

**FACULDADES EST**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

**EVALDO REIS FURTADO JUNIOR**

**O ENGAJAMENTO SOB A PERSPECTIVA CORPORATIVA E A CONTRIBUIÇÃO DE  
VALORES CRISTÃOS**

São Leopoldo

2016



EVALDO REIS FURTADO JUNIOR

O ENGAJAMENTO SOB A PERSPECTIVA CORPORATIVA E A  
CONTRIBUIÇÃO DE VALORES CRISTÃOS

Tese de Doutorado  
Para obtenção do grau de  
Doutor em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação  
Área de concentração: Religião e  
Educação

Orientador: Rudolf von Sinner

São Leopoldo

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F992e Furtado Junior, Evaldo Reis

O engajamento sob a perspectiva corporativa e a contribuição de valores cristãos / Evaldo Reis Furtado Junior; orientador Rudolf von Sinner. – São Leopoldo : EST/PPG, 2016.

224 p. : il. ; 31 cm

Tese (doutorado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Doutorado em Teologia. São Leopoldo, 2016.

1. Motivação no trabalho. 2. Trabalhadores - Atitudes. 3. Ética cristã. 4. Valores. I. Sinner, Rudolf Eduard von, 1967- . II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

EVALDO REIS FURTADO JUNIOR

O ENGAJAMENTO SOB A PERSPECTIVA CORPORATIVA E A  
CONTRIBUIÇÃO DE VALORES CRISTÃOS

Tese de Doutorado  
Para obtenção do grau de  
Doutor em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação  
Área de concentração: Religião e  
Educação

Data: 23 de março de 2016.

Prof. Dr. Rudolf von Sinner - Presidente

---

Prof. Dr. Valério Guilherme Schaper – EST

---

Prof. Dr. Dusan Schreiber – EST

---

Prof. Dr. Afonso Tadeu Murad - FAJE

---

Prof. Dr. Norberto Hoppen - UNISINOS

---



*Dedico este trabalho a minha esposa e meus filhos  
que junto comigo são autores desta conquista.  
Sem o amor, a compreensão e o apoio que me dedicaram, nada seria possível.  
Obrigado, Deus, por tê-los, obrigado pela caminhada e pela chegada,  
obrigado por sua proteção e benção!*





## AGRADECIMENTOS

Obrigado a Deus, sempre comigo em todas as horas, meu apoio incondicional, minha proteção divina e abençoada, iluminadora dos caminhos que sigo.

A minha linda esposa, Amelí Babot, pois sem ela nada seria possível e a ela dedico esta nova conquista. Obrigado pela cumplicidade, compreensão, amor e firmeza nos momentos em que este desafio me testou.

Aos meus filhos, Léo e Alícia, por suportarem um pai muitas vezes ausente em diversos momentos ao longo desta caminhada.

A minha mãe, claro, onde tudo começa na vida. O simples fato de estar perto de mim neste momento representa ser muito mais importante do que propriamente o fato de ela entender este momento, o que torna insignificante seu quadro de Alzheimer desenvolvido nestes últimos quatro anos.

À memória de meu pai que, se aqui estivesse, seria o pai mais feliz da terra, mas tenho certeza de que está sendo o pai mais feliz do céu.

A minha sogra, Marlene Babot, pelas boas conversas típicas de uma pessoa culta e carinhosa como ela.

Ao meu sogro, Fritz Babot e Terezinha Mallmann, pelo apoio e a cordialidade de me acolherem em sua casa para os momentos isolados de estudos

A minha cunhada, Anabel Babot, pela pronta disposição e precisa colaboração linguística.

Ao meu sobrinho de coração, Matheus, sempre junto comigo e minha família nos mais diversos momentos! Obrigado por tua parceria e carinho.

Ao meu estimado orientador Prof. Dr. Rudolf von Sinner, por aceitar o desafio de me orientar, pessoa que conta com minha admiração e reconhecimento por sua inteligência e cultura.

Aos meus queridos e amigos colegas de faculdade, Prof<sup>a</sup>. Letícia Martins, Prof. Guilherme Pressi e Prof. Ricardo Muccillo, pela cumplicidade de vivermos o mesmo desafio e pelos bons e duros momentos que passamos juntos.

E a todos os professores desta jornada, pela riqueza de seus ensinamentos e o acolhimento demonstrado.



*Senhor, onde houver desespero, que eu leve a esperança. Que eu seja solidário na luta dos que buscam a justiça. Que saiba criar uma atmosfera de confiança ilimitada no vosso misterioso projeto de amor. Que tenha palavras inspiradas para suscitar a esperança inarredável de vivermos para sempre em nossa casa com todos os que nos precederam na história. Amém.*

(Oração de São Francisco)



## RESUMO

Desejar que o trabalho seja mais inspirador e motivador para as pessoas pode ser uma das funções do engajamento e isto provoca as organizações a buscar formas de cultivá-lo em sua cultura, trazendo benefícios a todos os envolvidos por essa missão. Por sinal, cultura organizacional, assim como liderança e justiça, são pré-requisitos fundamentais para a obtenção do fenômeno, tratados como antecedentes indispensáveis por alguns teóricos. O engajamento pode ser visto tanto pelo olhar da psicologia positiva como pelo mundo dos negócios e é justamente por estes dois segmentos que este trabalho tem por objetivo geral correlacionar valores cristãos com modelos de engajamento corporativos sugeridos por William Macey, Wilmar Schaufeli e Peter Cheese. Entre estes valores cristãos compreende-se: a vida comunitária, o cuidado, a confiança, a alteridade, o diálogo, a justiça, a esperança e o amor. Não há uma única definição para valores, mas é oportuno que sejam enraizados numa concepção abrangente do mundo e as necessidades concretas da vida. O estudo se caracteriza por uma abordagem qualitativa tendo como procedimento o da pesquisa bibliográfica, onde as análises através de leituras interpretativas concluíram que todos os valores cristãos citados podem ser atribuídos aos modelos corporativos de engajamento. O texto está estruturado a partir de uma introdução que faz uma breve reflexão sobre a prática empresarial e sua relação com o colaborador e a colaboradora, abrindo espaço para discussão sobre o engajamento. Esclarece também a problematização do estudo e seus objetivos, além da proposição metodológica de investigação. O referencial teórico vem no capítulo seguinte, com destaque aos três temas centrais: o engajamento e sua relação com a psicologia positiva e ao mundo empresarial e as conceituações sobre valores, tanto os individuais como os corporativos. Os próximos tópicos apresentam a análise dos modelos de engajamento a partir da perspectiva de atribuição dos valores cristãos e a correlação de tais valores aos três modelos corporativos, trazendo por último as considerações finais, em que foi possível destacar como resultado da pesquisa a correlação de todos os valores cristãos citados aqui aos três modelos de engajamento.

