

**Além da visão romântica: desvelando os potenciais aspectos nocivos da Espiritualidade no ambiente de trabalho.**

TIAGO FRANCA BARRETO  
Universidade Federal de Pernambuco  
tiagofrancab@bol.com.br

ANA CAROLINA ROLIM TUCUNDUVA DA FONSECA THOMPSON  
FASNE - Faculdade Salesiana do Nordeste  
prof.carolinathompson@hotmail.com

BÁRBARA EDUARDA NÓBREGA BASTOS  
Universidade Federal de Pernambuco  
barbara-bastos@hotmail.com

MARCOS GILSON GOMES FEITOSA  
Universidade Federal de Pernambuco  
feitosam@terra.com.br

**Resumo:**

Este ensaio teórico se propõe ampliar a discussão nacional na área de Administração sobre Espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT), em especial sobre seus aspectos nocivos às pessoas nas organizações, a fim de contribuir para o desenvolvimento de uma visão holística sobre o fenômeno. Apesar da EAT ser amplamente reconhecida como “ganha-ganha-ganha”: bom para o trabalhador, bom para os colegas de trabalho do empregado, e bom para a organização, a EAT pode ser de nociva, em particular ao bem-estar do empregado, podendo ser uma força utilizada indevidamente em prol de um grupo hegemônico e se tornar simplesmente mais um instrumento de dominação nas mãos da organização. O ensaio se divide em quatro partes, a primeira introduz o tema, seguida de uma revisão sobre o fenômeno da EAT, e sobre os Estudos Críticos dessa área, com seus principais aspectos nocivos, detalhados no decorrer do texto: controle e instrumentalidade. Por último as considerações finais, que sugerem que os interesses da organização e a racionalidade preponderante, seja ela instrumental ou substantiva, são a base para a explicação do caráter ambíguo da EAT, que pode ser assumido, tanto como um instrumento de emancipação, quanto de controle e dominação humana.

**Abstract:**

This theoretical essay proposes to expand Brazilian debate in management concerning Workplace Spirituality (WPS), specially on aspects harmful to people in organizations, in order to contribute to the development of a holistic view on the phenomenon. Although the recognition of WPS as “win-win-win”: good for the employee, good for the employee’s co-workers, good for the organization, WPS can be harmful specially to employee’s welfare when WPS can become a negative force for hegemony and misuse and become a mere domination instrument to the organization. This essay is split in four sections: the first one introduces the theme, followed by a review on WPS phenomenon and on critical studies about it, showing its harmful aspects, which are specified throughout the text: control and instrumentality. Finally, organizational interests and preponderant rationality, whether instrumental or substantive, are the basis for explaining the ambiguous character of WPS, which can be assumed as an emancipatory instrument or as a control and human domination instrument.

**Palavras-chave:** Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, Estudos Críticos, Dominação.

## 1. Introdução

A idéia de correlacionar espiritualidade e trabalho é relativamente nova, mas não é novidade em outros aspectos da vida humana, visto que, o lado transcendental, religioso, estético e filosófico da vida é real e intrínseco à natureza humana. (MACIEL; SILVA, 2008). Registros de uma dimensão espiritual do homem existem desde os primórdios da existência humana, evidenciados com mais ou menos intensidade, de acordo com o momento sócio-histórico-cultural da humanidade (JUE, 2007). Silva e Siqueira (2009) reforçam que “a busca por unidade, por integração, pelo transcendental, pelo numinoso, pelo sagrado ou por qualquer outra forma de se designar religião é uma das principais marcas da história da cultura humana” (SILVA; SIQUEIRA, 2009 p. 557).

Se esse aspecto espiritual estava adormecido no ambiente de trabalho, para Vasconcelos (2007), houve um “renascimento da espiritualidade” pela incapacidade da sociedade ocidental, em especial, de harmonizar as várias dimensões da vida. O autor afirma que nos transformamos em cidadãos autômatos, tornamo-nos escravos da carreira, máquinas à serviço das organizações, e cada dia mais estamos sendo absorvidos por essa situação. Ao mesmo tempo, adquirimos uma sensação de vazio profundo, insegurança, insatisfação pessoal e frustração sem precedentes (VASCONCELOS, 2007).

Recentemente, várias áreas do conhecimento, tais como Sociologia, Psicologia e Medicina, têm valorizado não só a espiritualidade, mas também sua inserção no ambiente de trabalho, seja resgatando-o, redescobrimo-o, ou ainda relacionando práticas. Dentro da Administração, o discurso da Espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT) é adotado e explorado por autores de vários países, afim de uma nova ética no trabalho, como aquela que tenta resolver a relação ambivalente entre o ser e a organização (BELL; TAYLOR, 2004).

