225	197			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	6,780	3	2,260	1,160	0,326
	Dentro do grupo	378,038	194	1,949		
	Total	384,818	197			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.



**Figura 6 – Gráfico para as médias do número de filhos Fator 1**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

**Figura 7 – Gráfico para as médias do número de filhos Fator 2**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

A Tabela 34 indica que não há relação entre os fatores 1, 2 e 3 com o número de dependentes dos respectivos trabalhadores.

**Tabela 34 - ANOVA para número de dependentes**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	2,864	4	0,716	1,033	0,392
	Dentro do grupo	131,746	190	0,693		
	Total	134,610	194			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	3,939	4	0,985	1,041	0,387
	Dentro do grupo	179,774	190	0,946		
	Total	183,713	194			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	2,690	4	0,673	0,335	0,854
	Dentro do grupo	381,289	190	2,007		
	Total	383,979	194			

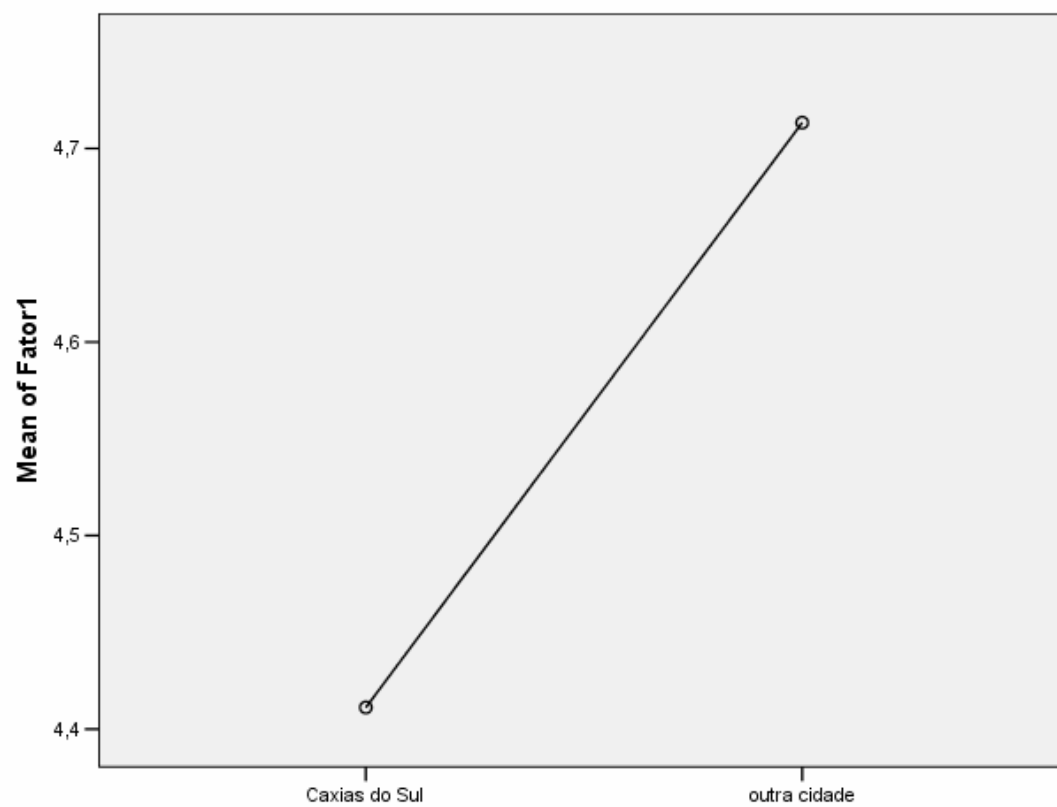
Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A ANOVA apresentada na Tabela 35 mostra que há diferença significativa para o fator 1 “Sentido do trabalho” entre trabalhadores nativos de Caxias do Sul e aqueles que vieram de outros municípios ( $p = 0,011$ ). Os trabalhadores de outras cidades apresentaram médias maiores que os de Caxias do Sul (Figura 8). Uma possibilidade diz respeito ao fato de que quem veio de outros municípios pode ter necessidades maiores quanto ao sustento. Outra possibilidade é o fato de estar distante de laços familiares e procurar no ambiente de trabalho estes laços que favorecem a interação com outras pessoas e com o próprio mundo.

**Tabela 35 - ANOVA para naturalidade**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	4,424	1	4,424	6,582	0,011
	Dentro do grupo	131,057	195	0,672		
	Total	135,480	196			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	0,566	1	0,566	0,598	0,440
	Dentro do grupo	184,647	195	0,947		
	Total	185,213	196			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	0,799	1	0,799	0,407	0,524
	Dentro do grupo	382,721	195	1,963		
	Total	383,520	196			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

**Figura 8 – Gráfico para naturalidade para o Fator 1**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

A ANOVA (Tabela 36) mostra que há relação significativa entre os fatores 1 e 2 e a variável Área de origem ( $p = 0,045$  e  $p = 0,033$ , respectivamente). Os trabalhadores provenientes de áreas rurais tendem a valorizar o trabalho desempenhado e apresentam

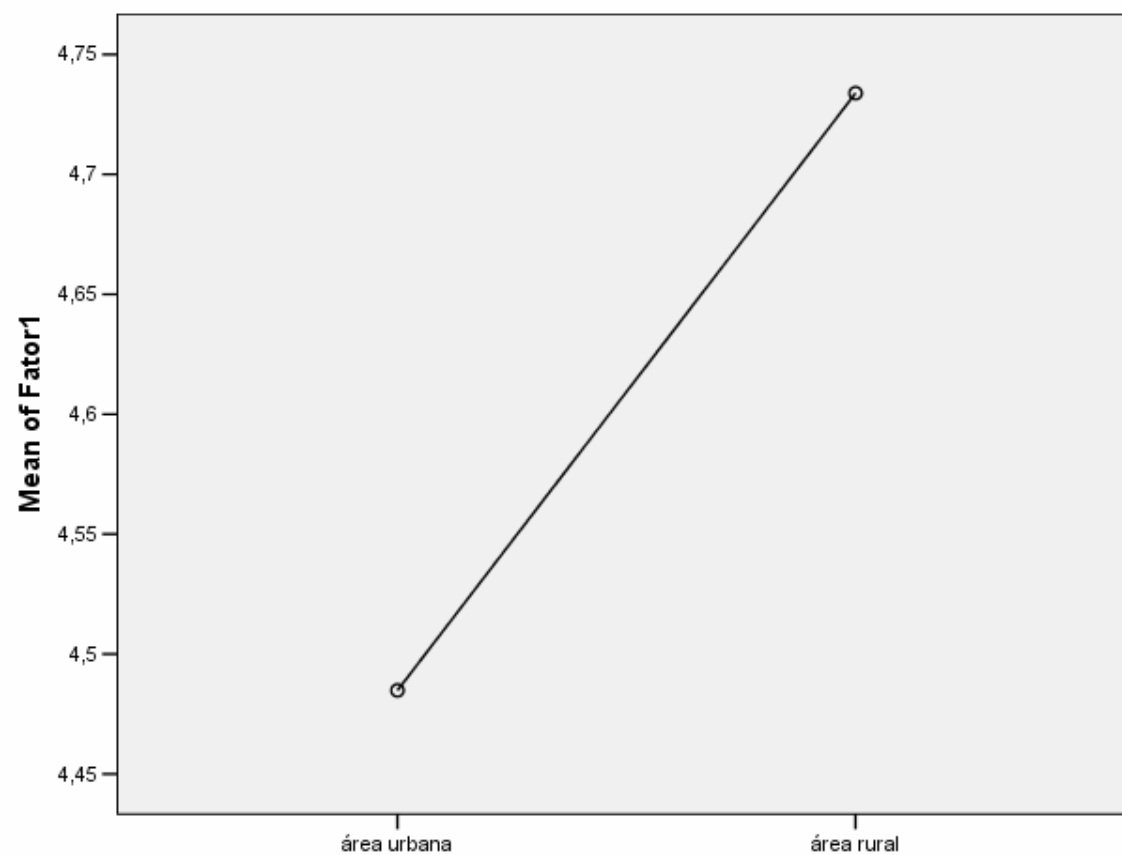
facilidade em participar das equipes com maior intensidade que os provenientes de áreas urbanas (Figuras 9 e 10).