Palavras-chave: Engajamento. Valores Cristãos. William Macey, Wilmar Schaufeli e Peter Cheese.

## ABSTRACT

To wish that work could be more inspiring and motivating for people can be one of the engagement functions and this can induce organizations to seek ways to cultivate it in their culture, bringing benefits to all involved in this mission. By the way, organizational culture, as well as leadership and justice are essential prerequisites for obtaining this ideal, treated as indispensable antecedents by some theorists. Engagement can be viewed both by positive psychology as well as by the business world and it is precisely for these two segments that this work has the general objective of correlating Christian values with corporate engagement models suggested by William Macey, Wilmar Schaufeli and Peter Cheese. Comprehended among these Christian values are: community life, care, trust, otherness, dialogue, justice, hope and love. There is no single definition of values, but it is appropriate that they be rooted in a comprehensive and in-depth view of the world and the concrete needs of life. This study is characterized by a qualitative approach with a literature search procedure, where the analyses through interpretive readings concluded that all the afore-mentioned Christian values can be attributed to the corporate models of engagement. The text is structured beginning with an introduction which presents a brief reflection on the business practice and its relationship with the collaborator, making room for discussion about engagement. It also clarifies the problematization of the study and its purposes, as well as the methodological proposition for the research. The theoretical framework is the next chapter with emphasis on three core themes: engagement and its connection with positive psychology and the business world and the concepts of values, both individual and corporate. The next topics present the analysis of engagement models from the perspective of attributing Christian values and the correlation of such values to the three corporate models, bringing, at the end, the final considerations in which it was possible to point out as a result of this research, the correlation of all Christian values mentioned above to the three models of engagement.

Keywords: Engagement. Christian values. William Macey, Wilmar Schaufeli and Peter Cheese.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Responsabilidades pelo Engajamento .....	44
<b>Figura 2</b> - O que é engajamento dos funcionários? .....	52
<b>Figura 3</b> - Cadeia de valores do engajamento dos funcionários.....	54
<b>Figura 4</b> - Antecedentes e consequentes das percepções de justiça nas organizações .....	72
<b>Figura 5</b> - Modelo de Engajamento Sustentável Tower Watson.....	81
<b>Figura 6</b> - Modelo de engajamento integral e seus quatro quadrantes.....	95
<b>Figura 7</b> - Detalhamento dos quatro quadrantes do Modelo Integral.....	96
<b>Figura 8</b> - Alinhamento de Identidade: Convergência.....	97
<b>Figura 9</b> - Alinhamento Pessoal: Autenticidade .....	98
<b>Figura 10</b> - Alinhamento de Ação: Coerência .....	99
<b>Figura 11</b> - Alinhamento Estrutural: Integridade .....	100
<b>Figura 12</b> - Alinhamento de Percepção: Aderência .....	101
<b>Figura 13</b> - Alinhamento de Percepção: Consistência.....	102
<b>Figura 14</b> - Fatores de Influência do Engajamento.....	112
<b>Figura 15</b> - Proporção de pessoas em diferentes faixas etárias no Reino Unido que escolheram a Amizade como um dos seus 10 valores pessoais mais importantes. ....	127

<b>Figura 16</b> - Proporção de pessoas em diferentes faixas etárias no Reino Unido que escolheram a Honestidade como um dos seus 10 valores pessoais mais importantes. .....	127
<b>Figura 17</b> - Integração dos elos organizacionais na perspectiva instrumental do modelo de gestão .....	147
<b>Figura 18</b> - Integração dos elos organizacionais na perspectiva instrumental e psicossocial do modelo de gestão .....	148
<b>Figura 19</b> - Valores como elementos subjacentes a fatores de gestão alinhados para o resultado .....	151
<b>Figura 20</b> - Dimensões da relação comunitária.....	161



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - As mudanças no mundo do trabalho .....	35
<b>Tabela 2</b> - Quadro de competências comportamentais de gestão com breves descrições .....	50
<b>Tabela 3</b> - Tipos de Alinhamento do Modelo Integral de engajamento a partir do cruzamento do EU e do NÓS .....	96
<b>Tabela 4</b> - Valores terminais e instrumentais em ordem alfabética.....	121
<b>Tabela 5</b> - Tipos de Valores Motivacionais .....	124
<b>Tabela 6</b> - significados ao modo-de-ser-no-mundo-cuidado.....	172
<b>Tabela 7</b> - Análise dos itens I a IV .....	193
<b>Tabela 8</b> - Análise dos itens V a VIII .....	194
<b>Tabela 9</b> - Análise dos itens I a IV de Schaufeli.....	199
<b>Tabela 10</b> - Análise dos itens V a VIII de Schaufeli .....	200
<b>Tabela 11</b> - Análise dos itens de Cheese .....	205



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>1 ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....</b>	<b>33</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	34
1.2 ENGAJAMENTO NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA POSITIVA .....	41
1.3 A PSICOLOGIA POSITIVA E A SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> .....	44
1.4 ENGAJAMENTO NO MUNDO DOS NEGÓCIOS .....	47
1.5 JUSTIÇA .....	62
1.5.1 <i>Justiça Distributiva</i> .....	65
1.5.2 <i>Justiça Processual</i> .....	67
1.5.3 <i>Justiça Interacional</i> .....	70
1.6 LIDERANÇA .....	73
1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	82
1.8 O MODELO DE ENGAJAMENTO INTEGRAL A PARTIR DA LIDERANÇA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	91
1.8.1 <i>Tipos de Alinhamento - Convergência</i> .....	97
1.8.2 <i>Tipos de Alinhamento - Autenticidade</i> .....	98
1.8.3 <i>Tipos de Alinhamento - Coerência</i> .....	99
1.8.4 <i>Tipos de Alinhamento - Integridade</i> .....	100

1.8.5	<i>Tipos de Alinhamento - Aderência</i> .....	101
1.8.6	<i>Tipos de Alinhamento - Consistência</i> .....	102
<b>2</b>	<b>MODELOS DE ENGAJAMENTO SOB A PERSPECTIVA CORPORATIVA ..</b>	<b>103</b>
2.1	AS INTERVENÇÕES DE WILLIAM MACEY.....	103
2.2	AS RECOMENDAÇÕES POSITIVAS DE SCHAUFELI .....	108
2.3	OS SEIS CS DE PETER CHEESE.....	111
<b>3</b>	<b>VALORES</b> .....	<b>117</b>
3.1	VALORES INDIVIDUAIS.....	119
3.2	OS VALORES MOTIVACIONAIS UNIVERSAIS DE SCHWARTZ.....	122
3.3	OS VALORES E A SUA HISTORICIDADE NA TEORIA ORGANIZACIONAL.....	129
3.4	VALORES ORGANIZACIONAIS .....	140
3.5	A FONTE ESTRUTURAL DOS VALORES .....	143
<b>4</b>	<b>POR UMA DIMENSÃO CRISTÃ DA ÉTICA E DOS VALORES</b> .....	<b>153</b>
4.1	ÉTICA CRISTÃ .....	158