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

Considerando os aspectos positivos da EAT pode-se percebê-la não como apenas mais uma ferramenta gerencial, mas inserida dentro de um novo paradigma (VASCONCELOS, 2008). Pode-se utilizar como referência o paradigma emergente de Santos (2006), fundamentado em um conhecimento prudente – científico – para uma vida decente – auto-conhecimento, sabedoria de vida e preocupação com o social. Segundo o autor, esse paradigma tentaria unir o que Rousseau já sabia nascerem separados: a ciência e a virtude.

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

Capra (2007) informa que os principais problemas de nossa época são problemas sistêmicos, interligados e interdependentes. Mas esses problemas são

diferentes facetas de uma mesma crise: a crise de percepção – a partir “de uma visão de mundo obsoleta, uma percepção da realidade inadequada para lidarmos com nosso mundo superpovoado e globalmente interligado” (CAPRA, 2007 p. 23). Matos (apud VASCONCELOS, 2007), complementa: “(...) O desafio, hoje, é marcadamente ecológico e espiritual: a busca incessante da qualidade individual, social, ambiental, institucional, empresarial.” Para o autor, a solução está na dimensão espiritual, da unidade e da visão do todo em funcionamento. Em síntese, de uma concepção integral da existência, sem a qual há o vazio e o caos. (VASCONCELOS, 2007)

O paradigma ecológico – num sentido mais amplo e profundo, baseado na Ecologia Profunda do filósofo norueguês Arne Naess – concebe o mundo como um todo integrado, interdependência em todos os fenômenos, todos os seres com um valor intrínseco, um fio particular na teia da vida (CAPRA, 2007). “Em última análise, a percepção da ecologia profunda é percepção espiritual” (CAPRA, 2007 p.26)

A função do paradigma é fundamental no conhecimento científico (KUHN, 1998) e conseqüentemente nesse trabalho, já que “o paradigma desempenha um papel ao mesmo tempo subterrâneo e soberano em qualquer teoria, doutrina ou ideologia. O paradigma é inconsciente, mas irriga o pensamento consciente, controla-o” (MORIN, 2000 p. 26).

Além dos aspectos positivos que envolvem a EAT, houve uma minoria de vozes críticas que entraram na discussão, e estas argumentam que em vez de ser útil, a EAT pode ser de nociva, em particular ao bem-estar do empregado, podendo ser uma força utilizada indevidamente em prol de um grupo hegemônico (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Por outro lado, existe, por parte de algumas organizações, o interesse na passagem da religião tradicional para a religião da empresa, com o intuito em se tornarem suscetíveis de um culto e inspirarem uma verdadeira “fé” de seus participantes (PÀGES et al., 1987). Se antes as empresas queriam o suor de seu funcionário, hoje, de forma mais sutil e difundida, elas querem a sua alma (WHYTE apud BELL; TAYLOR, 2004). Por isso o cuidado em se tratar desse assunto, pois a EAT pode se tornar simplesmente mais um instrumento de dominação nas mãos da organização (BELL; TAYLOR, 2004; SIQUEIRA, 2008; LIPS-WIERSMA et al., 2009).

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

As discussões sobre a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho são relativamente recentes entre os estudiosos brasileiros, embora no exterior já ocorram há mais tempo e contem com um número de publicações consideravelmente maior (BARRETO; THOMPSON; FEITOSA, 2010). Além disso, existe também uma carência de trabalhos, tanto de natureza empírica, quanto conceitual que incluam o lado negativo da EAT nos estudos organizacionais (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

O objetivo deste ensaio teórico é, portanto, ampliar a discussão nacional na área de Administração sobre Espiritualidade no ambiente de trabalho, em especial sobre seus aspectos nocivos às pessoas nas organizações, a fim de contribuir para o desenvolvimento de uma visão holística sobre o fenômeno.

## 2. Espiritualidade no ambiente de trabalho (EAT)

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

A dimensão “trabalho com significado” representa o grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de sentido e propósito na realização do seu trabalho. A dimensão “sentido de comunidade” significa o grau em que os membros organizacionais experimentam uma forte conexão ou relação com outras pessoas. A dimensão “alinhamento com os valores da organização” representa a medida em que os indivíduos sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização. (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

A EAT atua promovendo uma visão da organização como um sistema sócio-espiritual, significado do trabalho com relação a um propósito maior, visão mais holística das empresas como centros comunitários, com ações interligadas em termos morais e práticos ao meio social e ambiental (BELL; TAYLOR, 2004). Para os autores a espiritualidade no contexto do trabalho é um discurso contemporâneo por meio do qual o significado do trabalho é situado em um contexto moral e social amplo.

Para Giacalone e Jurkiewicz (2003) EAT é um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência dos empregados através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria.

