

O Espírito do trabalhador em tempos de Globalização

Leandro Souza Moura
EBAPE/FGV-RJ
leandro.moura@predialnet.com.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo final verificar a possibilidade de se construir um ambiente de trabalho alegre e prazeroso considerando as demandas espirituais dos trabalhadores. São utilizados como referencial teórico artigos científicos, livros e trabalhos acadêmicos que falam sobre espiritualidade, pensamento administrativo e cultura organizacional. Buscam-se pontos de espiritualidade ao longo da história do pensamento administrativo com o intuito de demonstrar que essa teoria possui um fundamento histórico e científico, não se tratando de uma novidade ou de um modismo. Também é analisada a necessidade da promoção da espiritualidade no ambiente das organizações. O estudo conclui que a construção de um ambiente de trabalho alegre e prazeroso e que se preocupe as necessidades espirituais dos indivíduos não só é possível, mas é, cada vez mais, uma necessidade.

Palavras-Chave: Espiritualidade. Necessidades Espirituais. Globalização.

INTRODUÇÃO

O tema espiritualidade vem adquirindo relevância na literatura organizacional. Embora o tema seja relativamente recente, alguns de seus aspectos podem estar fundamentados em antigas teorias administrativas. Busca-se um ambiente de trabalho mais saudável, próspero e feliz, que o trabalho alimente adequadamente o corpo a alma e o espírito do cidadão. Questiona-se a possibilidade de construção de um ambiente de trabalho feliz sem que os valores e as necessidades espirituais do indivíduo sejam atendidos. Autores como De Masi (2003) questionam se o trabalho é por natureza uma maldição bíblica da qual o homem nunca poderá se libertar, se o trabalho deverá se desenvolver em locais de desencorajadora feiúra, onde se passa muito tempo, desperdiçando grande parte dele em rituais vazios e se o trabalho não pode fazer outra coisa senão nos tornar infelizes. Tendo em vista nossa realidade dita globalizada, com acirrada competitividade, composta por metas e prazos de difícil cumprimento, é possível construir um ambiente de trabalho alegre e prazeroso levando em conta as demandas espirituais dos trabalhadores? A resposta a essa pergunta é o que procuramos no presente estudo.

O artigo é composto de por cinco seções além desta introdução. Na primeira seção fala-se sobre o espírito do trabalhador, delineando o entendimento de espiritualidade organizacional deste estudo. A seção seguinte disserta sobre as mudanças dos valores dos trabalhadores e das organizações ao longo do tempo. Na terceira faz-se um levantamento das mudanças ocorridas no ambiente das organizações. A quarta seção especula sobre o futuro das organizações. Finalmente, a quinta seção apresenta as considerações finais do artigo.

1. O ESPÍRITO DO TRABALHADOR: UM POUCO DE ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL

Em se tratando do ambiente turbulento das organizações, parece delírio falar em espiritualidade, poderíamos até mesmo imaginar que esse tema não seria levado a sério nesses ambientes, visto que aprendemos a separar nossa vida pessoal e nossos interesses particulares de nossa atuação no trabalho. Não nos acostumamos a ver o ambiente de trabalho como o local adequado para expressão de nossa humanidade, com todas as emoções, fraquezas, qualidades e defeitos que isso implica. O empregado, desde a revolução industrial, vem sendo, cada vez mais, tratado como “máquina” ou “instrumento” de produção, o que fez com que assimilássemos tal condição, deixando, o máximo possível, nossa humanidade do lado de fora da empresa.

Por outro lado, conforme atestam Rego, Pina e Cunha e Souto (2005), há um movimento, sobretudo da última década, de crescente visibilidade da espiritualidade nos estudos organizacionais e no “modo de vida” de muitos práticos. Esses autores relacionam a espiritualidade nos locais de trabalho com a sensibilidade humana em relação a temas como: a justiça; a confiança; o tratamento respeitador e digno; a possibilidade de no trabalho ser obtido significado para a vida; as oportunidades de membros organizacionais desenvolverem o seu potencial e se realizarem como seres emocional e intelectualmente válidos, com relações interpessoais de cooperação e ajuda; e, finalmente, a possibilidade de os membros da organização se sentirem inseridos em comunidades humanas que lhes permitem satisfazer necessidades de afiliação e de pertencimento. Muitos autores defendem espiritualidade não se trata de religião. Levy (2000), por exemplo, define como um elemento chave da espiritualidade o ato de procurar integrar nossas experiências exteriores com nossa voz interna. Segundo ele, essa integração é uma etapa para a autotranscendência, sendo isto válido para qualquer ser humano, não importando se ele é judeu, cristão, muçulmano, budista, ou agnóstico.