4.2	VALORES CRISTÃOS .....	163
4.3	A REFLEXÃO PARA A MUDANÇA E O CAMINHO PARA ESPIRITUALIDADE CRISTÃ .....	165
4.4	O CUIDADO COMO MODO-DE-SER ESSENCIAL POR LEONARDO BOFF .....	168
4.5	A CONFIANÇA POR RUDOLF VON SINER.....	173
4.6	OUTROS VALORES CRISTÃOS, OUTRAS POSSIBILIDADES .....	177

## **5 ANÁLISES DOS MODELOS DE ENGAJAMENTO SOB A PERSPECTIVA CORPORATIVA A PARTIR DA ATRIBUIÇÃO DE VALORES CRISTÃOS..... 187**

5.1	VALORES CRISTÃOS NAS INTERVENÇÕES DE MACEY .....	187
5.1.1	<i>Item I - Intervenções que constroem confiança e resiliência.....</i>	<i>187</i>
5.1.2	<i>Item II - Intervenções que constroem redes de apoio social.....</i>	<i>188</i>
5.1.3	<i>Item III - Intervenções que renovam ou restauram a energia dos funcionários .....</i>	<i>189</i>
5.1.4	<i>Item IV - Intervenções que aumentam a motivação para o engajamento .....</i>	<i>189</i>
5.1.5	<i>Item V - Intervenções que aumentam a liberdade para se engajar.....</i>	<i>191</i>
5.1.6	<i>Item VI - Intervenções focadas na justiça dos processos, Item VII - Intervenções focadas na justiça dos resultados e Item VIII - Intervenções focadas na justiça interacional .....</i>	<i>191</i>
5.2	VALORES CRISTÃOS NAS RECOMENDAÇÕES POSITIVAS DE SCHAUFELI.....	194

5.2.1	<i>Item I - Avalie e interprete informações sobre recursos do trabalho, recursos pessoais, exigências das tarefas, engajamento e resultados organizacionais.</i>	194
5.2.2	<i>Itens II, III e IV - Forneça Feedbacks pessoais para seus colaboradores; Promova entrevistas de desenvolvimento individual com seus colaboradores e saiba ouvir seus colaboradores.....</i>	195
5.2.3	<i>Item V - Modifique atividades, processos ou tarefas de seus colaboradores e Item VI - Encoraje lideranças positivas na organização .....</i>	196
5.2.4	<i>Item VII - Desenvolva seus colaboradores .....</i>	197
5.2.5	<i>Item VIII - Fortaleça os laços entre os membros de sua equipe.....</i>	198
5.3	<b>VALORES CRISTÃOS NOS 6CS DE PETER CHEESE .....</b>	<b>201</b>
5.3.1	<i>Item I - Conteúdo.....</i>	201
5.3.2	<i>Item II - Convivência.....</i>	202
5.3.3	<i>Item III - Compensação .....</i>	202
5.3.4	<i>Item IV - Comunidade.....</i>	203
5.3.5	<i>Item V - Congruência.....</i>	203
5.3.6	<i>Item VI - Carreira: oferecendo oportunidades de conquista e equilíbrio.</i>	204
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>207</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>212</b>

## INTRODUÇÃO

Este estudo aterrisa sobre um campo dos mais importantes e rotineiros na vida de uma pessoa, o trabalho. Ele consome grande parte de nossa existência aqui na terra, moldando nosso caráter, desenvolvendo nossas habilidades, criando e ampliando relacionamentos e provendo o sustento de muitas famílias, entre outras possíveis correlações. Às empresas, atores protagonistas nesse cenário, detentoras de maior poder econômico, cabe a modelagem de como se dará essa relação, muitas vezes beneficiadas pela vantagem na lei da oferta e da procura de empregos, outorgando-lhes mais poder, mais tomada de decisão, inclusive pelo destino profissional (e pessoal) das pessoas. A macrovisão funcional básica da razão empresarial receitava criar um negócio, estabelecer metas, disponibilizar recursos, contratar mão de obra e implementar o processo para que o resultado esperado aparecesse. Tudo considerado em uma mesma hierarquia de importância, ao menos assim muitas consideravam. Mas esse modelo se esgotou, empreender se tornou algo muito mais complexo, especialmente quando um país estabiliza seus indicadores econômicos e dificulta, ou melhor dizendo, reduz ganhos com a especulação financeira, fazendo com que o próprio negócio, o trabalho empreendedor, sirva de principal fonte de remuneração do capital investido.

A partir disso tudo fica muito igual entre os competidores, o sucesso, dentro de padrões éticos e morais aceitos, vai depender de quem for mais talentoso, de quem perceber que outros valores menos tangíveis passaram a ser necessários na finalidade do trabalho, na relação empregado e empregador. Nessa lógica, mais investimento por parte das organizações gera mais empregos, aumenta a renda das pessoas e cobre suas necessidades mais básicas de sobrevivência, fazendo com que além da dimensão econômica, busquem outros sentidos ao trabalho. Às organizações, não cabe a exploração e a produção de injustiças, mas, sim, o desejo pelo reconhecimento do talento, do tratamento justo, da afinidade de valores e da oportunidade de ganhos econômicos menos desiguais, enfim, a busca pelo significado mais amplo do trabalho, característica pertencente ao engajamento.