**Tabela 36 - ANOVA para área**

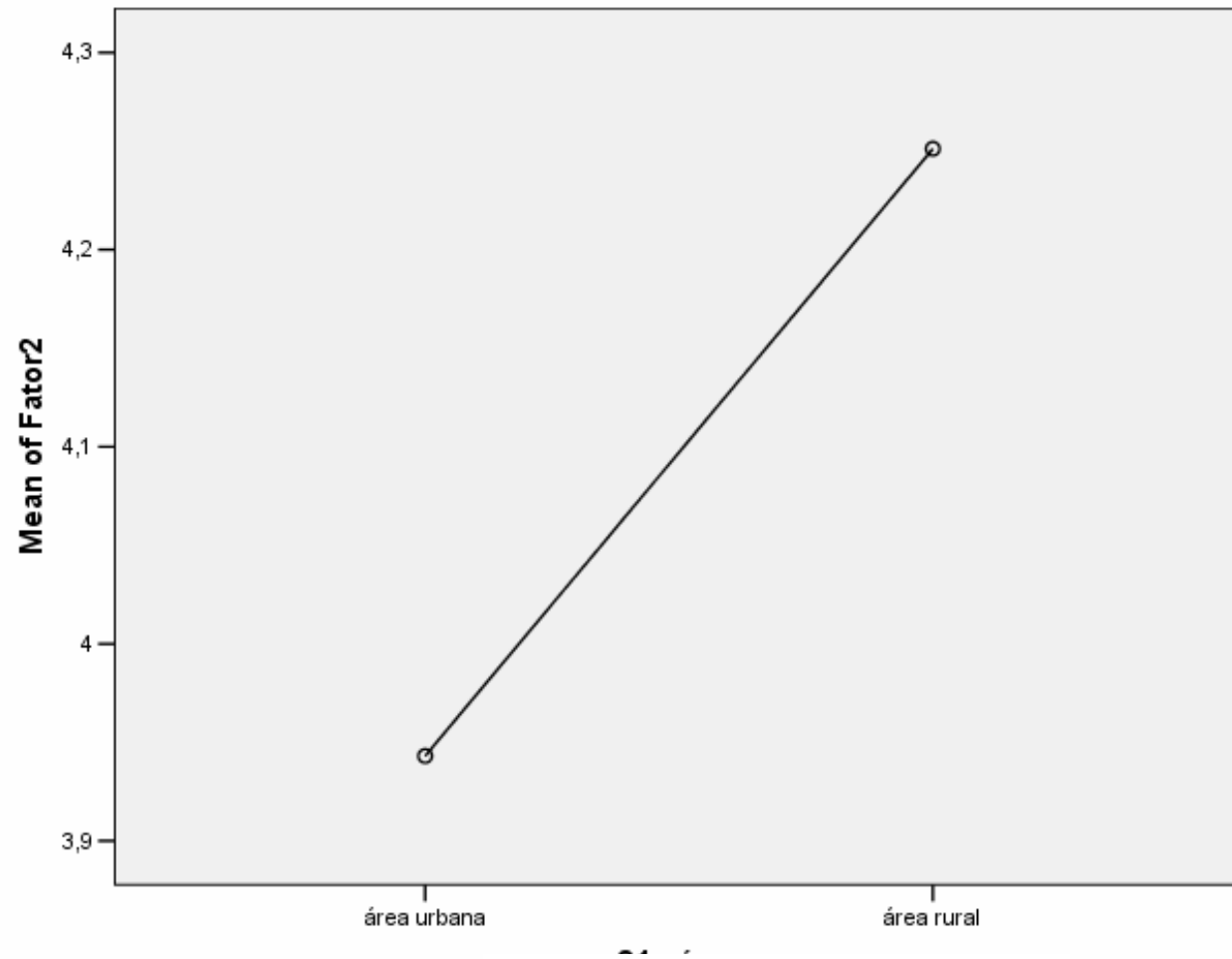
		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	2,741	1	2,741	4,085	0,045
	Dentro do grupo	127,471	190	0,671		
	Total	130,212	191			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	4,197	1	4,197	4,588	0,033
	Dentro do grupo	173,803	190	0,915		
	Total	177,999	191			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	6,550	1	6,550	3,371	0,068
	Dentro do grupo	369,195	190	1,943		
	Total	375,745	191			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

**Figura 9 – Gráfico para área para o Fator 1**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

**Figura 10 – Gráfico para naturalidade para o Fator 2**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

A Tabela 37 indica que não há relação entre os fatores 1,2 e 3 com a variável tempo de residência em Caxias do Sul.

**Tabela 37 - ANOVA para tempo de residência em Caxias**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	1,821	4	0,455	0,649	0,628
	Dentro do grupo	133,304	190	0,702		
	Total	135,125	194			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	2,811	4	0,703	0,739	0,566
	Dentro do grupo	180,637	190	0,951		
	Total	183,449	194			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	11,060	4	2,765	1,416	0,230
	Dentro do grupo	370,973	190	1,952		
	Total	382,033	194			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A Tabela 38 indica que não há relação entre os fatores 1,2 e 3 com a variável Natureza da residência, ou seja não influencia se a residência é emprestada, alugada ou própria.

**Tabela 38 - ANOVA para natureza da residência**

		<b>Soma dos quadrados</b>	<b>Graus de liberdade</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>F</b>	<b>Significância (p)</b>
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	1,557	3	0,519	0,747	0,525
	Dentro do grupo	134,069	193	0,695		
	Total	135,625	196			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	2,249	3	0,750	0,793	0,499
	Dentro do grupo	182,442	193	0,945		
	Total	184,692	196			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	7,337	3	2,446	1,252	0,292
	Dentro do grupo	377,074	193	1,954		
	Total	384,411	196			