Apesar do movimento em busca da espiritualidade no ambiente de trabalho ser, teoricamente, recente, vemos que no pensamento administrativo ele sempre esteve, de alguma forma, presente. Follet (1926), por exemplo, defendia a adoção pelos superiores da forma respeitosa de tratamento em relação aos seus empregados, sem ameaças verbais e linguagem abusiva. Shein (*apud* PUGH e HICKSON, 2004) dizia que o principal determinante da motivação dos indivíduos nas organizações é o contrato psicológico, que ele dizia se tratar de um conjunto não escrito de expectativas, operando o tempo todo entre os membros da organização e os que representam a organização para esses membros. Essas expectativas incluem componentes econômicos, além de preocupações como a de ser tratado com dignidade, ter autonomia no trabalho e ter oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. Maslow (1943) dizia haver pelo menos cinco conjuntos de objetivos que poderiam ser chamados de necessidades básicas, a saber: (1) necessidades fisiológicas; (2) de segurança; (3) de amor; (4) de estima; e (5) de auto-realização. Ele argumentava também que estas necessidades básicas estão relacionadas entre si, sendo organizadas em uma hierarquia de prioridades. O tratamento com respeito e dignidade, as oportunidades de desenvolvimento e as necessidades de amor, de estima e de auto-realização são contemplados na literatura sobre espiritualidade nas organizações (ASHMOS e DUCHON, 2000; BROWN e LEIGH, 2006; KANUNGO e MENDONÇA, 1994; MILLIMAN, CZAPLEWSKI e FERGUSON, 2006; REGO, PINA E CUNHA e SOUTO, 2006; SETTON, BENNETT e LIDEN, 2006). Elton Mayo (*apud* PUGH e HICKSON, 2004) argumentava que os trabalhadores eram motivados por uma lógica de sentimento enquanto a gerência estava preocupada com a lógica de custo e eficiência. Assim, o conflito só não seria inevitável se as diferenças fossem compreendidas e superadas. Eric Trist (*apud* PUGH e HICKSON, 2004) afirmava que entre alguns dos requisitos necessários para se operar com eficiência na moderna turbulência estavam: (1)

equipes de trabalhos autônomas, (2) colaboração mais do que competição (entre organizações, assim como dentro delas) e (3) redução da ênfase hierárquica.

O sentido de comunidade atende às necessidades humanas de pertencimento e contribuição. Rego, Pina e Cunha e Souto (2005) argumentam que, devido ao declínio das relações de vizinhança, da participação em grupos cívicos e da inserção em famílias numerosas, essas necessidades são cada vez mais preenchidas no local de trabalho. Sennett (1998) afirma que uma das conseqüências não pretendidas do capitalismo moderno é que ele fortaleceu o valor do lugar, despertou o desejo de comunidade. Já Mary Parker Follet (*apud* RYAN e RUTHERFORD, 2000) defendia que lealdade a uma coletividade que nós não criamos nem somos parte integrante é escravidão. Na visão dela, nós pertencemos a nossa comunidade apenas e tão somente se estamos ajudando a fazer essa comunidade.

Conforme Moura (2007) as pessoas relutam em contrariar os seus princípios, ou os seus valores, e, quando o fazem, normalmente é com muito pesar e sofrimento. Entretanto, a afirmação de seus valores costuma ser bastante prazerosa para o ser humano. Logo, a tendência é que o desempenho dos empregados seja melhor na medida em que ele identifique congruências entre os seus valores e os da organização. A importância da congruência entre os objetivos dos empregados e os da organização foi relatada por Mc Gregor (1957). Ele dizia que a harmonia na organização poderia ser alcançada através da mudança da percepção sobre as pessoas e da crença de que elas devem integrar seus objetivos pessoais com os organizacionais, e esse processo de integração deve ser facilitado e conduzido pelo administrador.