Para o casal Dave e Wendy Ulrich, ele professor de administração na Universidade de Michigan, consultor de grandes corporações, e ela, Wendy, PhD em psicologia, professora de comportamento organizacional também na Universidade de Michigan, significado no trabalho traz como sentido,

[...] os seres humanos são máquinas de criar significado que encontram valor inerente em entender a vida. O significado que tiramos de uma experiência determina o seu impacto sobre nós e pode transformar o desastre em oportunidade, a perda em esperança, o fracasso em aprendizado, o tédio em reflexão. O significado que criamos pode fazer a vida parecer rica e plena, independentemente de nossas circunstâncias externas. Quando encontramos significado em nosso trabalho, encontramos significado na vida.<sup>1</sup>

Não deixam também de formular um tipo de organização que ofereça significado aos mais diversos interessados, como investidores, clientes e fornecedores, todos beneficiados por um modelo de trabalho que faça sentido ao empregado, pois este estará seguramente mais engajado com as causas que lhe forem apresentadas. Os autores denominam, então, essas de “organizações abundantes”, definindo-as como segue:

Uma organização abundante é um ambiente de trabalho em que os indivíduos coordenam suas próprias aspirações e ações para criar significado para si mesmos, valor para as partes envolvidas e esperança para a humanidade como um todo. Uma organização abundante é aquela que tem para dar e vender aquilo que mais importa: criatividade, esperança, resiliência, determinação, desenvoltura e liderança.<sup>2</sup>

Diante deste cenário, surge o engajamento com um fenômeno capaz de ressignificar a vida no trabalho e de diminuir o sofrimento imposto por longas e duras jornadas de trabalho. A revisão de literatura sobre o tema demonstrou que diversas produções atribuem ao americano Willian Kahn em seu artigo publicado

---

<sup>1</sup> ULRICH, Dave; ULRICH, Wendy. *Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem [recurso eletrônico]*. Tradução Ronaldo Cataldo Costa. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 22-23.

<sup>2</sup> ULRICH, D.; ULRICH, W., 2011, p. 23.



em 1990 no *Academy of Management Journal* o ponto de referência para as discussões seguintes. Foi possível perceber também centros com maior concentração de pesquisas sobre o tema, como na Europa, destacando a Holanda Reino Unido. No primeiro país, destaque a Wilmar Schaufeli, Ph.D., professor titular na área da psicologia do trabalho da Universidade de Utrecht e Arnold Bakker, professor doutor na Erasmus University de Rotterdam, pesquisador também sobre psicologia do trabalho, No Reino Unido, atenção a Peter Cheese, ex-diretor da *Accenture*, uma das maiores consultorias mundiais especializada em estratégia, tecnologia e operações e atual executivo-chefe da *Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD*<sup>3</sup>, uma instituição independente e parceira em um consórcio promovido pela Universidade de Kingston para uma formulação conceitual sobre engajamento. Na América do Norte, o governo canadense criou em 2000 um programa chamado *Canada Research Chair*, responsável por investigações científicas em diversas áreas do conhecimento, entre elas as ciências humanas, cujos investimentos anuais beiram os US\$ 265 milhões. Michael Leiter, Ph.D., psicólogo organizacional foi um dos presidentes do órgão e entre suas publicações vale destaque ao livro *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, editado por ele juntamente com o holandês Arnold Bakker da Erasmus University de Rotterdam. Nos Estados Unidos destaque ao psicólogo e executivo Ph.D. Willian Macey, CEO por mais de trinta anos da Valtera Corporation, uma consultoria americana especializada em capital e tecnologia humana. O Brasil ainda carece de maiores investimentos na pesquisa e publicações sobre engajamento. A obra mais recente é do consultor organizacional Rogério Chair- *Engajamento – melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho*, cujo pontos essenciais são tratados neste estudo. Outros quatro livros pesquisados e encontrados na versão brasileira são *O inimigo do engajamento profissional*, de Mark Royal e Tom Agnew, lançado em 2013; *Engajamento no trabalho*, também de 2013, de Wilmar Schaufeli; *A empresa movida pelo talento*, de Peter Cheese, de 2008, em que o engajamento é visto apenas no capítulo 5; e *Muito além do comprometimento: como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo*, de Willian Macey.

---

<sup>3</sup> Entidade sem fins lucrativos sediada em Londres com mais de 130.000 membros comprometidos na defesa de uma melhor qualidade entre o trabalho e a vida das pessoas.

Destas obras de publicação nacional, três delas fornecem modelos teóricos corporativos, cujos valores implícitos são interpretados à luz dos valores cristãos por autores que são reconhecidamente atores de centros mundiais de excelência na área da pesquisa sobre engajamento, anteriormente já destacados. Portanto, de forma justificada, os modelos selecionados nesta tese alicerçam-se em três pilares:

- a) são oriundos de obras publicadas no Brasil,
- b) são escritos por autores de reconhecimento acadêmico e
- c) tais autores pertencem a centros mundiais de excelência em pesquisa sobre engajamento.

Um ponto que merece destaque acerca do assunto em pauta é o de que o tema em questão pode ser dividido em dois caminhos, um que vai pelo ramo da *psicologia positiva*, especializada em valorizar as virtudes do trabalhador e todos os aspectos que contribuem para o fortalecimento de uma energia positiva no ambiente compartilhado, e, um segundo, o do *engajamento*, tratado por uma perspectiva de mercado, cujo tema ganha uma conotação mais de conexão do indivíduo para com a marca e os seus propósitos do que propriamente relacionado às tarefas que realiza. Na linha da psicologia positiva os modelos corporativos são as intervenções de William Macey e as recomendações de Wilmar Schaufeli. Já pelo mundo dos negócios, temos os 6Cs (Conteúdo, Convivência, Compensação, Comunidade, Congruência e Carreira) de Peter Cheese.

Outro aspecto a considerar é que se tratam de propostas claras e diretamente orientadas às empresas ou anunciam temas de influência direta sobre o engajamento, abrindo espaço para a intervenção corporativa, como é o caso dos 6Cs de Cheese, não deixando dúvidas sobre os fatores que devem ser trabalhados.

Uma das principais predisposições do engajamento é para que haja alinhamento de valores entre empresas e colaboradores, como forma de estabelecer vínculo emocional benéfico a ambas as partes, fato esse capaz de aliviar o tensionamento provocado pelas relações de trabalho. A vida no trabalho precisa estar revestida de valores e isso as empresas sabem e prescrevem, mas muitas não passam disto, da simples prescrição. Não que seja fácil prescrever e

cumprir. Afonso Murad, ao tratar sobre espiritualidade na gestão, ressalva a dificuldade de as organizações serem totalmente coerentes com seus propósitos, “Sempre haverá uma tensão entre as propostas e aquilo que efetivamente realiza”<sup>4</sup>, especialmente pela influência de fatores internos e externos que afetam os planos corporativos, complementa.

Assim, dada a relevância do tema frente ao engajamento, o segundo bloco teórico deste estudo recai sobre os valores, com destaque para as contribuições de Álvaro Tamayo da Universidade Brasília, um dos pesquisadores mais influentes no assunto e que, a partir de 1989, fez parte do grupo mundial de cientistas que colaboraram com as investigações do professor israelense, Ph.D. em psicologia social, Shalon Schwartz. Estabelecida uma compreensão inicial sobre o tema, cabe, então, promover uma discussão sobre os valores a cerca da religiosidade cristã, onde se destacam autores consagrados e respeitados na teologia como Leonardo Boff, Rudolf von Sinner, Hans Küng e Roy May, que deram sustentação teórica aos valores de vida comunitária, cuidado, confiança, alteridade, diálogo, justiça, esperança e amor, interpretados nos três modelos corporativos de engajamento selecionados. Portanto, o desafio inicial nesta pesquisa foi o de descobrir: será possível identificar e oferecer um conjunto de valores sob a perspectiva cristã para modelos corporativos de engajamento? Diante desse questionamento é que se alicerça o objetivo geral de atribuir valores cristãos a partir da interpretação dos modelos de engajamento corporativos intervencionistas.