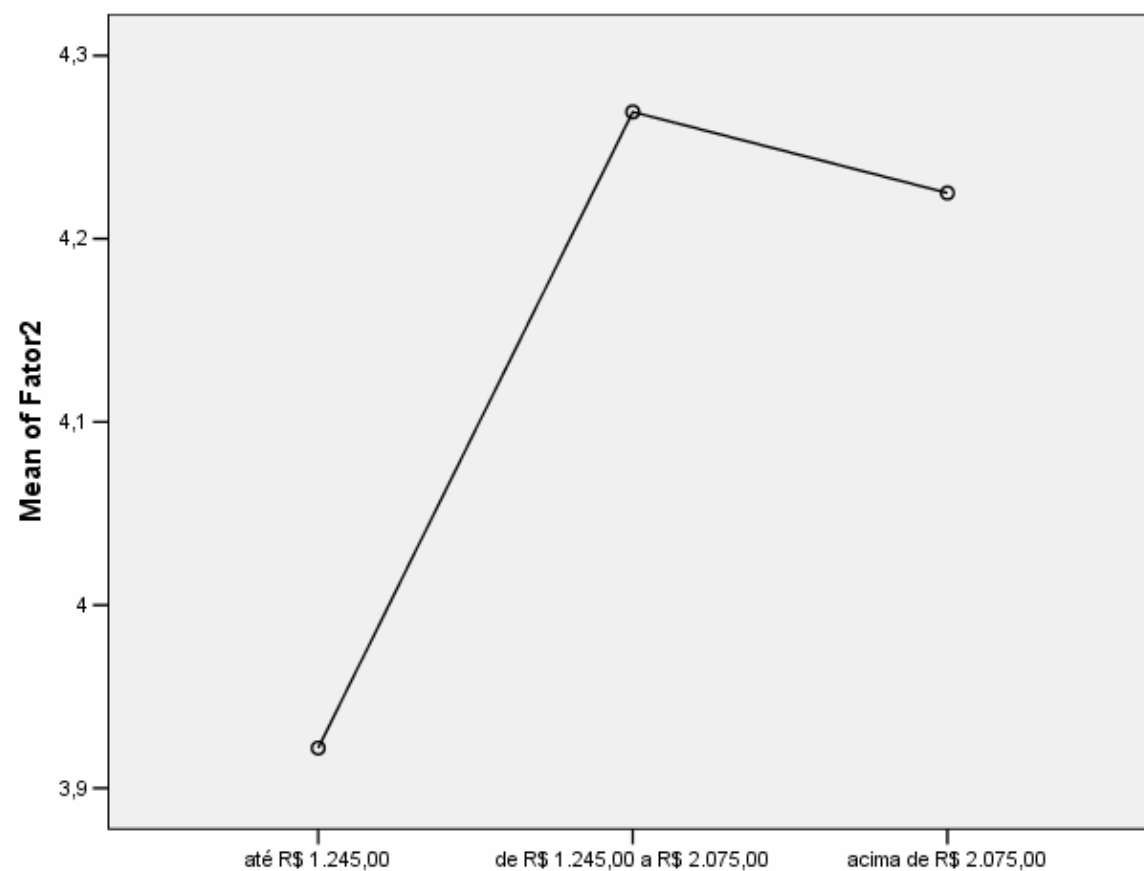
Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Observando-se a Tabela 39 e Figura 11, pode-se afirmar que o fator 2 “Sentido de equipe” apresenta valores mais altos para trabalhadores com maiores salários ( $p = 0,054$ ). Uma possibilidade de interpretação reside no fato de que os trabalhadores com melhores salários, em geral, apresentam maior estabilidade e, conseqüentemente, melhor convivência em equipe, pelo grau de instrução e participação em vários momentos formativos. Porém, os ganhos materiais/financeiros por si só não são determinantes.

**Tabela 39 - ANOVA para faixa salarial**

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância (p)
<b>Fator 1</b>	Entre grupos	0,902	2	0,451	0,667	0,514
	Dentro do grupo	130,422	193	0,676		
	Total	131,323	195			
<b>Fator 2</b>	Entre grupos	5,494	2	2,747	2,969	0,054
	Dentro do grupo	178,544	193	0,925		
	Total	184,037	195			
<b>Fator 3</b>	Entre grupos	3,735	2	1,868	0,967	0,382
	Dentro do grupo	372,769	193	1,931		
	Total	376,504	195			

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

**Figura 11 – Gráfico para faixa salarial para o Fator 2**

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

A Tabela 40 apresenta as relações significativas, entre os fatores e as variáveis, sintetizando os resultados acima comentados. Para o fator “Sentido do trabalho” com as **variáveis tempo de empresa, faixa etária, número de filhos, naturalidade e área de origem** pode-se chegar às seguintes inferências: quanto maior o tempo de empresa, maior o

sentimento de alegria no trabalho; quanto maior a idade, maior o sentido do trabalho; ter filhos possibilita maior significado ao trabalho e favorece a convivência; pessoas naturais de outras cidades encontram maior satisfação em ir ao trabalho, assim como pessoas nascidas em área rural, tem maior prazer/gosto em estar no trabalho.

Para o fator “Sentido de equipe” em relação às variáveis: *tempo de empresa, filhos e área de origem* encontramos: quanto maior o tempo de empresa, maior sentido de equipe; ter filhos predispõe a um maior sentido de equipe e pessoas nascidas em área rural, tendem a ter maior sentido de equipe.

O fator “Oportunidades para a vida interior” relacionado com as variável **grupo de trabalho** mostra que o Grupo Administração/Vendas possui mais oportunidades para a vida interior.

**Tabela 40 - ANOVA para relação significativa entre fatores e variáveis**

ANOVA – RELAÇÃO SIGNIFICATIVA ENTRE FATORES E VARIÁVEIS			
Fator	Variável	Significância	Efeito
1 Sentido do trabalho	Tempo de empresa	0,036	Quanto maior o tempo de empresa, maior o sentido do trabalho
	Faixa etária	0,031	Quanto maior a idade, maior o sentido do trabalho
	Filhos	0,017	Quanto maior o número de filhos, maior o sentido do trabalho
	Naturalidade	0,011	Pessoas naturais de outras cidades, tem maior sentido do trabalho
	Área	0,045	Pessoas nascidas em área rural, tem maior sentido do trabalho
2 Sentido de equipe	Tempo de empresa	0,002	Quanto maior o tempo de empresa, maior sentimento de comunidade na equipe
	Filhos	0,041	Quanto maior o número de filhos, maior sentimento de comunidade na equipe
	Área	0,033	Pessoas nascidas em área rural, têm maior sentimento de comunidade na equipe
3 Oportunidades para a vida interior	Grupos de trabalho	0,048	Grupo Plástico possui mais oportunidades para a vida interior

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Busca-se, a seguir, analisar como as diferentes variáveis do estudo, sintetizadas na questão “De forma geral sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar-Legrand”, se apresentam em relação aos grupos do PPRC – Tabela 41.