A importância da espiritualidade nas organizações já podia ser sentida nos anos 50 do século passado, pois conforme Mc Gregor (1957) o homem tem necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima, de reconhecimento social e de auto-realização. O referido autor dizia também que a não satisfação de alguma dessas necessidades levaria às doenças organizacionais tais como a hostilidade e a passividade. Bertero (2007), por exemplo, cita valores espirituais derivados do cristianismo, a saber: uma moral de trabalho, austeridade, honestidade, sobriedade, adesão à verdade, rejeição da falsidade e da hipocrisia e busca constante da justiça. Ainda de acordo com Bertero (2007) se os valores se tornarem ações, o comportamento será virtuoso e as virtudes serão a nossa força. Dentro dessa crença, o autor citado defende que a espiritualidade pode ser vista como não só importante, mas até mesmo benéfica para uma boa gestão.

O risco do apelo à espiritualidade e a valores religiosos se constituir em uma maneira de manipular ou explorar as pessoas é também discutido. Apesar de concordar com isso, Bertero (2007) diz que, por outro lado, tal apelo também pode gerar repercussão favorável no clima organizacional mediante o estímulo de sentimentos como lealdade, franqueza, respeito e generosidade entre as pessoas. A adesão de valores religiosos pode também, segundo ele, gerar impacto positivo sobre a motivação e comprometimento das pessoas com a organização. No tocante à manipulação, Bartoli (2007) parece discordar, pois ele afirma que a espiritualidade é um caminho para quem não pára no mundo das aparências e não se contenta com devaneios místicos, que podem manifestar proveniência patológica ou manipuladora com certa obviedade.

2. MUDANÇAS DOS VALORES DOS TRABALHADORES E DAS ORGANIZAÇÕES

Questões ideológicas que dividiam o mundo não se fazem mais presentes, avanços da tecnologia vêm tornando o trabalho humano cada vez mais desnecessário e o trabalhador, por conseqüência, cada vez mais descartável. Tudo isso se reflete nos valores dos trabalhadores e das organizações e afetam a cultura organizacional. De acordo com Trompenaars (1994) uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores do grupo e quando isso

não acontece provavelmente há uma tensão desestabilizante. Desse modo, podemos perceber que se o grupo incorporar novos valores, desestabilizará a cultura então dominante e a nova cultura será, então, compatível com os novos valores. Por outro lado, a organização também pode alterar os valores do indivíduo. Nesse sentido, medos comuns dos empregados, como a perda do emprego ou simplesmente o de ser taxado de inflexível e ultrapassado, operam de maneira contundente.

O ambiente turbulento e altamente competitivo torna tentadoras algumas práticas desleais e antiéticas como a utilização de trabalho escravo e mão de obra infantil, além da destruição ambiental, mas se em um primeiro momento tais práticas gerem grande (e injusta) vantagem competitiva, autores como Bom Sucesso (2002), afirmam que práticas condenáveis e indesejáveis criam um ambiente de trabalho marcado por condutas antiéticas, por mecanismos de burla, disfarce e dissimulação. No momento em que o mundo caminha, ainda que lentamente, em direção ao respeito pelas pessoas e pelo meio ambiente, cabe enfatizar que a cultura organizacional precisa avançar na consolidação de valores éticos (BOM SUCESSO, 2002). Ou seja, as conseqüências do comportamento antiético podem ser sentidas no ambiente da própria organização. Motta (2001) defende que só o constante recurso a uma ética universal é capaz de produzir uma nova perspectiva de solidariedade e de obrigações comunitárias para um ambiente de trabalho mais justo, mas será que isso vem acontecendo? Aparentemente não, pelo menos na proporção que seria o desejado. Na maioria dos casos, a necessidade de ser “flexível” supera todo e qualquer apelo ético. Conforme Sennett (1998) a decadência dos valores é um reflexo do desaparecimento das relações de longo prazo no trabalho - impostas pela nossa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato - e se reproduz na vida social, dificultando o estabelecimento de relações mais permanentes com os amigos e a comunidade. O referido autor questiona a possibilidade de mantermos lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojatadas.