Para tal, utilizam-se os seguintes objetivos específicos, que propõem:

- a) elucidar o tema do engajamento e sua contribuição no estabelecimento de vínculos emocionais consistentes entre organizações e colaboradores;
- b) significar a importância dos valores em suas perspectivas individual, corporativa e cristã;
- c) descrever modelos teóricos que possibilitem às empresas obterem ambientes propícios ao engajamento;

---

<sup>4</sup> MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. 5. ed. São Paulo: Paulinas, 2012, p. 138.

d) atribuir valores cristãos a partir da interpretação dos modelos teóricos corporativos do engajamento.

A principal hipótese discorrida na presente pesquisa é que determinados valores – mas não todos – de cada modelo corporativo encontram respaldo em valores cristãos, o que fortalece sua plausibilidade e pertinência

Importante ressaltar que este estudo não trata de uma discussão religiosa, mas sim, da contribuição de uma grande religião, o cristianismo, aos mais diversos contextos de convivência humana, no caso específico, no exercício do trabalho. Hans Küng chama atenção para isso ao tratar da função moral das religiões, pois “Somente quem está imbuído de preconceitos deixará de reconhecer que as grandes religiões contribuíram grandemente para o desenvolvimento espiritual e normativo dos povos”<sup>5</sup>, o que dá sentido desejar que a religiosidade cristã possa contribuir com os mais diversos propósitos corporativos. Ela tem bagagem e historicidade presentes em nossa civilização para dotar o ser humano de uma força interior que lhe traga, por exemplo, fé-confiança nos momentos de dificuldade e sofrimento, assim como de promover a paz e a harmonia no convívio comunitário.

A este convívio, Küng, mesmo reconhecendo a pluralidade de religiões, confissões, filosofias e ideologias, afirma ser necessário o mínimo de consenso sobre valores, normas e posturas em uma convivência humana digna<sup>6</sup>, e isso se aplica absolutamente ao propósito do engajamento, um consenso sobre valores capaz de tornar a relação das pessoas com o trabalho mais digna e saudável. Cabe destacar também sobre a relação de afinidade entre valores e a teologia, pois se o primeiro se caracteriza pela incondicionalidade na orientação do comportamento humano frente a situações da vida, isto é também uma forma de falar de Deus.<sup>7</sup>

A motivação relevante do autor para a presente pesquisa parte de duas premissas: primeiro, por sua religião cristã e a convivência acadêmica com colegas e professores frente aos debates em Teologia. O outro fator vem da experiência profissional, tanto no exercício de cargos como pela inclinação para discutir

---

<sup>5</sup> KÜNG, Hans. *Projeto de ética mundial: uma moral ecumênica em vista da sobrevivência humana*. Ed. Paulinas, 1993. p. 70.

<sup>6</sup> KÜNG, 1993

<sup>7</sup> MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008.

assuntos da área de recursos humanos, especialmente no que diz respeito às estratégias e práticas empresariais que visem relacionamento com as pessoas que a ela servem.

Ambas são, ao mesmo tempo, muito comuns de estarem distantes, pois aquilo que pensam e escrevem torna-se muitas vezes difícil de serem vistas de forma institucionalizada na ação de seus representantes. Aparentemente, funcionam como se não houvesse um padrão a ser seguido e, sim, apenas gerentes que tratam as pessoas a mercê de seus perfis e temperamentos. O que se tem é uma miscelânea de tratamentos - dos mais antagônicos - dentro de um mesmo modelo de gestão. Em um departamento, as pessoas se sentem respeitadas e ouvidas, assim como se estivessem participando de decisões importantíssimas. Em outro, cinco metros à frente, impera a ordem ditatorial e a insensibilidade a problemas simples e diversos da vida humana. Dessa forma, a expectativa é para que o engajamento seja essencialmente corporativo, isto é, não um fato isolado. Mas, como tema de desta pesquisa, o desejado é que fundamentos da religião cristã possam contribuir para uma melhor relação das pessoas com o seu trabalho.

A proposta metodológica trata de uma abordagem qualitativa através do procedimento da pesquisa bibliográfica, considerando a centralidade de três temas: engajamento, valores e valores cristãos. A essencialidade da pesquisa foi fazer o cruzamento dos três modelos corporativos do engajamento com os valores cristãos mencionados.

É pela metodologia científica que o pesquisador traça estrategicamente o rumo de seu estudo a partir da definição dos instrumentos que serão utilizados para perseguição dos resultados da investigação, onde seja possível afirmar que ela é “o estudo do método de conhecer, de buscar o conhecimento. É uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, seja para explicá-lo ou estudá-lo”<sup>8</sup>. Este estudo se caracteriza por uma abordagem qualitativa, cujo principal procedimento utilizado foi o da pesquisa bibliográfica, em que esta considera a variedade de trabalhos importantes que possam ser capazes de

---

<sup>8</sup> SIQUEIRA, Fabio et al. *Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método*. Rio de Janeiro, 2008. p. 11. Edição Google Play Livros.

oferecer subsídios de considerada relevância ao tema proposto.<sup>9</sup> Desta forma, três temas foram estruturados para dar centralidade aqui: engajamento, valores e valores cristãos. O conhecimento teológico cristão reflete de forma metodológica sobre o sentido da vida, sua razão de ser e sua finalidade a partir da revelação de Deus testemunhada na Escritura em relação aos desafios de um contexto específicos e, desta forma, contribui para com valores que possam nortear uma ética para a vida, inclusive no trabalho. As pesquisas tiveram por base livros físicos e eletrônicos, na maior parte obtidos pelo site de compra da *Amazon*, lidos pelo dispositivo eletrônico *Kindle Fire* da própria marca, com alta capacidade de armazenamento de obras e documentos. Já os artigos científicos foram obtidos em maior volume no *Google Scholar*, em vista de sua condição de consulta em outras bases de dados como *Scielo*. Entre os meses de setembro e novembro de 2015, usando a expressão de comando “engajamento no trabalho”, foi possível extrair em torno de 25 textos. Já para o tema valores, o comando foi “valores no trabalho”, resultando, em média, em outros 20 artigos, especialmente os atribuídos a Alvaro Tamayo.