**Tabela 41 - Fatores por grupos do PPRC**

	Meu grupo do PPRC é:					Total do grupo
	<b>Industrial</b>	<b>Civil</b>	<b>Plástico</b>	<b>Apoio</b>	<b>Administração</b>	
					<b>Vendas</b>	
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Sinto alegria no meu trabalho	4,51	4,82	4,39	4,40	5,09	4,67
As pessoas do meu grupo/equipe sentem-se parte de uma família	3,98	4,17	4,00	4,23	4,59	4,20
Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho	3,37	3,69	3,61	3,03	3,93	3,53
O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida	4,43	4,60	4,61	4,66	4,70	4,58
Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização	4,34	4,51	4,57	4,31	4,73	4,48
Ou meu grupo/equipe incentiva a criação de um espírito de comunidade	4,07	3,98	3,70	4,20	4,50	4,12
No meu local de trabalho não há lugar para minha espiritualidade	3,47	3,73	3,52	3,56	4,36	3,74
Vejo que existe uma ligação entre meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo	4,41	5,08	5,04	4,09	4,76	4,65
Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho	4,49	4,83	4,35	4,60	4,98	4,67

(continuação)	Meu grupo do PPRC é:					Total do grupo
	Industrial	Civil	Plástico	Apoio	Administração Vendas	
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipe se apoiam umas às outras	3,89	4,10	3,57	4,17	4,33	4,04
O meu grupo/equipe preocupa-se com os menos favorecidos na comunidade	3,92	3,80	3,87	3,94	4,22	3,95
Sinto-me ligado aos objetivos da minha empresa	4,54	5,00	4,35	4,43	5,07	4,72
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipe se preocupam realmente umas com as outras	3,97	3,76	4,00	4,17	4,04	3,97
As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização	4,28	4,24	4,26	3,97	4,13	4,19
Sinto que as pessoas do meu grupo/equipe estão ligadas entre si por um propósito comum	4,11	3,88	4,30	3,86	4,30	4,08
A Cemar-Legrand respeita a minha "vida interior"	4,44	4,59	5,00	4,31	4,87	4,61
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade	4,92	5,37	5,09	4,71	5,07	5,04
A minha empresa ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo	4,33	4,73	4,65	3,94	4,61	4,45
Os líderes da Cemar-Legrand preocupam-se em ser úteis à sociedade	4,13	4,35	4,13	3,83	4,22	4,15
De forma geral, sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar-Legrand	4,53	4,96	5,00	4,34	5,11	4,77

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Resumidamente, o instrumento aplicado e os resultados obtidos possibilitam algumas considerações:

- a) O trabalho tem significado na vida dos funcionários da Cemar-Legrand. As variáveis – **tempo de empresa, idade, número de filhos, naturalidade e origem na área rural** – demonstram uma relação com a satisfação no trabalho, além da alegria e do entendimento de que o trabalho realizado apresenta reflexos na sociedade;
- b) As variáveis – **tempo de empresa, número de filhos e área rural** – favorecem para que haja um sentimento de equipe;
- c) As **oportunidades para a vida interior** se fazem mais presentes no grupo 3, isto é, no grupo Administração/Vendas;
- d) Uma empresa que já desenvolve ações de responsabilidade social tem maior propensão à experiência de espiritualidade no ambiente de trabalho. O Projeto Pescar é um diferencial na Cemar-Legrand, pois favorece a busca de significado no trabalho que é realizado e, conseqüentemente, coloca em evidência a espiritualidade;
- e) Os grupos de PPR, na Cemar-Legrand, quando relacionados com a questão A20 - **De forma geral, sinto-me realizado com meu trabalho na Cemar-Legrand** - apresentam indicativos que remetem à confirmação de que o trabalho por eles realizado é útil à sociedade (Industrial); que **ao dirigir-se ao trabalho há um sentimento de prazer (Civil); a empresa respeita a vida interior (Plástico); existe uma preocupação nos líderes da Cemar-Legrand em serem úteis à sociedade e há uma ligação pessoal com os objetivos da empresa (Administração/Vendas)**. Em síntese, há abertura para aprimorar a espiritualidade no contexto organizacional da Cemar-Legrand.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A dimensão espiritual do ser humano – expressa na palavra espiritualidade – mesmo com a diversidade de abordagens, por vezes de pouca clareza e consistência das definições empregadas, desponta como uma tendência importante para a busca do sentido do trabalho nas organizações do século XXI. Assim, por se tratar de um campo multidisciplinar, seu entendimento e respectiva implantação nas organizações, não se configura em uma tomada de decisão fácil.

A busca de sentido para o agir humano está sinalizada nas inquietudes que permeiam a história da humanidade. Essa necessidade se faz presente onde a vida permanece por mais tempo, ou seja, no local do trabalho. Mudanças no ambiente de trabalho representam investimentos que resultam na qualificação da existência de cada um. O espaço de trabalho é, por excelência, o lugar da produção, contudo poderá se transformar num prolongamento daqueles momentos de alegria e bem-estar tão desejados por todos. Pois, se nos sentimos felizes somente em vésperas de feriado ou quando as férias e a aposentadoria se aproximam, mas não no trabalho, certamente algo não está indo bem.

A inquietação é própria do espírito humano que tende para o progresso e transparece em todos os seus movimentos. A busca de significado da própria existência e de sentido para o seu trabalho ultrapassa a dimensão material e alcança a espiritual. Por isso, o transcendente se evidencia no modo de ser e agir de cada pessoa ao longo das gerações. No seu jeito de ser e de fazer está presente a busca por valores de várias ordens: material, social, estético, ético e espiritual.

Esse estudo procurou, em um primeiro momento, alinhar as diferentes concepções de espiritualidade, para depois investigar sua presença nos grupos de trabalho da empresa Cemar-Legrand. Essa investigação levou em conta o Programa de Participação nos Resultados Cemar (PPRC) e procurou verificar a presença da espiritualidade, utilizando um questionário já validado no Brasil e em Portugal (REGO, CUNHA e SOUTO, 2007).

## **5.1 O QUE SE DIZ DE ESPIRITUALIDADE**

A reflexão sobre espiritualidade no mundo do trabalho é recente, contudo, pode-se afirmar que se trata de uma contribuição teórica que veio para ficar. Tendências apontam para a sua importância e, até mesmo, para a urgência de incluir a dimensão espiritual na dinâmica das organizações modernas. Tal estratégia de ação poderá significar ganhos diversos para todos os envolvidos com o mundo do trabalho. No entanto, convém ressaltar que o maior ganho parece ser pessoal, porque, ao tratar a questão da dignidade humana, o sujeito torna-se consciente enquanto trabalhador. Ele passa a ser visto como um ser completo, integral, portador de uma dimensão física e também espiritual.

Assim, a introdução da espiritualidade poderá ser uma estratégia capaz não só de ajudar as organizações em seu gerenciamento de pessoas, como também de acompanhar os avanços na gestão e na evolução tecnológica. Em tempos de novos paradigmas, a espiritualidade poderá significar qualificação das relações dentro do espaço laboral, pois o trabalho ainda é considerado o centro da vida humana.

Isso pressupõe um entendimento do significado da espiritualidade para evitar possíveis confusões com religiosidade. Empresas espiritualizadas passam a ser aquelas em que as pessoas gostam de trabalhar. Isso significa, também, que elas terão melhores condições de reter talentos, congregando pessoas inteligentes, criativas, ágeis e dinâmicas.

## **5.2 O QUE SE ENTENDE POR ESPIRITUALIDADE**

Planejar essa pesquisa, utilizando um instrumento já validado, trouxe um sentimento de segurança que acompanhou o desenvolvimento de todo o trabalho. Essa decisão permitiu que um conceito mais amplo da dimensão espiritual do ser humano fosse evidenciado. Assim, confirma-se o pensamento de Rego, Souto e Cunha (2007) que defendem a ideia de que a espiritualidade na organização gera novas oportunidades para realizar o trabalho com significado, no contexto de equipe, com um sentido de alegria e respeito pela vida interior.

No momento em que muito se fala e se escreve sobre a gestão de pessoas, a abordagem da espiritualidade como um componente a mais no mundo organizacional parece

apontar saídas significativas para a qualidade de vida nos ambientes de trabalho, visualizando os melhores resultados e o bem-comum.