O ambiente das organizações modernas - com alta competitividade e pressões cada vez maiores para a “redução de custos” que podem ser traduzidas em utilizar cada vez menos trabalhadores, com salários cada vez menores - torna-se cada vez mais estressante. Esse ambiente traz, obviamente, conseqüências graves na vida das famílias. Sennett (1998) alerta que a especialização e flexibilidade do capitalismo moderno fez com que o chefe moderno, agora chamado de “líder”, seja muito mais cobrado para ser um bom ouvinte e entender as pessoas do que para coordenar sua equipe. De acordo com esse autor, trazido para o ambiente familiar, pais que ouvem muito bem e entendem magnificamente em vez de ditar a lei, gera crianças desorientadas. O comportamento que traz o sucesso ou mesmo apenas a sobrevivência no trabalho pouco oferece como modelo paterno (SENNETT, 1998).

O inegável avanço tecnológico que resolve, ou ameniza, muitos dos nossos problemas cotidianos, não trouxe ganhos ao ambiente das organizações, ao contrário, a tecnologia faz com que, cada vez mais, o ser humano seja “desnecessário”. Além da óbvia pressão sobre os empregos causada pelo avanço tecnológico, esse avanço também tem gerado uma menor identificação com o trabalho. Segundo Sennett (1998) as máquinas fáceis de usar permitem que se contrate trabalhadores com salários mais baixos dos que os da época em que os trabalhadores, e não as máquinas, possuíam as qualificações. Embora hoje todos tenham qualificações técnicas formais mais elevadas, os trabalhadores não entendem o que estão fazendo, com isso a identificação com o trabalho é fraca (SENNETT, 1998).

3. MUDANÇAS OCORRIDAS NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

A mídia de todo o planeta celebra a globalização. Fala-se de mercado global, de intensificação do comércio internacional e do rompimento de barreiras promovidos,

especialmente pelo advento da Internet. Por outro lado, autores como Hirst e Thompson (1999) colocam em xeque a globalização dos mercados financeiros e do trabalho. Segundo esses autores, os principais indicadores de integração dos mercados financeiros seria a medida das taxas de juros entre os países e os valores de uma mesma ação no mercado de capitais nacionais e internacionais. Ainda de acordo com esses autores, em um mercado de capital plenamente integrado, haveria apenas uma única taxa de juros internacional sobre os empréstimos de curto e longo prazo e um preço único de ação ou de uma obrigação. Sendo assim, Hirst e Thompson (1999) defendem que o período em que a economia internacional esteve mais interdependente e integrada foi na época do padrão-ouro, entre os anos de 1879 e 1914. Para esses autores quanto mais integrados os mercados de capitais, mais móvel internacionalmente torna-se o capital e maior é a probabilidade dos investimentos se espalharem. O próprio conceito de globalização não parece muito claro, segundo Sodré (1995) estamos num mundo em que os países que já estão desenvolvidos devem continuar assim e os demais devem conformar-se em continuar pobres, ou menos desenvolvidos. O neoliberalismo é, na visão de Sodré (1995) gerador de desigualdade, concentração de renda, populações famintas caminhando desesperadamente em busca de trabalho, com ondas de migração inéditas na história, gerando conflitos por toda parte, degradação dos costumes, ausência de perspectivas e renascimento da violência.

Com relação ao trabalho, Hirst e Thompson (1999) afirmam que não existe um mercado mundial para o trabalho do mesmo modo que para bens e serviços. A migração por emprego está concentrada nos Estados do Golfo, América do Norte e Europa Ocidental, com enorme proporção de trabalhadores ilegais, que aliada à falta de empregos para os cidadãos locais gera maior combate à imigração indesejada e ilegal. Apenas executivos e profissionais altamente qualificados possuem mobilidade. Apesar de ser nacionalmente localizado e relativamente estático, o trabalhador deve se preparar para as pressões da competitividade internacional (HIRST e THOMPSON, 1999). De fato, o traço mais marcante e preocupante de nosso tempo de neoliberalismo globalizado é o alto e crescente desemprego. Sodré (1999) argumenta que o desemprego faz crescer desmedidamente o exército de reserva, que funciona como espécie de seguro de força de trabalho, sempre disponível para as rápidas fases de euforia. O desemprego é consequência de técnicas industriais baseadas no aumento da produtividade, que proporcionam uma reordenação do mercado de trabalho e crescentes ondas de desemprego. Há uma tendência a reduzir a seguridade social de forma a proporcionar somente nível de subsistência a quem vive do trabalho. Desse modo, o trabalhador não tem condições mínimas de lutar pelo salário. Hoje o trabalhador luta pelo emprego (SODRÉ, 1999). Para Sennett (1999) a apreensão com o emprego se impôs em toda parte, diluindo a auto-estima, rachando famílias, fragmentando comunidades, alterando a química dos locais de trabalho, esse autor destaca que “apreensão” é uma ansiedade sobre algo que pode acontecer. Essa apreensão é criada num clima que enfatiza o risco constante e aumenta quando experiências passadas parecem não servir de guia para o presente. Dessa forma, a disposição de arriscar não mais deve ser domínio apenas de capitalistas de risco ou indivíduos extremamente aventureiros. O risco vai se tornar uma necessidade diária enfrentada pelas massas (SENNETT, 1998).