Rego, Souto e Cunha (2007) enfatizam que definir espiritualidade nas organizações é muito difícil e Brown (*apud* REGO; SOUTO; CUNHA, 2007) informa que a literatura tem tantas definições quanto os autores que escreveram sobre o tema. Freshman (*apud* REGO; SOUTO; CUNHA, 2007) explica ambiguidade de um modo lapidar:

(1) “Não há uma, duas ou três coisas que possam ser ditas acerca da espiritualidade no local de trabalho que incluam o universo de explicações”; (2) “Não há ‘uma resposta’ à questão de saber o que é a espiritualidade no local de trabalho”; (3) “As definições e aplicações da espiritualidade no local de trabalho são específicas dos indivíduos. E não faz sentido pressupor outra coisa. Por conseguinte, qualquer intervenção grupal ou organizacional em torno do tópico requer que se derivem definições e objetivos a partir dos próprios participantes”; (4) “[Há] muitos modos possíveis de compreender uma área tão complexa e diversa como a espiritualidade no local de trabalho” (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007, p. 11).

Vasconcelos (2008) sugere um *continuum* com a orientação espiritual organizacional. Entre as polarizações empregadas existe uma enorme zona intermediária, onde as organizações enquadradas são mais ou menos propensas a algum dos lados do *continuum*. Segundo o autor, para determinar o rumo que as organizações tomarão em relação à espiritualidade, as pessoas, em especial aquelas

que detêm mais poder, têm um papel central, marcado por suas escolhas, atitudes e decisões no local de trabalho que definirão “se as empresas serão entidades coletivas em que reverberam luz, trevas ou tons acinzentados” (Vasconcelos, 2008, p.35). O foco das organizações espiritualizadas é o compartilhamento de riqueza, em detrimento da concentração, nas organizações não espiritualizadas; o interesse é o bem-estar coletivo, ao invés do bem-estar de poucos num ambiente não-espiritualizado.

Apesar de todos os aspectos apontados anteriormente, que inserem a EAT num novo paradigma, há algumas críticas e controvérsias apontadas sobre o movimento de EAT (BELL; TAYLOR, 2004), como por exemplo: distanciam a discussão em torno da barganha esforço-recompensa, possibilitam críticas baseadas na relação de poder, diminuem o significado de todos os outros domínios não relacionados com o trabalho (BELL; TAYLOR, 2004), finalidade lucrativa (SIQUEIRA, 2008), instrumentalidade e controle (LIPS-WIERSMA et al, 2009). Dessa maneira, a EAT poderia ser utilizada como instrumento de poder e dominação dos funcionários.

A EAT nem sempre é uma força para o bem e deve ser reconhecida como tendo múltiplas facetas na prática (LIPS-WIERSMA et al, 2009). Em virtude disso vários autores investigam os potenciais problemas que podem ser gerados a partir da EAT, esse grupo de pesquisadores fazem parte do movimento *Critical Workplace Spirituality* (CWPS), que pode-se traduzir por Estudos Críticos em Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (ECEAT).

O ECEAT não afirma que a espiritualidade no trabalho, por si só é inadequada, mas centra-se sobre as formas em que a espiritualidade pode ser mal utilizado ou desviado, particularmente para o controle gerencial e para ganhos instrumentais (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

### 3. Estudos Críticos em EAT

Apesar da EAT ser amplamente reconhecida, tanto pela academia, quanto fora dela, como uma evolução positiva do tipo “ganha-ganha-ganha”: bom para o trabalhador, bom para os colegas de trabalho do empregado, e bom para a organização, a EAT pode ser de nociva, em particular ao bem-estar do empregado, podendo ser uma força utilizada indevidamente em prol de um grupo hegemônico e se tornar simplesmente mais um instrumento de dominação nas mãos da organização (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Essa realidade não se destina a bloquear o objetivo de tentar concretizar um modelo de EAT saudável e integrativa ou argumentar que EAT saudável é uma impossibilidade organizacional (LIPS-WIERSMA et al., 2009). Pelo contrário, para os autores, o objetivo é incentivar uma compreensão mais ampla e profunda do tema, incentivando outros pesquisadores incorporar explicitamente o “lado escuro” dentro de potenciais modelos de EAT.

Este trabalho posiciona-se alinhado com essa proposta, e visa analisar os potenciais benefícios e distorções do modelo para as pessoas envolvidas na organização.