Com relação à análise de dados, essa foi realizada a partir da interpretação de cada item que compunha cada um dos modelos corporativos de engajamento já mencionados. A estruturação do capítulo ocorre a partir da identificação do modelo seguido de seus respectivos itens em que são atribuídos individualmente a eles o valor cristão, devidamente alicerçado pelo aporte teórico necessário. Ainda que fosse possível um único embasamento da literatura para mais de um item dos diferentes modelos, optou-se por não fazer este compartilhamento e, sim, customizar o aporte, pois assim foi possível qualificar e enriquecer o arcabouço teórico das análises, seja por citações já referidas na fundamentação teórica ou novas que foram referidas. Ao final de cada modelo há uma análise mais global sobre o aparecimento dos valores, seguido de uma tabela que sintetiza o cruzamento dos itens com os valores cristãos. Na análise como um todo, a técnica utilizada foi a da leitura interpretativa dos fundamentos de cada item dos modelos corporativos de engajamento, pois tal técnica consiste no julgamento das ideias do

---

<sup>9</sup> LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6ed. – 3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

autor estudado em função dos propósitos da investigação, aplicada na solução do problema de pesquisa<sup>10</sup>.

A todos os valores cristãos relacionados foi possível atribuir vinculação aos modelos, destacando que esperança e amor, por seu sentido amplo e universal, obtiveram, direta ou indiretamente, relação com os itens de Macey, Schaufeli e Cheese.

A fundamentação teórica estrutura-se partindo de algumas considerações iniciais sobre engajamento e suas duas divisões como já referido (psicologia positiva e mundo dos negócios), seguida por um estudo mais detalhado acerca de três importantes antecedentes do fenômeno, justiça, liderança e cultura organizacional. Posteriormente são descritos os três modelos corporativos também aqui já referidos, seguido por um capítulo específico dedicado aos valores e aos valores cristãos, seguido das análises e das considerações finais.

---

<sup>10</sup> CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia Científica*. 6ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.





## 1 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Este capítulo faz abordagens importantes sobre o engajamento. A título de *Considerações Iniciais*, é feita uma contextualização do tema frente ao propósito da ressignificação do trabalho, em que esse promove um novo sentido para o empregado, extrapolando o da dimensão salarial pois, em conjunturas econômicas organizadas, as taxas de desemprego são menores, aumentando as oportunidades de (re)colocação dos profissionais. Com isso, há o surgimento de novas exigências às organizações a fim de que possam satisfazer as necessidades de seus colaboradores. Como forma de ilustrar as transformações no mundo do trabalho a partir de um maior empoderamento das pessoas, valem as considerações de Wilmar Schaufeli, sustentadas sobre o que o autor define como psicologização do trabalho.

A maior parte dos autores atribui os estudos iniciais sobre engajamento a Willian Kahn, partindo daí uma maior quantidade de textos sobre o tema. Ainda nas *Considerações Iniciais*, são apontados lugares e autores respeitados e difundidos. Aqui é possível perceber duas vertentes de investigação sobre o engajamento: uma mais acadêmica, na linha da psicologia positiva, e outra com evidências mais para o mundo dos negócios, ambas apresentadas separadas neste estudo e que dão origem aos dois subcapítulos seguintes. No primeiro, é possível identificar o engajamento como um contraponto da síndrome de *Burnout*, em que a energia é tratada como elemento central no entendimento de Schaufeli e de Macey. Já o engajamento no mundo *business* é visto através de uma visita ao conceito proposto por algumas consultorias de recursos humanos de dimensão e destaque mundiais. Outro aspecto é o quadro com onze competências comportamentais de gestão, indicadas na promoção do engajamento, estudo proposto pela pesquisadora da Universidade de Kingston Raquel Lewis e seus parceiros de pesquisa.

O mais recente livro de publicação nacional sobre engajamento cabe ao consultor empresarial Rogério Chair – *Engajamento – Melhores práticas de*

*Liderança e Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho*. Com base em suas diversas considerações, é possível concluir a importância da justiça para o tema, uma vez que, assim como a liderança e a cultura organizacional, configura-se como um dos três importantes antecessores para a afirmação do engajamento no ambiente de trabalho. Estes três temas, separadamente, formam os três subcapítulos seguintes, recebendo sustentação teórica de diferentes autores. Na sequência, destaca-se o modelo de engajamento integral proposto por Rogério Chair, em que a cultura e liderança reforçam sua importância para o engajamento, sendo responsáveis por uma gestão alinhada e multiplicadora de valores.

Uma vez que, até aqui, apresentamos os aspectos fundamentais para a compreensão do engajamento, o próximo e último tópico deste capítulo discorre sobre os três modelos corporativos anunciados e que buscam possibilitar às organizações uma cultura de valores voltadas a promoção do engajamento. São eles: as oito intervenções de Willian Macey; as oito recomendações positivas de Wilmar Schaufelli e os seis Cs de Peter Cheese. Os dois primeiros são claramente direcionados para o engajamento na linha da psicologia positiva, Já o modelo de Cheese tem foco na perspectiva de mercado.

## **1.1 Considerações Iniciais**

Precisar o engajamento como um atual e complexo fenômeno característico do mundo do trabalho não é uma tarefa simples, muito menos fácil. Isso é resultado da atual amplitude do tema, hoje ultrapassando barreiras teóricas e sendo comumente estudado por áreas diversas, como a psicologia e a administração. Mesmo diante desse quadro, é possível especular que mudanças paradigmáticas no mundo no trabalho, ocorridas nos últimos 25 anos, contribuíram para uma maior valorização do engajamento, fazendo com que as empresas direcionassem um olhar mais atento sobre as pessoas, especialmente porque essas passaram a buscar maior significado sobre aquilo que fazem. Além do corpo e do trabalho físico, portanto, a mente e alma das pessoas passaram a ser

consideradas. Há de ser dito, também, que bons indicadores econômicos, como aumento do emprego, a internacionalização de empresas, o controle da inflação e o aumento do poder aquisitivo fortalecem o lado do empregado, tornando-o mais exigente sobre suas perspectivas e anseios profissionais, daí a importância do engajamento nos dias atuais. Dave Ulrich afirma que “Afim, a adversidade geralmente perturba nosso senso de significado e rouba da vida o que antes lhe conferia sentido e propósito”<sup>11</sup>, o que certamente atinge também a vida profissional das pessoas. Importante considerar que, no mundo dos negócios, uma das proposições de diversos modelos de gestão é a necessidade de se fazer mais com menos, o que exige então, das organizações, a valorização do capital humano. Os recursos e investimentos tornaram-se criteriosos, mas o sucesso só ocorrerá se, de fato, as pessoas abraçarem tal causa, como dito, de corpo, mente e alma.