A necessidade do risco é uma dificuldade a mais na colocação de empregados mais experientes, pois segundo Sennett (1998) os empregados mais velhos são vistos como avessos ao risco, com maior tendência de os superiores e menos flexíveis do que os mais jovens, que do ponto de vista da instituição, são mais maleáveis tanto em termos de assumir riscos quanto de submissão imediata. O regime concentra-se na capacidade imediata. Dessa forma, o referido autor afirma que o distanciamento e a cooperatividade superficial são uma blindagem melhor para lidar com as atuais realidades que o comportamento baseado em valores de lealdade e serviço. Em um mercado com tanta apreensão e risco, surge uma outra

característica do mercado: a incerteza. Ela é parte integrante da maior parte das organizações modernas. Conforme Sennett (1998) a incerteza dos dias de hoje é peculiar porque existe sem qualquer desastre histórico iminente, na verdade ela está entremeadada nas práticas cotidianas de um vigoroso capitalismo, onde a instabilidade pretende ser normal.

D'alessandro (2004) aponta regras para conquistar uma carreira de sucesso, entre elas estão entender nosso comportamento e alinhar nossa autopercepção com a maneira como os outros nos vêem, fazer os inimigos certos, - pois de acordo com esse autor ser perigoso quando provocado impõe respeito -, tentar não se deslumbrar com o sucesso, manter amizades que valorizem o comportamento humano, não se isolar de clientes e acionistas, realizar atos de caridade, construir reservatório de bons relacionamentos para um momento de crise, manter o entusiasmo no meio da carreira e na meia-idade, pedir promoções e responsabilidades, não se vender por pouco, assumir grandes riscos e desafios e criar um círculo de pessoas nas quais você pode confiar (D'ALESSANDRO, 2004). Mas seria realmente factível o cumprimento de todas essas regras? Sennett (1998) defende que a moderna ética do trabalho celebra a sensibilidade aos outros, exige “aptidões delicadas” como ser bom ouvinte e cooperativo. Acima de tudo o trabalho em equipe enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias. Ainda de acordo com o referido autor, as pessoas ainda fazem jogos de poder nas equipes, mas a ênfase em aptidões leves de comunicação, facilitação e mediação muda radicalmente um aspecto do poder: desaparece a autoridade. O poder sem autoridade gera empregados desorientados, pois o chefe agora é “líder”, ou seja, cria-se a ficção de que chefes e trabalhadores não são antagonistas uma vez que o “líder” está do nosso lado em vez de ser nosso governante. O poder está presente nas cenas superficiais de trabalho de equipe, mas a autoridade está ausente (SENNETT, 1998).

Os avanços da micro-eletrônica deveriam melhorar o ambiente das organizações, mas não é o que normalmente ocorre. De Masi (2003) afirma que o computador torna mais precisa a tomada de decisão, que o robô substitui a força muscular, os trabalhos nocivos e enfadonhos e que à medida que as máquinas substituem trabalho de mera execução, aos trabalhadores restaria o “monopólio do trabalho criativo”. O desemprego causado pelo ganho de tecnologia é um importante fator na explicação do estresse organizacional na medida em que empregos cada vez mais escassos vão ficando mais difíceis de se manter. Por outro lado, a tecnologia favorece o surgimento de aparentes armadilhas e dissimulações no novo capitalismo, pois conforme Sennett (1998) uma das falsas afirmações em favor da nova organização do trabalho é que descentraliza o poder, ou seja, dá às pessoas nas categorias inferiores dessas organizações mais controle sobre suas atividades, pois o controle pode ser estabelecido instituindo-se metas de produção ou lucro para uma ampla variedade de grupos na organização, sendo assim, cada unidade teria, em tese, liberdade de cumprir da maneira que achar adequada. Entretanto, tendo em vista que tais metas raramente são fáceis de cumprir, em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que suas capacidades imediatas. Na realidade os trabalhadores trocaram uma forma de submissão ao poder – cara a cara – por outra, eletrônica (SENNETT, 1998).