Lips-Wiersma et al. (2009) afirmam que existem duas dimensões: controle e instrumentalidade, que são centrais e recorrentes na literatura dos estudos críticos sobre EAT. Os autores afirmam que as organizações, pela sua própria definição, são orientados para o controle e instrumentalidade. Embora os excessos que derivam dessas construções podem ser prejudiciais aos seus membros, a literatura de ECEAT realiza tentativas que não são suficientes, simplesmente porque não é fácil encontrar

um caminho contra danos, e seus efeitos não podem nunca ser totalmente eliminados, mesmo se quiséssemos fazê-lo (LIPS-WIERSMA et al., 2009) Da mesma forma, a literatura de EAT erra em sua tendência para retratar os benefícios do movimento em toda a luz e alegria para os indivíduos sem reconhecer as manifestações do seu “lado escuro” (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Para os autores tanto o controle e instrumentalidade ocorrem na intersecção entre indivíduo e organização. Assim, deve-se cuidar para nem tomar a perspectiva de que as organizações, por sua própria natureza, aprisionam os seres humanos, nem a perspectiva de que os seres humanos, pela sua própria natureza, estão sempre propensos a fazer escolhas conscientes, independentemente do sistema em que operam, mas sim que o lado negro da EAT é uma preocupação especial quando o indivíduo e a organização se encontram (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

A seguir abordam-se esses aspectos problemáticos (controle e instrumentalidade) separadamente nos próximos tópicos e também uma matriz idealizada por Lips-Wiersma et al. (2009) que intersecta essas dimensões em graus distintos de envolvimento: alto e baixo.

### 3.1 Controle

Controle é o grau de direção exercido pela organização sobre seus membros na realização de seu trabalho (LIPS-WIERSMA et al.; 2009). Apesar da espiritualidade poder significar uma evocação quase sagrada, há indivíduos/organizações que se aproveitam do discurso da EAT como um instrumento de poder e dominação e exploração do trabalhador (BELL; TAYLOR, 2004; LIPS-WIERSMA et al., 2009), aplicando de forma superficial e incompleta seus preceitos e agindo de maneira disfarçadamente amigável para obter vantagens.

Esse controle pode ser exercido por processos sociais, políticos e poder (LIPS-WIERSMA et al.; 2009), gerando um poder ideológico (PAGÈS et al., 1987) que cumpre o papel de adoçar, acalantar e consolar a dureza do trabalho e a submissão. Os valores da empresa capitalista são interiorizados através dessa função ideológica que permite legitimar a angústia e o sofrimento. (PAGÈS et al., 1987)

Se as religiões, em nome do sagrado, podem influenciar pessoas, e também uma organização pode exercer um grande poder sobre um indivíduo, ambos os poderes juntos têm enormes possibilidades de controle e dominação. Bell e Taylor (2004) justificam que um sistema de crenças religiosas (referindo-se a ética protestante de Weber) fornecem subsídios ideológicos para a exploração capitalista da mão-de-obra, transformando-os em “trabalhadores industriais submissos”. (THOMPSON *apud* BELL; TAYLOR, 2004).

A empresa hipermoderna – cujo exemplo típico é a multinacional – e a sociedade neocapitalista, funcionam como um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas. Através de seu sistema de crenças, valores e filosofia procura criar uma adesão ideológica do funcionário, através dos “manuais que podem ser considerados como a escritura sagrada e que se concretizam num conjunto de práticas rituais utilizadas pela hierarquia da organização” (PAGÈS et al., 1987, p. 75) que incitam as pessoas a se dedicarem de “corpo e alma” ao trabalho. As satisfações de ordem ideológica, materiais e mesmo espirituais oferecidas pela empresa faz com que os funcionários se reconheçam nela a ponto de se identificarem com toda sua própria força. (PAGÈS et al., 1987)

A influência ideológica, pode gerar um projeto capaz de provocar entusiasmo daqueles a quem se dirige, fornecendo razão de ser e permite sentir-se útil a coletividade podendo suscitar “uma verdadeira ‘fé’ por parte daqueles que acham extraordinário poder participar de uma aventura desse tipo” (PAGÈS et al., 1987, p. 80). Essas ações tocam “o indivíduo no que ele possui de mais precioso, seus valores e seus objetivos” (PAGÈS et al., 1987, p. 96) podendo lhe gerar uma alienação ideológica, que se apóia na alienação política, econômica e psicológica.

Tais discursos podem, por exemplo, pressionar os trabalhadores a aceitar condições de estresse, aproveitando a sua força espiritual, permitindo assim a organização abdicar da responsabilidade de melhorar as condições que causaram tal stress em primeiro lugar. (LIPS-WIERSMA et al.; 2009).

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

Para o funcionário, “os sentimentos são os de um fiel. Vão da confiança à admiração e ao amor. É como o fiel que, diante do esplendor divino, se convence de sua indignidade; falam baixo, ficam quietos, “não se pode exprimir sentimentos negativos”, a menos que se identifique com Deus.” (PAGÈS et al., 1987, p. 85). “A admiração, a fé, o amor são complementados por um dogma essencial de todo sistema religioso, o da infalibilidade divina que remete à contingência humana.” (PAGÈS et al., 1987, p. 86)

O processo de influência ideológica pode “fazer do indivíduo *um agente de difusão ideológica* a serviço da organização, tão eficaz e convincente que difundirá uma ideologia que ele mesmo terá produzido, na qual crê, e que responde às suas dúvidas e às dúvidas dos outros de uma só vez” (PAGÈS et al., 1987, p. 94). Comparando os mecanismos de inculcação ideológica da empresa e os ritos religiosos (católicos) que asseguram a difusão da fé tem-se: as entrevistas de avaliação (a confissão); os encontros (a missa); a admissão (o batismo); a formação (o catecismo); as regras (a liturgia); os manuais (o direito canônico) (PAGÈS et al., 1987).