Wilmar Schaufeli (2013) aponta para um conjunto de mudanças, como consta na Tabela 1, que são contributivas para o surgimento do engajamento. São fatores que sofreram evolução com o tempo, especialmente na virada do século, e que hoje são passíveis de consideração por ferramentas de gestão que fazem análise de ambiente e auxiliam na tomada de decisão.

**Tabela 1** - As mudanças no mundo do trabalho

TRADICIONAL	MODERNA
Ambiente organizacional estável	Mudança Contínua
Uniformidade	Diversidade
Emprego para vida toda	Emprego precário
Trabalho Individual	Trabalho em equipe
Controle externo e fiscalização	Autocontrole e auto-gestão
Dependência da organização	Responsabilidade própria e prestação de contas
Descrição detalhada do trabalho	Trabalho criativo
Horários fixos e padrões	Ausência de fronteiras (tempo e lugar)
Exigências físicas	Demandas mentais e emocionais
Experiência	Aprendizado contínuo
Trabalhando braçal	Trabalho Inteligente

Fonte: Adaptado de SCHAUFELI (2013)

<sup>11</sup>ULRICH, D.; ULRICH, W., 2011, p. 21.

De forma generalizada, é possível identificar nos temas propostos uma grande diversificação, exigindo das empresas profundas mudanças na forma de gerir seus negócios. Por exemplo, delegar responsabilidades significa formar equipes maduras que saibam lidar com tamanha delegação. Expressa, ainda, empoderar os funcionários, favorecendo a busca do significado, que é a base do engajamento.

De forma particular, Schaufeli destaca que um conjunto de mudanças oferece a chamada “psicologização” do trabalho, considerando que a maioria das mudanças vistas na Tabela 1 exige uma importante adaptação psicológica dos empregados. Como exemplo, trabalho em equipe exige assertividade; ausência de fronteiras requer autocontrole, e demandas emocionais requerem resiliência<sup>12</sup>. A psicologia, mais especificamente a positiva, como ramo de estudos científicos, é o berço de pesquisa sobre engajamento e mais à frente será melhor discutida.

Outra motivação imponderável desse estudo sobre o engajamento parte dos ensinamentos de Peter Drucker, autor considerado como referência honrosa e um dos nomes de maior contribuição para o mundo da administração de empresas<sup>13</sup> segundo ícones como Bill Gates, Michael Dell, Tom Peters - autor de *Vencendo a Crise* - e Jim Collins - autor de *Empresas feitas para durar*. Drucker estabelece três dimensões de responsabilidade da administração de empresas – *dimensão Finalidade e Missão; dimensão Impactos e Responsabilidade Social e dimensão Trabalho Produtivo e Realização do trabalhador*<sup>14</sup>. E é justamente nessa terceira que se encontra a possibilidade de destacar a importância das organizações que consideraram o engajamento como assunto presente em suas agendas de negócio.

Claro que não absolutamente como um negócio, mas como um tema que diga respeito a sua consideração pela figura humana, longe de ser um mero recurso que possibilita o lucro e, sim, um único recurso, o ser humano<sup>15</sup>, como sinal de um

---

<sup>12</sup> SCHAUFELI apud TRUSS, 2013, p. 613.

<sup>13</sup> KRAMES, Jeffrey A. *A cabeça de Peter Drucker*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. Edição Kindle. p. 115.

<sup>14</sup> DRUCKER, Peter Ferdinand. *O fator humano e desempenho: o melhor de Drucker sobre administração*. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981, p. 36.

<sup>15</sup> DRUCKER, 1981, p. 37.

trabalho produtivo e de realização do trabalhador. Ainda que nessa dimensão Drucker não seja específico ao engajamento, atribui ele significado ao ser humano no trabalho como alguém que tenha personalidade, cidadania, controle se trabalha quanto e quão bem, exigindo que, nesse complexo social produtivo, haja motivação, incentivos, satisfação e recompensas<sup>16</sup>, nada que não esteja embutido na axiologia do engajamento.

Afonso Murad, em sua obra *Gestão e Espiritualidade*, traz o pensamento de Drucker na reconstrução de novas bases conceituais sobre o gerenciamento de organizações do tipo comercial, social, religiosa e pública. Na ordem de uma gestão moderna e de maior riqueza espiritual, nasce a empresa que deseja demonstrar ao mercado sua priorização ao capital humano em detrimento de seus ativos tangíveis<sup>17</sup>.

O engajamento mobiliza uma série de análises que precisam ser estrategicamente pensadas, planejadas e articuladas na gestão de uma empresa, destacando que o fenômeno pode ser orquestrado pela área de recursos humanos, sendo um dos papéis pertencentes a sua nova agenda, especialmente quando se trata de temas eminentemente subjetivos, expressos em pensamentos, condutas, emoções e ações<sup>18</sup>. Ainda que reconhecida sua importância no ambiente corporativo, as discussões na literatura acerca do tema sugerem um entendimento diverso. No mundo dos negócios, o tema é tratado como uso estratégico da mão de obra, diferentemente do pensamento acadêmico, onde o fenômeno é amplamente visto como um estado psicológico<sup>19</sup>, algo intrinsecamente ligado a sentimentos.

Tem sido discutida e afirmada cada vez mais a influência do engajamento no fortalecimento das relações de trabalho entre empresas e funcionários. O norte-americano Willian Kahn em seu artigo publicado no *Academy of Management*

---

<sup>16</sup> DRUCKER, 1981, p. 37.

<sup>17</sup> MURAD, 2012, p. 39.

<sup>18</sup> DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 3-27.

<sup>19</sup> TRUSS, Catherine et al. Introduction. In: TRUSS, Catherine et al. (ed.) *Employee engagement in theory and practice*. UK: Routledge, 2013. p. 267. Edição Kindle.

*Jornal*, em 1990, caracterizou o marcou inicial sobre o tema<sup>20</sup>. Kahn afirmara que o engajamento pessoal é a canalização de uma energia positiva física, cognitiva e emocional que promove conexões do indivíduo para com o trabalho em si e colegas de relacionamento<sup>21</sup>. O autor fala de engajamento e desengajamento especificamente na perspectiva psicológica do indivíduo no trabalho (tarefas), ao invés do engajamento do empregado de maneira mais ampla<sup>22</sup>. Pensamentos envolventes tornam as pessoas fisicamente comprometidas com suas tarefas, conectadas a outros, demonstrando sentimentos, suas crenças e valores<sup>23</sup>.