A pesquisa realizada na empresa Cemar-Legrand possibilitou algumas inferências a partir dos resultados estatísticos obtidos. O questionário aplicado para mensurar a presença da espiritualidade não buscou saber antes, se havia algum trabalho que favorecesse sua existência na organização. O processo de escolha levou em conta o fato de que o Programa de Participação nos Resultados (PPR) contemplava a distribuição de um percentual de resultado ou lucro pelo desempenho, por grupos de trabalho. Por isso, não houve preocupação em saber se havia algum trabalho de desenvolvimento humano, grupal ou de ordem espiritual na organização, porque, caso houvesse, isso seria identificado de forma espontânea.

A organização não comportou o questionário original nos seus cinco fatores e foram encontrados apenas dois: Sentido de equipe e Oportunidades para a vida interior. Além deles, surgiu um novo fator, que denominamos Sentido do trabalho.

**Sentido de equipe:** significou preocupação uns com os outros, apoio mútuo, criação de espírito de comunidade, sentir-se parte de uma família, sensibilidade para com os menos favorecidos e interligação por um propósito comum.

**Oportunidade para a vida interior:** ficou comprovado que na Cemar-Legrand há respeito por valores espirituais individuais e que existe, segundo o grupo, abertura para o desenvolvimento da dimensão da espiritualidade.

**O Sentido do trabalho:** esse é o novo fator que surgiu com o uso do programa SPSS e mostrou que tanto as lideranças como os trabalhadores da Cemar-Legrand valorizam o trabalho que fazem, acham-no importante e sentem alegria ao fazê-lo, entendendo que a tarefa desempenhada tem uma ligação com a vida em sociedade.

A presente dissertação tratou uma temática na fronteira da Administração com a Teologia: sua base teórica versa sobre a dimensão espiritual do ser humano no trabalho. Na empresa em estudo encontramos, portanto, alcançando o primeiro objetivo específico do trabalho os seguintes fatores explicativos da espiritualidade:

- Sentido de equipe;
- Oportunidade para a vida interior; e
- Sentido do trabalho.

Da conexão estabelecida com o Programa de Participação nos Resultados – cuja diretriz de distribuição de valores monetários, vincula-se à avaliação do desempenho dos trabalhadores por grupo – pode-se dizer, de acordo com o segundo objetivo específico da dissertação, que:

- ✓ Pelo tempo de existência da organização Cemar-Legrand (29 anos), com a aplicação do PPR há 13 anos e a constatação feita no levantamento, de que existe uma concentração de 84% dos trabalhadores nas faixas inferiores de tempo de permanência na empresa (inferior a cinco anos/63% e inferior a dez anos/21%) atendendo ao segundo objetivo específico, pode-se dizer: apesar do ganho financeiro que o PPR representa, no conjunto dos trabalhadores, este não é um fator de permanência no emprego. Embora exista abertura para trabalhar a espiritualidade, não se pode afirmar que tenha algum vínculo com o PPR;

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, pode-se dizer que o fator Sentido do trabalho, que emergiu do grupo, é o que mais se aproxima da concepção de espiritualidade no trabalho. Dois elementos se destacam em sua configuração: a alegria em realizar o trabalho revela identificação consigo mesmo e com a tarefa desempenhada; além disso, foi eleita a relação com a comunidade, via trabalho útil, denotando que os trabalhadores se identificam com o social. Essa noção de utilidade pode ter sido reforçada pelo Projeto Pescar, que a empresa empreende na comunidade. Os demais fatores, em ordem de importância Sentido de equipe e Oportunidade para a vida interior, que respectivamente refletem os valores espirituais: pertencer e a dignidade do ser humano como um fim em si mesmo, elementos essenciais ao sentido do trabalho.

No que se refere ao quarto objetivo específico, pode-se dizer que os trabalhadores com mais tempo de empresa sentem gosto pelo trabalho que fazem, alegram-se com isso e são mais comprometidos com a empresa; a equipe Administração/Vendas – pessoas com maior grau de instrução e salários mais elevados, sentem-se mais identificados com os objetivos organizacionais e com a finalidade do trabalho; enquanto, os trabalhadores de baixa renda e menor tempo de serviço na empresa são mais vulneráveis a outras ofertas e ficam sujeitos às flutuações do mercado de trabalho. Por isso, teoricamente, é recomendando que toda mudança que implique em novos hábitos, atitudes e comportamento tenha início no topo da estrutura organizacional, mormente, em se tratando da dimensão do espírito humano.

### 5.3 O QUE SE SUGERE EM ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO

Com a conclusão dessa dissertação e a experiência de levar um instrumento da ciência ao mundo do trabalho, entendeu-se que a empresa Cemar-Legrand apresenta abertura suficiente para implementar algumas ações fundadas em valores espirituais, tais como: valorização intelectual, emocional, sentido de propósitos, autodeterminação, segurança, pertença e alegria.

Para tanto, sugerimos que sejam aproveitados os mais simples momentos de reuniões de equipes, as Semanas da CIPA, as datas comemorativas do calendário social, para fortalecer esses valores existentes e difundir essa nova dimensão na empresa como um todo. Conseqüentemente, o espaço da espiritualidade estará sendo construído e confirmado entre os trabalhadores da organização.

No entanto, essa primeira investida não presume que a espiritualidade se imponha na informalidade, mas sim na instrumentalização de recursos que a Teoria das Organizações nos disponibiliza, como: novas demandas dos trabalhadores e da empresa, propostas estruturadas e envolvimento de pessoas.

Uma forma prática de iniciar um debate sobre necessidade e valores da dimensão espiritual é propor uma maior adesão a programas sociais, sobretudo os que a empresa mantém. Podem existir outros, por exemplo, considerando que significativo número de trabalhadores é proveniente de outros municípios e que, alguns deles, possuem dependentes de terceira idade e a empresa dispõe de um Centro de Tradições Gaúchas, para esporte e lazer.

Outra frente passível de avaliação refere-se a questões pertinentes ao avanço tecnológico. Quantas pessoas temem o computador? Será que todos os trabalhadores dominam os conhecimentos básicos de informática? Sabe-se que em gestão quando se faz a pergunta, o caminho fica aberto para a resposta.

Embora estejam surgindo teses e dissertações no campo da espiritualidade e que o assunto já tenha reconhecida a sua atualidade, ainda há muito a ser estudado e discutido. Neste sentido, trabalhos futuros poderão contemplar, através do método qualitativo, que a espiritualidade poderá fazer a diferença, através de pequenos detalhes, na relação humana, nos ambientes organizacionais, na valorização dos talentos, na solidariedade para com os mais necessitados. Muitos ambientes, certamente, poderão se apresentar totalmente diferentes se a



espiritualidade estiver presente. E isso vale para iniciativa privada, mas também para repartições públicas, fonte de tanta indignação por parte da população.

A presente dissertação buscou relacionar a espiritualidade com ganhos financeiros/materiais. Porém, para além da quantificação, a espiritualidade, nem sempre mensurável, tem uma contribuição incalculável para as organizações e demais espaços de convivência humana. Convém, no entanto, uma pequena ressalva: não se trata de reunir diversas manifestações espirituais num mesmo ambiente. A espiritualidade tem características próprias e perpassa religiões e crenças. Trata-se de uma opção das organizações pela dimensão espiritual do ser humano. Certamente o cristianismo será sempre uma vertente de espiritualidade capaz de dignificar a vida de todos e de um modo especial dos trabalhadores. Na condição de autor, sem excluir outras vertentes, fica confirmado o cristianismo como um caminho de justiça e de valorização do humano em todas as dimensões. Para tanto, basta recordar, por exemplo, a contribuição histórica das encíclicas sociais sobre o trabalho humano e todas as demais publicações do Ensino Social da Igreja.