Bell e Taylor (2004) alertam para essa realidade e destacam que se for utilizada de forma inadequada a EAT pode se tornar um instrumento de exploração do empregado: “Sob o manto do pluralismo, a ET (Espiritualidade no Trabalho) torna-se uma fonte de poder pastoral.” (BELL; TAYLOR, 2004 p. 73) (grifos nosso). Os autores utilizam a definição de Foucault de poder pastoral, que é baseada na metáfora cristã do pastor e consiste num poder totalizador e individualizante baseado em um conhecimento íntimo e numa fé cega de seu rebanho assegurando caminho para sua salvação neste mundo (BELL; TAYLOR, 2004 *apud* FOUCAULT, 1981).

A centralidade do trabalho ou o equilíbrio trabalho-vida também merece discussão, Meda (*apud* LIPS-WIERSMA et al., 2009) observa que o trabalho agora ocupa a posição central de vida, onde é o único meio de cumprir todas as aspirações individuais e sociais e de auto-realização. Para Holmer Nadesan (*apud* LIPS-



WIERSMA et al., 2009) a discussão não deve ter o foco se isso é apropriado, mas se devemos ficar alarmados com as empresas se tornando inteiramente substitutos para a vida familiar e da comunidade.

Bell e Taylor (2004) enfatizam que os defensores da EAT sugerem o ambiente de trabalho como uma alternativa a outras formas de participação coletiva, como a Igreja, ou a família ampliada, mas que essas afirmações estão longe de serem neutras. Os autores enfatizam que esse discurso reflete uma ideologia do trabalho que depende da doutrinação do ser.

Pelo fato de enfatizar que o trabalho tem o potencial de preencher todas as necessidades humanas, sejam elas físicas, mentais, emocionais ou existenciais, o discurso diminui o significado de todos os outros domínios não relacionados ao trabalho como contextos em que possa ocorrer o desenvolvimento espiritual. Por situar a satisfação potencial de todas as necessidades humanas no contexto da organização de trabalho, a manutenção do equilíbrio trabalho-vida fora do trabalho deixa de ser um problema (BELL; TAYLOR, 2004, p. 70).

Não questionar suposições básicas de equilíbrio trabalho-vida permite a EAT se tornar um mecanismo de controle para obter das pessoas trabalho duro em seus empregos pagos, muitas vezes em detrimento de outras direções para uma vida significativa e realizada, como a família e o voluntariado (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Ainda assim, muitos dos que estão preocupados com o controle também reconhecem que o controle é indispensável para a organização, pois torna possível a cooperação e, por sua vez permite a produção de uma gama de produtos e serviços complexos (STANSBURY; BARRY apud LIPS-WIERSMA et al., 2009).

### 3.2 Instrumentalidade

Instrumentalidade é a medida que trata os funcionários como meios para atingir um objetivo (LIPS-WIERSMA et al., 2009). A instrumentalidade é fundada na racionalidade instrumental e/ou econômica, definida por Weber, como (no tocante aos fins) formal e instrumental, determinada por uma expectativa de resultados, ou “fins calculados” e contrapõe a racionalidade (no tocante aos valores) substantiva (RAMOS, 1989).

Essa racionalidade dominante na sociedade centrada no mercado, a racionalidade instrumental, é a que tem prevalecido também na teoria organizacional, é ingênua e exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada e transformar-se num meio de legitimação do controle institucionalizado sobre o mundo natural e a conduta humana (RAMOS, 1989)

Nesse tipo de racionalidade não se questiona se as normas institucionais vigentes são justas ou não, mas somente se são eficazes, ou seja, se os meios são adequados aos fins propostos, ficando a questão dos valores éticos e políticos submetida a interesses instrumentais e reduzida à discussão de problemas técnicos. (GONÇALVES, 1999). “A racionalidade instrumental exige apenas que a ação seja baseada no cálculo dos meios adequados para atingir os fins do indivíduo [ou do coletivo], sejam eles egoístas ou altruístas” (SOUTO-MAIOR apud FERNANDES, 2008, p. 4).

A racionalidade econômica, resultado da racionalidade instrumental, no processo histórico de desenvolvimento do Ocidente e do capitalismo, tornou-se o

conteúdo prioritário da racionalidade instrumental, que passa a operar voltada predominantemente para fins econômicos, “e chegamos a um limiar em que bom humor, alegria, saúde, e assim por diante, tornam-se dinheiro” (FERNANDES, 2008, p.15).