O ambiente das organizações modernas, visivelmente marcado por características da globalização e do neoliberalismo, tem como características mais agudas o individualismo, a alta competitividade pelos postos mais elevados e pela manutenção das vagas de emprego cada vez mais escassas, o imediatismo e as pressões das metas de curto prazo em detrimento de um planejamento, o envolvimento cada vez menor com as organizações e crescente superficialidade como marca das relações, não apenas entre os indivíduos e as organizações, mas também entre os empregados. Para Sennett (1998) não é a transmissão de dados *high-tech*, os mercados de ação globais ou o livre comércio, que mais diretamente afeta a vida emocional das pessoas fora do local de trabalho, mas sim a dimensão do tempo do novo

capitalismo. O capitalismo de curto prazo corrói o caráter, sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável (SENNETT, 1998). Para competir em um mercado tido como global e com cada vez menos postos de trabalho, o trabalhador necessita sempre de maior qualificação. Muitas vezes essa qualificação excede, em muito, as exigências do serviço. A identificação com o trabalho é cada vez menor, pois muitos empregados se vêem como “apertadores de botões”, apesar de o empregador exigir cada vez mais qualificações.

4. O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

O que esperar do futuro das organizações? Serão elas mais dinâmicas? Serão mais abertas às necessidades imateriais dos seus empregados? Serão mais mecanizadas? Exigirão menos horas de trabalho de seus empregados? Terão menos empregados? Terão mais empregados trabalhando fora de seu espaço físico? Serão mais produtivas? Terão outros valores? Nesta seção dissertaremos brevemente sobre algumas dessas questões.

De Masi (2003) acredita que o que ele considera um dos maiores sonhos da humanidade, todos trabalharem e trabalharem menos, poderá ser realidade no futuro graças à evolução social bem mais lenta do que a científica e tecnológica, o que torna possível mecanismos de redistribuição de trabalho. Ele acredita que transformações do trabalho organizado eliminariam a fadiga física e reduziria o horário de trabalho. A diminuição das diferenças culturais entre chefes e dependentes lograria outras formas de hierarquia e liderança (DE MASI, 2003).

Por considerar que o trabalho executado centralizadamente gera caos urbano, corroendo tempo livre, com impacto negativo na economia e no equilíbrio psíquico, De Masi (2003) considera o Teletrabalho uma realidade para o futuro, com vantagens para: (1) o trabalhador, reduzindo deslocamentos, ganhando mais autonomia, aumentando relações familiares, promovendo a boa vizinhança, permitindo um maior acesso para os portadores de deficiência e para os idosos e etc; (2) para as empresas, dando-lhes maior flexibilidade, produtividade e criatividade; e (3) para a coletividade, com redistribuição geográfica e social do trabalho, melhorias no trânsito, revitalização dos bairros e redução da poluição. Apesar de todas essas vantagens. De Masi (2003) também aponta supostos “inconvenientes” com relação ao teletrabalho para: (1) os trabalhadores, como um isolamento inicial, marginalização da dinâmica empresarial e dos jogos de poder, a necessidade de reciclar hábitos pessoais e familiares, o perigo de jornada dupla, principalmente para as mulheres e um excessivo enraizamento no contexto familiar; (2) para as empresas, como a dificuldade de controlar processos (risco moral), as resistências de velhos chefes (“perda” de poder), a redução da identidade da empresas e a necessidade de revolucionar mentalidades. Em seu trabalho, o referido autor verificou efeitos positivos no teletrabalho, como o aumento de produtividade, melhoria do convívio com pessoas do trabalho, do bairro e da família, apesar de permanecerem os relacionamentos hierárquicos, diminuem os conflitos pela convivência prolongada e forçada, prejudica a ação dos adutores, aumento do tempo livre e aumento do empenho no crescimento cultural.