Porém, assim como acontece com a Ética que, nos momentos de crise da humanidade ganha espaço nas discussões dos problemas sociais, a Espiritualidade está sendo chamada, porque favorece uma nova postura diante da vida, onde os valores materiais não dão conta da demandas dos seres humanos da sociedade moderna, cujo projeto inacabado deixou uma lacuna na realização do social.

São Francisco de Assis, em seu tempo, conseguiu abrir caminhos novos para uma espiritualidade mais ampla. Um pensamento a ele atribuído serve de alento e de esperança a todos os que acreditam, assim como eu, na espiritualidade: “Comece fazendo o necessário, depois faça o que é possível e quando você menos perceber estará fazendo o impossível.”

## REFERÊNCIAS

ALBANO, Filipe de Medeiros. *Desenvolvimento de um modelo de Avaliação Global de Desempenho*. 2008. 122 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14296>>. Acesso em: 21 fev. 2009.

ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora brasiliense, 1994.

ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho* – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Bontempo Editorial, 2002.

BARASUOL, Edelmair Eloi. *Avaliação dos critérios do plano de participação nos lucros por meio de indicadores de desempenho*. 2006. 147 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006. Disponível em: <[http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=611](http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=611)>. Acesso em: 18 fev. 2009.

BARTOLI, Jean. *Espiritualidade na dissociedade supercapitalista: impasses e alternativa*. 2008. 292 f. Tese (Doutorado) – Curso de Ciências da Religião, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=7075](http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=7075)>. Acesso em: 19 fev. 2009.

BECKER, Grace Vieira. *Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos*. 1998. 191 f. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdades de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 1998. Disponível em: [http://www.volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/000020.pdf](http://www.volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000020.pdf). Acesso em: 18 de abril de 2008.

BEZERRA, Maria de Fátima da Nóbrega e OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. *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 Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=280&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_trabalho=7537#self](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7537#self). Acesso em: 23 nov. 2007.

BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a busca dos fundamentos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

\_\_\_\_\_. *Espiritualidade: um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BRASIL, Conferência Nacional dos Bispos do. *A Fraternidade e os Desempregados: sem trabalho... por quê?*. São Paulo: Editora Salesiana Dom Bosco, 1999.

BRASIL. Lei n° 10.101 – 19 dez. 2000. *Dispõe sobre participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa e dá outras providências*. Brasília, Distrito Federal, 19 dez. 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L10101compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10101compilado.htm). Acesso em: 30 de abril de 2008.

BRUSTOLIN, Leomar Antônio (org.). *Estudos de Doutrina Social da Igreja*. Porto Alegre: EST, 2007.

BUHLER, Patricia M. *Controlar no millennium novo: construindo uma cultura organizacional do respeito & da confiança*. (necessidades compreensivas do empregado e workforce incorporado). *Supervision* 68.1 (Jan 2007): p. 16(4).

CÂMARA, Marianne Trindade. *Uma metodologia para avaliação de desempenho em infra-estruturas de transporte concedidas: aplicação às concessões de rodovias federais brasileiras*. 2006. 238 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Transportes, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <[http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1169](http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1169)>. Acesso em: 19 fev. 2009.

CAMARGO, Marculino. *Ética na Empresa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social*. Tradução: Iraci D. Poleti. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

CATTANI, A. D. e HOLZMANN, L. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: ed. UFRGS, 2006.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi. *Indivíduo Trabalho e Sofrimento*. Uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

CORRÊA, Waldir Evangelista. *Participação nos Lucros ou Resultados – Uma Metodologia Inteligente Aplicável a Todas as Empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Gestão Qualificada – a conexão entre felicidade e negócio*. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2004.

\_\_\_\_\_, *A descoberta do fluxo – a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Tradução de Pedro Ribeiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

CULLEN, Edward P. *Mulheres espiritualidade no workplace*. *America* 189.8 (Set. 22, 2003): p13.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. *Estudos críticos em administração: produção científica brasileira nos anos 1990*. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP – FGV, Vol. 43, n. 4, out./dez. 2003. p.72-85.

DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. *Administração de Recursos Humanos*. 6. ed. Tradução: Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. Ver. Técnica: Irene Kazumi Muira. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DELLA ROSA, Fernanda. *Equívocos sobre a participação nos lucros*. Caderno Legislação e Tributos, vol. 1. n. 1881, 2007. Disponível em: <http://cegenteeducação corporativa>. Acesso em: abril, 2008.

DEMO, Pedro. *Charme da Exclusão Social*. Coleção Polêmicas do nosso tempo. 2. ed. Campinas. São Paulo: Autores Associados, 2002.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. Tradução: Cecília Leão Oderich. Revisão técnica: Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DORNELLES, Geni de Sales. *Metagestão: A arte do diálogo nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DOWBOR, Ladislau, Furtado, Odair, TREVISAN, Leonardo, SILVA, Hélio. *Desafios do trabalho*. Editora Vozes, RJ, 2004.

DUFFY, Ryan D. *Spirituality, religion, and career development: current status and future directions*. Career Development Quarterly. Sep. 1, 2006. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

FERREIRA, Carlos José Wanderley. *Avaliação de desempenho na perspectiva do balanced scorecard: um estudo da dimensão do aprendizado e crescimento nos restaurantes de Natal*. 2003. 158 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003. Disponível em: <[http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=919](http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=919)>. Acesso em: 21 fev. 2009.

FIORES, Stefano de; GOFFI, Tulio (Organizador). *Dicionário de Espiritualidade*. Tradução da edição espanhola adaptada por Augusto Guerra e Isabel Fontes Leal Ferreira. São Paulo: Edições Paulinas, 2005.

FRY, Louis W.; MATHERLY, Laura L. *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Academy of Management, Atlanta, EUA, 2006. Disponível em: <<http://www.tarleton.edu/~fry/SLTOrgPerf.pdf>>

GARDNER, Howard; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; DAMON, William. *Trabalho Qualificado – quando a excelência e a ética se encontram*. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GOCKEL, Annemarie. *The Trend Toward Spirituality in the workplace: overview and implications for career counseling*. Journal of Employment Counseling. v. 41, n.4, p. 156 (12), 5591 words. Dec, 2004. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/star.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GRANT, Don; O'NEIL, Kathleen and STEPHENS, Laura. *Spirituality in the Workplace: New Empirical Directions in the Study of the Sacred*. Sociology of Religion. v. 65, n. 3, p. 265-283, Sum 2004. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

GROEN, Janet. How Leaders *Cultivate Spirituality in the Workplace*: What the Research Shows. *Adult Learning*, v. 12, n. 3, p. 20-21, Sum 2001. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

GRÜN, Anselm. *Vida Pessoal e Profissional: Um desafio Espiritual*. Petrópolis, RJ: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, Magali Costa. *Só se eu arranjasse uma coluna de ferro pra aguentar mais...”: contexto de produção agrícola, custo humano do trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar entre trabalhadores rurais*. 2007. 272 f. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <[http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=4601](http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4601)>. Acesso em: 21 fev. 2009.