Ashforth e Pratt (apud LIPS-WIERSMA et al., 2009), embora reconhecendo a necessidade das empresas em gerar lucro, indicaram que por causa do lugar (individual) e foco (intangíveis, processo) da espiritualidade, organizações não são facilmente compatíveis com os anseios espirituais. Para os autores, a EAT tem várias opções de organização e problemas em potencial dentro de si, mas em última análise, indicam que a espiritualidade por si só não pode sustentar uma organização: mesmo organizações declaradamente espirituais devem gerar lucro.

Para Drucker (2002) apesar do lucro e lucratividade serem cruciais, eles não são a finalidade da empresa, mas o fator limitante da atividade empresarial: é o teste de validade. Se arcanjos em vez de homens de negócios fossem diretores de empresas, se preocupariam com a lucratividade, mesmo não tendo interesse pessoal em gerar lucros. A finalidade da organização é criar um consumidor e administrar os impactos e responsabilidades sociais da empresa, já que nenhuma de nossas instituições existe por si só e nem é um fim em si mesma, mas existe em função da sociedade. A organização deve prover bens e serviços ao consumidor, mais do que gerar lucro aos acionistas ou fornecer emprego aos trabalhadores (DRUCKER, 2002).

O argumento usado em muitos trabalhos sobre EAT seguem a mesma lógica, que devem ser tomados cuidados para que a orientação imperiosa pelo lucro de uma empresa não instrumentalize os nobres objetivos da EAT (LIPS-WIERSMA et al., 2009)

Mas para alguns autores fica muito clara as posições sobre a preocupação primeira com os lucros da organização: “‘a busca interior’ pode tornar-se ‘um amplo caminho em direção a eficiência comercial’” (HEELAS apud BELL; TAYLOR, 2004 p.73). Siqueira (2005) parte do pressuposto “que se trata de uma instrumentalização da religião/religiosidade, com o objetivo primeiro de aumentar a produtividade dos trabalhadores e, portanto, os lucros para a empresa.” (SIQUEIRA, 2005 p.722).

Existe também um outro o assunto pouco discutido na literatura, porém é uma questão – crucial e complexa – o compartilhamento ou distribuição da riqueza gerada. Vasconcelos (2008), em exceção, faz pequena menção a necessidade do compartilhamento de riqueza em organizações espiritualizadas. Tem-se em mente que espiritualidade e dinheiro num primeiro momento não combinam, mas ao analisar esse pressuposto mais profundamente há um impasse: nota-se que suprindo as necessidades espirituais do colaborador, a organização não precisa se preocupar com o aspecto financeiro, mas uma organização espiritualizada deve pensar como repartir melhor o resultado de seus negócios, o que Bell e Taylor (2004) discutem com barganha esforço-recompensa.

A visão atual sobre o trabalho e formas de organização levam, na melhor das hipóteses, a um dilema difícil, e na pior das hipóteses a um paradoxo insolúvel quando a EAT é adicionado (LIPS-WIERSMA et al., 2009). Para os autores a questão pertinente não é o comumente “Como podemos evitar problemas de instrumentalidade em relação à gestão da espiritualidade no trabalho?”, Mas sim, “É toda e qualquer tentativa sistematizada por acadêmicos e empresas para estudar e gerenciar a espiritualidade no trabalho por definição instrumental?”

Nesse ponto, questiona-se se a instrumentalidade é sempre um fator negativo ou indesejável. Fernandes (2008) ressalta que a instrumentalidade econômica pode ser considerado um tipo específico de instrumentalidade, e que recebe maior crítica de

vários autores. Ou seja, a instrumentalidade em si pode não ser indesejável, mas o seu viés limitado ao fator econômico ser o gerador de maiores problemas para a vida humana associada.

Dessa forma o capitalismo (como criação humana, mas não uma entidade onipresente) pode ser visto como um sistema potencializador do nosso egoísmo e individualidade, remetendo a nossa condição humana que Morin (2000) define como Homo Complexus, reunindo nossa animalidade e humanidade.

### 3.3 Matriz Controle-Instrumentalidade

A partir dos aspectos negativos da EAT citados acima, Lips-Wiersma et al. (2009) sugerem uma matriz que relaciona as variáveis descritas adiante (sedução, evangelização, manipulação e subjugação) de acordo com o grau de envolvimento: alto e baixo, conforme quadro a seguir. Detalha-se cada um dos cenários abaixo.