Motta (2001) especula que no futuro, devem-se acentuar a associação do progresso com a transformação social e o encontro de novos padrões valorativos para a sociedade. As grandes transformações não virão pela inovação tecnológica, mas pelas novas imposições valorativas à produção. Os modelos favoráveis à qualidade, à consciência ecológica, à equidade e a revalorização crescente da pessoa no trabalho já estão avançando. Estão sendo recuperados valores sobre a melhoria da vida humana como um projeto tanto material quanto espiritual e ético. Inovam-se as interações empresariais pela solidariedade social,

redistribuição de riqueza, espiritualidade humana, consciência ecológica, sustentabilidade do progresso e uma visão da clientela baseada na totalidade da pessoa (MOTTA, 2001).

Hirst e Thompson (1999) apontam uma perspectiva otimista e outra pessimista para a economia. Em uma visão otimista esses autores afirmam que o aumento da renda do Terceiro Mundo e o crescimento do comércio mundial ajudará a sustentar o nível de emprego e a produção do Primeiro Mundo, que o crescimento econômico criará uma economia verdadeiramente mundial e que não serão necessárias medidas protecionistas nem intervencionistas para mudar a estrutura da economia mundial. Já em sua visão pessimista esses autores prevêm que a mobilidade do capital e o livre comércio provocarão uma transferência regular de investimentos dos países ricos de salários altos para os países em desenvolvimento de salários baixos que reduzirá o número de empregos nos países desenvolvidos sem trazer benefícios de prosperidade para os trabalhadores dos países em desenvolvimento. Ainda em sua linha pessimista, a previsão desses autores é de que os países do Terceiro Mundo serão orientados para exportação em uma economia global aberta e as empresas transnacionais usarão a produção baseada em salários baixos para penetrar nos mercados dos países ricos.

Aparentemente, as organizações do futuro deverão estar realmente abertas às necessidades espirituais dos indivíduos. Os valores espirituais deverão estar fortemente presentes. De acordo com Motta (2001) a espiritualidade na gestão significa a subordinação das pessoas a valores inquestionáveis, definidos fora do ambiente do trabalho. Esses são os valores que irão gerar compromissos, solidariedade e cooperação antes do consentimento a estruturas e processos gerenciais. Já Sennett (1998) afirma que um regime que não oferece aos seres humanos motivos para ligarem uns para os outros não pode preservar sua legitimidade por muito tempo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diariamente ouvimos falar que vivemos uma “crise de valores”. Contesta-se a formação dos seres humanos, a desagregação das famílias e até mesmo o papel da televisão na formação de nossas crianças. Esse tipo de discurso, teoricamente associado a pessoas mais velhas e rapidamente taxado de retrógrado, conservador, saudosista e ultrapassado, vem ecoando em discursos de pessoas cada vez mais jovens. A tal “crise de valores” aparece freqüentemente em discursos de especialistas de áreas como a educação e a segurança pública. A sociedade capitalista e neoliberal que preza pelo individualismo e as pressões por empregos cada vez mais escassos e com exigências cada vez maiores fornecem ao nosso sistema uma nuance de capitalismo selvagem, do salve-se quem puder, valorizando um comportamento que, muitas vezes, não preza pela ética nem pelo respeito ao próximo.

Se observarmos que vários países do antigo bloco socialista já abriram suas economias e buscam se firmarem como economias de mercado e que os países desenvolvidos pressionam fortemente para o fim de todos os protecionismos dos países em desenvolvimento, podemos prever que o mercado tende a ser cada vez mais competitivo.

Os altos índices de violência urbana fazem com que as organizações tenham necessidade de vigiar clientes, fornecedores e todos aqueles que tem acesso às suas dependências, não é a toa que é praticamente impossível para qualquer habitante das grandes metrópoles não se deparar com avisos do tipo “Sorria, você está sendo filmado”. Entretanto, se observarmos a necessidade de vigilância sobre os próprios empregados, podemos entender um pouco da crise de valores à qual nos referimos. Faltam valores que podem ser relacionados à espiritualidade, valores como a lealdade, o respeito, a confiança, o reconhecimento, a alegria no trabalho etc.