KIVITZ, Ed René. *ESPIRITUALIDADE NO MUNDO CORPORATIVO: APROXIMAÇÕES ENTRE PRÁTICA RELIGIOSA E VIDA PROFISSIONAL*. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Religião, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=593](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=593)>. Acesso em: 19 fev. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LERNER, Daiane Fraga. *Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas*. 2007. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio do Sinos, São Leopoldo, 2007. Disponível em: <[http://bdtd.unisinos.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=466](http://bdtd.unisinos.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=466)>. Acesso em: 20 fev. 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa em Marketing*. Uma orientação aplicada. 3. ed. São Paulo: Artmed Editora e Bookmann Companhia Editora, 2001.

MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa com Alma – Espiritualidade nas organizações*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. V. 2. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, *Pesquisa de Marketing*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2001.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.;FERGUSON, J. *Workplce spirituality and employee work attiutdes*: Na exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MOGGI, Jair. *A espiritualidade é o grande capital desta era*. *Revista HSM Management Update* n. 52, janeiro 2008.

\_\_\_\_\_; BURKHARD, Daniel. *Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOHAMED, A. Amin; WISNIESKI, Joette; ASKAR, M.; and SYED, I.; *Towards a theory of spirituality in the workplace*. *Competitiveness Review*. V. 14, n. 1-2, p. 102 (6). (3129 words), (Wntr-Fall, 2004). Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

\_\_\_\_\_; HASSAN, Amin M. and WISNIESKI, Joette M. *Spirituality in the Workplace: A Literature Review*. *Global Competitiveness*. January 1, 2001.p. 644. (2859 words). Academic Onefile. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

MONTANARI, Ney Duarte. *A democratização do poder nas empresas e a participação nos lucros ou resultados - PLR*. 2008. 226 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Direito Das Relações Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=6974](http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6974)>. Acesso em: 18 fev. 2009.

MOORE, Tom W., and CASPER, J. Wendy. *An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. v. 12, n. 4, p. 106 (10). June. 2006. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

MOREIRA, Vanessa Berlatto. *Critérios e condições dos planos de participação nos lucros ou nos resultados e sua inserção no controle de gestão: estudo de casos em indústrias do interior paulista*. 2007. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-22042008-090805/>>. Acesso em: 19 fev. 2009.

MOTTA , Fernando C., PRESTES, Vasconcelos, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração* – São Paulo, Pioneira, 2002.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade – uma porta entreaberta*. Coleção ética & negócios. São Paulo: Paulinas. 2007.

NASH, Laura; MCLENNAN, Scotty. *Igreja aos domingos, trabalho as segundas*. O desafio da fusão de valores cristãos com a vida dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

O'DONNELL, Ken. *A Alma no Negócio – Para uma gestão positiva*. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 1992.

OLIVEIRA SOBRINHO, Luiz Vieira de. *Medição de desempenho organizacional nas indústrias de confecções na região metropolitana de Natal – RN*. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Natal, 2006. Disponível em: <[http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1596](http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1596)>. Acesso em: 19 fev. 2009.

OLIVEIRA, Alkíndar de. *Espiritualidade na empresa*. São Paulo: Butterfly, 2001.

OLIVEIRA, Célio Roberto Isidio de. *Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana do Recife*. 2006. 122 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Recife, 2006. Disponível em: <[http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=334](http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=334)>. Acesso em: 20 fev. 2009.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 4ªed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PIERCE, Gregory F. A. *Espiritualidade no Trabalho*. 10 maneiras de equilibrar sua vida profissional. Tradução: Marcos Malvezzi Leal. Campinas, SP: Verus Editora, 2006.

PRADO, Déborah Igreja do. *O foco é no cidadão e o atendente como fica?: contexto de atendimento presencial, custo humano da atividade e qualidade de vida no trabalho*. 2006. 162 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <[http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1633](http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1633)>. Acesso em: 20 fev. 2009.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. *Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional*. RAE-eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGO S& Volume=6&Numero=2&Ano=2007>. Acesso em: maio de 2008.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho*. RAE. Eletrônica, v. 6, n.2, jul./dez. 2007. Disponível em: RAE-eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGO S& Volume=6&Numero=2&Ano=2007>. Acesso em: maio de 2008.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. *Uma avaliação empírica exploratória*. RAE-eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGOS& Volume=6&Numero=2&Ano=2003>. Acesso em: maio de 2008.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. *Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: an empirical study*. Management Research, v.. 5, n. 3 (Fall 2007), p. 167–187.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. *Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias: um estudo na cidade do Natal-RN*. 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004. Disponível em: <[http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1307](http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1307)>. Acesso em: 20 fev. 2009.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da (coordenadora). *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Mateus de Oliveira. *Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências. Estratégias, Processos, Desempenho e Remuneração: Fundamentos e Aplicação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, Vera Lúcia de. *Gestão do Desempenho: julgamento ou diálogo?* 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

STOFFEL, Inácio. *Administração do Desempenho. Metodologia Gerencial de Excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH-Nacional, 2000.

STROUT, Erin. *Sales & Marketing Management* 154.11 (Nov 2002): p38(7).

SUNG, Jung Mo. *Desejo, Mercado e Religião*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

THOMPSON, Villiam David (address). *Spirituality At Work. Transcript*. Vital Speeches of The Day 67.16. p. 501, jun 1, 2001. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/star.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

TRACEY, Robert E.; YOUNG, Scott J.; and KELLY Virginia A. *Relationships between adult workers' spiritual well-being and job satisfaction: a preliminary study*. Counseling and Values.50.3, 165 (11), april. 2006. Disponível em: <http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE> >. Acesso em: out. 2007.

TWIGG, Nicholas W.; Satyanarayana Parayitam. *Spirit at work: spiritual typologies as theory builders*. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict. July, 2006. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em: out. 2007.

ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos – Inovar para obter os melhores resultados*. 4. ed. Trad. Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_, (Org.) *Recursos Humanos Estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELLOS, Walkiria Santos. *A espiritualidade e o processo analítico: um olhar*. 2005. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Psicologia Clínica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=6649](http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6649)>. Acesso em: 18 fev. 2009.



## ANEXOS

### ANEXO A – HISTÓRICO DO PPR

As primeiras iniciativas para a implantação do sistema de participação nos lucros, na legislação brasileira, surgiram por meio do projeto apresentado em 1919, pelo Deputado Deodoro Maia. No mesmo ano, a Comissão de Legislação Social da Câmara elaborou um projeto que tratava sobre a referida participação e que teve como relator o Deputado João Pernetá. Em 1920, o Deputado Augusto de Lima apresentou um Projeto de Lei referente ao trabalho comercial, onde os empregados de sociedades anônimas e companhias limitadas passariam a ter direito a receber, anualmente, uma percentagem sobre o lucro das empresas, proporcional aos vencimentos de cada empregado. Assim, o ponto mais novo da Constituição de 1946, tocante à parte econômica, e a nota de maior destaque da Constituição de 1967, no que se refere ao trabalhador, é o preceito que determina a integração da Participação nos Lucros na vida e no desenvolvimento da empresa. E essa participação nos lucros, instituída na Carta Constitucional de 1946, não foi a título de paternalismo e, sim, como elemento de aproximação entre patrões e empregados (BARASOUL, 2006).

Pode-se observar que desde a Constituição de 1946 até 1967, passaram-se 20 anos e não foi regulamentada a participação dos empregados nos lucros e resultados das empresas, permanecendo apenas como lei constitucional. Mesmo assim, é importante destacar essa visão futurista e humanista dos legisladores daquela época em relação à vida empresarial. (BARASOUL, 2006).