Matriz		Instrumentalidade	
		Baixa	Alta
Controle	Baixo	Sedução	Manipulação
	Alto	Evangelização	Subjugação

Figura 1: Matriz Controle-Instrumentalidade  
Fonte: Adaptado de Lips-Wiersma et al. (2009)

- **Sedução:** Organizações exibindo baixa instrumentalidade e baixos níveis de prática de controle são classificadas no quadrante Sedução. Nestas empresas as pessoas podem buscar o crescimento pessoal numa variedade de resultados para si e para a organização. Formas individualizadas/personalizadas de EAT permitem que os membros escolham seus próprios caminhos, após perceber uma aprovação tácita da organização, e trazem sua identidade de fé influenciando seus comportamentos na empresa. As organizações desengatam em situações potencialmente perturbadoras ou difíceis, deixando o empregado cuidar de si mesmo. (LIPS-WIERSMA et al., 2009)
- **Evangelização:** Organizações exibindo orientação de baixa instrumentalidade e práticas de alto controle são enquadradas como Evangelização. Nestas empresas a espiritualidade não é facilmente concebida como uma ferramenta para melhorar o desempenho. No entanto, a forma e a natureza em que EAT é incorporado a organização é altamente especificada pela administração. A agenda de gestão (oculta ou aparente) é converter os funcionários para as crenças espirituais dos gestores sendo essas crenças consideradas superiores as demais (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Na sua forma mais direta, a gestão pode organizar reuniões de oração, incluir citações das escrituras nas comunicações oficiais da empresa. Na forma indireta, o gerente usa linguagem religiosa/espiritual para inspirar e tem como objetivo fornecer significado aos eventos no local de trabalho. (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

As políticas de pessoal servem como rituais, que lembram as crenças e princípios da empresa, podem ser considerados uma evangelização. (PAGÈS et al., 1987)

- **Manipulação:** Organizações exibindo orientação de instrumentalidade alta e baixo controle tem uma prática de Manipulação. Nestas organizações, a espiritualidade é essencialmente uma ferramenta para melhorar o desempenho. Nessa cosmovisão, a alta gerência acredita que a EAT é simplesmente uma outra variável potencialmente manipulável para tentar arrancar mais produtividade de seus trabalhadores (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

O lado escuro da EAT aparece na prática religiosa que se torna submissa as metas instrumentais da organização, ou quando a espiritualidade é utilizado para inculcar quietismo (CASEY apud LIPS-WIERSMA et al., 2009), ao invés de incentivar o envolvimento crítico ou expressão espiritual escolhida. O indivíduo busca, e a organização o atende em sua necessidade de se sentir bem e seguro, evitando a dor da vida, do vazio e contradições (BEDER apud LIPS-WIERSMA et al., 2009). Para o indivíduo é muito cômoda essa posição, ao invés de sofrer o desconforto de se engajar ativamente em atividades (em outros domínios da vida) que beneficiam a sociedade em geral.

- **Subjugação:** Organizações exibindo orientação de instrumentalidade e controle alto chegam ao nível de Subjugação. Nestas organizações a espiritualidade não é apenas uma ferramenta clara para melhorar o desempenho, mas a forma e natureza em que EAT é incorporada a organização é altamente controlada pela administração. Assim, os funcionários são convidados (por meio de alguma prática espiritual direta ou indireta) a trazer mais de si para o trabalho, mas a cultura de controle incentiva as pessoas a se comportarem e até mesmo “sentir” através de formas prescritas (LIPS-WIERSMA et al., 2009). A subjugação pode levar os trabalhadores suprimir sentimentos perturbadores, como inveja, ressentimento e medo da dependência, o que leva à despersonalização e alienação (HIRSCHHORN apud LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Nesse regime totalizante de controle gerencial onde os empregados são simplesmente programados como autômatos, que diligentemente executam a lógica do regime dominante, projetada pela direção e consultores (FLEMING; SEWELL apud LIPS-WIERSMA et al., 2009). O desejo humano de abdicar da responsabilidade para a complexidade e possibilitando a organização definir passos para prescrever a identidade dos funcionários. O sucesso material é visto como o único caminho para alcançar os desejos imateriais (LIPS-WIERSMA et al., 2009).

Esse quadrante é o que mais representa os efeitos nocivos ao homem, causados pela influência sócio-política-ideológica-psicológica das empresas hipermodernas, em especial, nesses casos, o seu aspecto ideológico (PAGÈS et al., 1987).

#### 4. Considerações Finais

O surgimento do protestantismo e do capitalismo a partir do século XVIII, coincidiu com (alguns diriam que causou) a substituição do trabalho como uma manifestação espiritual para o trabalho como meio instrumental para servir ao motivo do lucro da empresa. Consequentemente, a natureza transcendental do trabalho foi

substituída lentamente, para um objetivo mais materialista e prosaico, que domina o pensamento de gestão de negócios moderna, que existe em última análise, para aumentar a viabilidade econômica da empresa. (LIPS-WIERSMA et al., 2009)

Juntamente com essa mudança, a racionalidade, que é utilizada para legitimar as ações organizacionais, também teve sua mudança de foco. A razão iluminista converte-se, na leitura de Horkheimer e Adorno, em uma “razão alienada que se desviou do seu objetivo emancipatório original, transformando-se em seu contrário: a razão instrumental, o controle totalitário da natureza e a dominação incondicional dos homens” (FREITAG, 2004 p. 35).