Por outro lado, podemos observar que, aos poucos, novos valores vão se impondo para a sociedade, entre eles a consciência ecológica, a ética e a espiritualidade. Empresas que cultivam esses valores já aparecem na mídia como empresas de sucesso.

Se podemos dizer que o mercado tende a ser cada vez mais competitivo, também podemos dizer que as empresas que promovem esses valores deverão naturalmente obter uma importante vantagem competitiva. Tendo em vista que a imagem da organização é altamente prejudicada por condutas antiéticas e altamente beneficiada pelo seu comportamento cidadão e pelos valores que promove, os efeitos do comportamento das organizações serão sentidos em relação aos clientes, aos empregados, aos fornecedores, à comunidade na qual ela atua, e à sociedade em geral. A ausência de valores espirituais pode resultar em grande desvantagem competitiva ou até mesmo em não sobrevivência no mercado.

Considerando tudo isso, podemos afirmar que a construção de um ambiente de trabalho alegre e prazeroso, que respeita e busca promover o atendimento das demandas espirituais dos trabalhadores não só é possível como é cada vez mais necessário. As organizações que não perceberem isso correm um risco cada vez maior de ficarem pelo caminho.

REFERÊNCIAS

ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at Work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*. U.S.A: Sage Publications, vol. 9, No. 2, p. 134-145, June 2000.

BARTOLI, Jean. Espiritualidade e conhecimento. *GV executivo*. São Paulo: FGV, vol. 6, n. 6, p. 74-78, nov./dez. 2007.

BERTERO, Carlos Osmar. A permanência da religião. *GV executivo*. São Paulo: FGV, vol. 6, n. 6, p. 64-68, nov./dez. 2007.

BOM SUCESSO, Edina. Cultura Organizacional e Qualidade de Vida. In: BOM SUCESSO, Edina. *Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. cap. 3.

BROWN, Steven P.; LEIGH, Thomas W. A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, No. 4, p. 358-368, 1996.

D'ALESSANDRO, David F. *Guerra dos Empregos: Como Construir uma Marca Forte e Conquistar uma Carreira de Sucesso*. São Paulo: M. Books, 2004.

DE MASI, Domenico. *O Futuro do Trabalho: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2003.

FOLLET, Mary Parker. The Giving Orders. In: METCALF, Henry (coord.) *Scientific Foundations of Business Administration*. Baltimore: Williams & Wilkins, 1926.

KANUNGO, Rabindra N.; MENDONÇA, Manuel. What Leaders Cannot do Without. In: CONGER, Jay A. *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. p. 162-198.

- LEVY, Ricardo B. My Experience as Participant in the Course on Spirituality for Executive Leadership. *Journal of Management Inquiry*. U.S.A: Sage Publications, vol. 9, No. 2, p. 129-131, June 2000.
- MASLOW, Abraham H. A Theory of human motivation. *Psychological Review*. USA: American Psychological Association, v. 50, p 370-396, 1943.
- MC GREGOR, Douglas. The human side of enterprise. *Management Review*. USA: American Management Association, nov. 1957.
- MILLIMAN, John; CZAPLEWSKI, Andrew J.; FERGUSON, Jeffery. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*. Emerald, vol. 16, n.4, p. 426-447, 2003.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de renovar*. 5. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MOURA, Leandro Souza. *Os Efeitos da Demissão nas Necessidades Espirituais de Ex-Comissários de Bordo da Varig*. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, 2007.
- PUGH, Derek S.; HICKSON, David. *Os teóricos das Organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- REGO, Arménio; PINA E CUNHA, Miguel e SOUTO, Solange. *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico*. Portugal: Universidade de Aveiro, 2005. Disponível em: <http://www2.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp6_Espiritual_Empenhamento.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2006.
- RYAN, Lori; RUTHERFORD, Matthew A. Mary parker Follet: Individualist or collectivist? Or both? *Journal of Management History*. U.S.A: Emerald Group Publishing Limited, vol. 6, N. 5, p. 207-223, 2000.
- SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 13ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- SETTOON, Randall P.; BENNETT, Nathan; LIDEN, Robert C. Social Exchange in Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, No. 3, p. 219-227, 1996.
- SODRÉ, Nelson Werneck. *A Farsa do Neoliberalismo*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Graphia, 1995.
- TROMPENAARS, Fons. *Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.