A falta de regulamentação não permitia avanços, neste campo. A Constituição de 1988 trouxe importante alteração em relação aos textos anteriores, pois conseguiu desvincular da remuneração dos empregados esse benefício proporcionado pela participação nos lucros e nos resultados (CORRÊA, 1999).

O artigo 2º da Lei nº 10.101 (BRASIL, 2000) assim rege:

A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo: I Comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria; II Convenção ou acordo coletivo. § 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações ao cumprimento do acordo, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para a revisão do acordo, podendo ser considerado, entre outros, os seguintes critérios e condições: I Índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; II Programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente (Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/>. Acesso em: 30 abril 08).

A Participação nos Resultados tem um histórico bem mais amplo do que os registros nacionais. Seus primeiros ensaios ocorreram em 1843, através da iniciativa do francês Edmé-Jean Leclair, que é tido como o primeiro a tratar desse assunto. Ele era proprietário de um atelier de pintura e lidava com vidraçaria, considerado um homem de aguda inteligência. Ao perceber os reflexos negativos da situação econômica por causa do liberalismo presente em toda Europa sobre a relação entre capital e trabalho, decidiu, naquele ano, distribuir parte dos lucros de sua empresa a seus empregados (BARASOUL, 2006).

Leclair teve muitos seguidores na Prússia e na Inglaterra. Nos Estados Unidos da América (EUA), esse plano passou a ser utilizado como forma de aumentar a produção. Passou a fazer parte da constituição mexicana, em 1917, que estabeleceu observância compulsória, por alguns segmentos empresariais. O primeiro procedimento de ordem legal sobre o assunto foi um decreto de Napoleão Bonaparte, de 15 de outubro de 1812, que regulava a participação dos atores da Comédie Française nos lucros líquidos das atividades do Teatro francês. No decreto constava que, além dos salários fixos dos atores, haveria um percentual sobre o lucro calculado no final de cada ano. Em 1892, em New York, foi criada uma fundação destinada à divulgação do Plano de Participação nos Resultados, através de uma revista semanal. Mas, três anos antes, em Paris, aconteceu o Congresso Internacional de Participação nos Lucros, onde foram apreciados e discutidos diferentes enfoques do assunto. Desse Congresso Internacional (1889) ficou definido que se trata de uma convenção, livremente estabelecida, pela qual os empregados recebem uma parte previamente fixada dos lucros. No Conselho Superior do trabalho francês, em sessão de novembro de 1923, ficou estabelecido que a participação nos lucros é um contrato em virtude do qual o empregador se compromete a distribuir, como acréscimo ao pagamento do salário normal, entre os empregados de sua empresa, uma parte dos lucros líquido, sem participação nos prejuízos. No IIº Congresso de Direito Social, reunido em São Paulo, em maio de 1956, ficou entendido que participação nos resultados da empresa é uma convenção tácita ou expressa no contrato de trabalho, segundo o qual o trabalhador, além do salário convencionado individualmente, fixo ou não, costumeiro ou profissional, tem direito a receber uma parte variável, conforme os resultados da empresa. (BARASOUL, 2006).

No cenário brasileiro, a legislação assegura o Plano de Participação nos Lucros e Resultados como um direito, reconhecendo-a como um instrução de integração entre o capital e o trabalho e de incentivo à produtividade, qualidade e lucratividade da empresa. Porém, em virtude de algumas diretrizes da própria legislação, as empresas podem adotá-los, mas não reconhecê-los da mesma forma que a legislação (MOREIRA, 2007). A Participação nos

Resultados, conforme a legislação, é um texto multidisciplinar que carrega em sua gênese elementos de elevado potencial democrático e incentivo à modernização das relações do trabalho no Brasil (MONTANARI, 2008).

Uma administração participativa supõe adequações constantes às mudanças organizacionais, onde as pessoas são contratadas pelo talento que apresentam, pelas condições de desenvolvimento e retenção destes talentos e pelos resultados que geram. As estruturas hierárquicas do passado estão dando lugar a estruturas mais enxutas e flexíveis, crescendo a autonomia de grupos e de indivíduos (BARASOUL, 2006).

Um dos fatores que apresenta grande influência na permanência das pessoas numa organização é o reconhecimento através de uma justa remuneração. Porém, a forma de remuneração parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. O sistema tradicional de remuneração é considerado falho, pois o pagamento se restringe ao tempo que a pessoa destina à empresa e não aos resultados alcançados. Por ser simples de ser estabelecida, a remuneração tradicional é a mais utilizada. Porém, à medida que o sistema de remuneração for alinhado à estratégia da empresa, passará a ser um fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consenso e atuando como alavanca de resultados (BARASOUL, 2006).

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) não se trata de uma opção, mas uma obrigação legal. Della Rosa (2007) considera o PPR como uma experiência ainda nova no Brasil, mas sempre presente na pauta de reivindicações em convenções coletivas de trabalho. A Lei 10.101 (BRASIL, 2000) regulamentou o que consta no artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal. Corrêa (1999, p.23) recorda que não se trata de algo novo, mas que faltava regulamentação: “Desde longa data, tem-se ouvido falar em participação dos empregados nos lucros ou nos resultados das empresas. [...] vem sendo prevista na Lei Maior desde a Constituição Federal de 1946”. No Brasil, no entanto, há pouca tradição das empresas em adotar o sistema de participação nos lucros e resultados, bem como da participação dos empregados nas decisões organizacionais.

Além disso, convém registrar que o único mecanismo legal obrigatório que o trabalhador brasileiro dispõe para participar de assuntos ligados à direção da empresa é a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Porém, esta se limita, ainda, às questões de segurança e medicina do trabalho. Mesmo assim, a CIPA representa um instrumento de poder do trabalhador, nas organizações e não existe no ordenamento jurídico brasileiro nenhuma outra disposição legal e compulsória que trate da representação do trabalhador nas empresas (MONTANARI, 2008).

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados, legalmente constituído, poderia ser, também, um espaço de participação ativa dos empregados na organização. Ele, na sua concepção, seria um mecanismo de participação dos trabalhadores nas empresas. Mesmo em empresas estruturadas de forma hierárquica piramidal, com poder concentrado nos escalões superiores, abre canais de comunicação com a base que executa. A informação, principal fonte de poder e de manipulação daqueles que habitam esse universo organizacional, adquire uma forte injeção de democracia, com o Plano de Participação nos Resultados (MONTANARI, 2008).

Um dos fatores que desestimulou as empresas a adotarem a participação nos resultados foi a farta jurisprudência da Justiça do Trabalho, considerando como salário as verbas pagas a título de participação nos lucros. A frequência desses fatos levou o Tribunal Superior do Trabalho a editar a súmula 251 (TST) com uma redação bem clara: a parcela de participação nos lucros da empresa, habitualmente paga, tem natureza salarial, para todos os efeitos legais (CUNHA apud BARASOUL, 2006).


**ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO**



**ANEXO C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA CEMAR-LEGRAND****AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE MESTRADO**

Autorizamos o aluno do curso de Mestrado PPGA-UCS, Sr JAIME JOÃO BETTEGA a realizar uma pesquisa sobre o tema ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES com nosso corpo funcional.

Caxias do Sul, 28 de maio de 2009.

  
Odacyr João Bortolozzo  
Diretor de Site

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)