Atualmente, o ambiente organizacional continua marcado por essa influência, e sua cultura e prática de valores predominantemente materiais e imediatistas. (VASCONCELOS, 2007) e a ação administrativa é baseada em uma racionalidade instrumental (RAMOS, 1983), que possibilita a dominação dos homens. Mas se a espiritualidade parece estar cada vez mais distante da prática empresarial que emerge, também, paradoxalmente, está em crescimento seu apelo no ambiente de trabalho (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Briskin (apud VASCONCELOS, 2007, p.117) reforça “que quanto mais materialistas nos tornamos, mais desesperada e neurótica se torna nossa busca pela satisfação espiritual.”

Os interesses da organização através seus líderes e a racionalidade preponderante, seja ela instrumental ou substantiva, podem ser a origem para a explicação do caráter ambíguo da EAT, que pode ser assumido, tanto como um instrumento de emancipação, quanto de controle e dominação humana.

Sugerem-se mais estudos empíricos sobre o tema, para que possam identificar mais claramente os motivos e as variações potenciais desse fenômeno.

Para se fugir da armadilha dos aspectos negativos da EAT, o homem precisa adotar uma postura de caráter emancipatório. Enquanto as organizações continuarem submissas a uma racionalidade instrumental, não existirá possibilidade de uma espiritualidade com finalidade diferente da dominação.

A comunidade acadêmica tem um papel fundamental em estudar e divulgar todas as potencialidades de uma ferramenta de gestão, para que sua utilização não tenha finalidade instrumental e de dominação, mas sim de crescimento da consciência humana.

“Para nós, os seres humanos não são objetos; ou seja, controláveis por alguma mão invisível ou algum mecanismo, inatingível e auto-regulável, de ameaças. Para nós, o homem é um sujeito: um ser autodeterminado que é capaz de participar na transformação de seu mundo. Com a sua capacidade criadora, ele é capaz de transformar estreiteza em profundidade”. (GARCIA, 1980, p. 16).

## Referências

- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal f Management Inquiry**, v.9, n.2, p.134-345, 2000.
- BARRETO, T.F. ; THOMPSON, A. C. R. T. F. ; FEITOSA, , M. G. G. Mapeamento da Produção Acadêmica Nacional em Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: o Brasil em desenvolvimento tardio?. In: XIII **SemeAd**, 2010, São Paulo. Sustentabilidade Ambiental nas Organizações, 2010.
- BELL, Emma; TAYLOR, Scott. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho a nova era. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.2, p.64-78, 2004.

- CAPRA, FRITJOF. **A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Cultrix, 2007.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: homem, sociedade, administração.** São Paulo, Nobel: 2002.
- FERNANDES, V. A racionalização da vida como processo histórico: crítica à racionalidade econômica e ao industrialismo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, Setembro 2008.
- FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje.** São Paulo: Brasiliense, 2004.
- GARCIA, R. M. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 2, p. 7-17, 1980.
- GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (Orgs.). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance.** New York: Harper & row, 2003.
- GONÇALVES, M. A. S. Teoria da ação comunicativa de Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola. **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 66, Abril, 1999.
- JUE, Arthur L. The demise and reawakening of spirituality in western entrepreneurship. **Journal of Human Values**, v. 13, n. 1, p.1-11, 2007.
- KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1998.
- LIPS-WIERSMA, M.; DEAN, K. L.; FORNACIARI, C. J. Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement. **Journal of Management Inquiry**, v.18, n.4, p.288-300. Dec., 2009.
- MACIEL, C. M.; SILVA, A. F. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 35-58, Jan./Mar. 2008.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez ; DF:UNESCO, 2000.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 2003.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** 2ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1983.
- \_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** 2ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.
- REGO, A.; CUNHA, M. P. E.; SOUTO, S. O. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE Eletrônica**, [S. l.], v.6, n.2, p.1-27, jul./dez. 2007.
- SANTOS, Boaventura Souza, **Um discurso sobre a ciência.** São Paulo: Cortez, 2006.
- SILVA, R.; SIQUEIRA, D. E. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. **Psicologia em Estudo**, v. 14, p. 557-564, 2009.
- SIQUEIRA, D. Religião, religiosidade e contexto do trabalho. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 717-724, set./dez. 2005
- VASCONCELOS, A. F. Espiritualidade no ambiente de trabalho: muito além do fadmanagement? **Revista da ESPM**, v.14 n.1, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Espiritualidade no ambiente de trabalho: dimensões, reflexões e desafios.** São Paulo: Atlas, 2008.