A partir das contribuições de Kahn, percebe-se que o tema engajamento sofreu evoluções com inúmeras produções acadêmicas, muitas na linha da psicologia positiva, distribuída em diferentes países, provavelmente impulsionadas pela relação sofrível e, em muitos lugares, desumana a que as pessoas são submetidas em suas jornadas de trabalho.

Por exemplo, na Europa, pólo fértil de investigações sobre o assunto, destacam-se na Holanda cientistas importantes na área da psicologia do trabalho e organizacional, como Wilmar Schaufelli, Ph.D, pesquisador na Universidade de Utrecht, e Arnold Bakker, Doutor, professor na Erasmus University de Rotterdam. Importante trabalho também foi visto no Reino Unido a partir de 2009, com o relatório *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*<sup>24</sup>, produzido por David McLeod e Nita Clarke, mais conhecido como *The MacLeod Report*, um pedido do governo daquele local, abrindo espaço para a difusão e a apresentação de discussões acerca do engajamento. O relatório sugeriu o que o poder público poderia fazer para difundir a noção de que quanto maior o engajamento do funcionário, melhores os índices de produtividade e inovação em

---

<sup>20</sup> TRUSS, Catherine et al. 2013. p. 247. In: SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: BAKKER, Arnold B.; LEITER, Michael P.-(ed.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. USA and Canada: Psychology Press, 2010. Edição Kindle.

<sup>21</sup> KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, New York, v. 33, n. 4, 1990. p. 692–724.

<sup>22</sup> BRIDGER, Emma. *Employee Engagement (HR)*. Local, UK: Kogan Page Publishers, 2014. p. 221-222. Edição Kindle.

<sup>23</sup> KAHN, 1990, p. 700.

<sup>24</sup> Engajando para o Sucesso: melhorando o desempenho por meio do engajamento dos funcionários.

toda a economia local<sup>25</sup>. Naquele período, a Europa iniciava uma forte crise que poderia comprometer sua competitividade no cenário internacional. Destaque também, no Reino Unido, para o nome de Peter Cheese, executivo chefe da *Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD*, agraciado com um doutorado honorário (Hon DLitt) pela Universidade de Kingston.

Na América do Norte, mais especificamente no Canadá, cabe citar o psicólogo organizacional e professor na *Acadia University*, Ph.D., Michael Leiter, ex-presidente do *Canada Research Chair*, programa do governo canadense responsável por pesquisas na área de ciências humanas, entre outras. Já nos Estados Unidos, vale referenciar o Dr. Willian Macey, Ph.D, CEO da Valtera, uma consultoria de profissionais independentes na área da psicologia organizacional e membro na *American Psychological Association* e da *Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)*.

Essa mundialização dos estudos possui, no mínimo, um aspecto em comum, que é a investigação sobre o tema em países que se caracterizam por terem governos democráticos e empresas predominantemente privadas (o que não inviabiliza, porém, iniciativas diversificadas, como as dos governos do Reino Unido e do Canadá) e uma relativa ênfase no individualismo<sup>26</sup>. Tal amplitude geográfica nos remete ao tema da globalização, à aproximação dos mercados, à internacionalização das empresas e a imigração dos empregados, o que exige uma atenção especial às culturas locais existentes, assim como às próprias corporações que partem para uma transculturação. Em virtude do forte reflexo dessa situação no processo de existência e estabilização do engajamento, esse ponto será melhor abordado mais à frente.

De grande contribuição para elucidações sobre o engajamento, destaca-se o trabalho do instituto de classe mundial Gallup, que versa sobre o desempenho dos empregados nas empresas, dando origem à ferramenta Q12. Essa ferramenta é composta de 12 perguntas projetadas para medir o engajamento. Os resultados

---

<sup>25</sup> MACLEOD, David; CLARKE, Nita. *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*. London: Crown copyright, 2009. Disponível em: <<http://www.engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2012/09/file52215.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2015.

<sup>26</sup> ROTHAMANN, Sebastian. Employee engagement in a cultural context. In: TRUSS, Catherine et al (Ed) *Employee engagement in theory and practice*. New York: Routledge, 2014.

já obtidos podem ser vistos no relatório *O Estado Global do Trabalho – Esclarecendo o engajamento dos funcionários para os líderes empresariais em todo o mundo*<sup>27</sup>.

Elaborado a partir de inventário em mais de 140 países entre 2011 e 2012, foi apurado que 30% dos trabalhadores americanos estão comprometidos com o seu trabalho, indicando que 7 entre 10 deles está, de alguma forma, desativada. No Brasil, o índice mostra que 27% da força de trabalho está engajada, ainda que o resultado deixe espaço para melhorias, é possível afirmar como um dos índices mais favoráveis dentre os países latino-americanos<sup>28</sup>. O estudo mostrou que a força do engajamento para o trabalhador transcende a barreira de uma relação meramente empregatícia, fazendo com que ele tenha uma visão positiva sobre outros temas, como, por exemplo, a economia.

Funcionários engajados ajudam a fomentar o emprego em suas comunidades, fora do ambiente de trabalho, considerando que habitantes confiantes incentivam a criação de novos empreendimentos. Esse grupo de engajados é mais propenso do que seus pares menos engajados a ter confiança em suas comunidades, o que pode ser indicado através do índice de 71% deles apontando suas cidades como um bom lugar para iniciar um negócio, em comparação com 53% do segundo grupo, isto é, mais da metade dos ativamente desengajados em seus empregos não acreditam no potencial empresarial das pessoas de sua região. E não só isso, o relatório mostra que o envolvimento dos funcionários tem uma relação estatística com a percepção de produtividade, rentabilidade, retenção de funcionários, segurança e atendimento ao cliente, mostrando os efeitos positivos do trabalhador engajado e a boa relação existente entre o tema engajamento e os resultados do negócio, o que é confirmado pela meta-análise organizada por Harter<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> GALLUP, State of Global Workplace, EUA, 2013. Disponível em: <<http://www.gallup.com/ser13vices/176735/state-global-workplace.aspx>>. Acesso em: 12 out. 2014.

<sup>28</sup> GALLUP, 2013.

<sup>29</sup> HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank. L.; HAYES, Theodore L. *Validation of a performance-related and actionable management tool: A meta-analysis and utility analysis* (Gallup Technical Report). EUA: Journal of Applied Psychology, 2002. Vol. 87, No. 2, p. 268–279.



## 1.2 Engajamento na perspectiva da Psicologia Positiva

Para a psicologia positiva, movimento iniciado pelo psicólogo Martin Seligman quando presidente, em 1998, da *American Psychological Association*, no qual afirmou que a ciência psicológica vinha negligenciando o estudo da virtuosidade da natureza do homem<sup>30</sup>, o engajamento proporciona a conexão psicológica entre o trabalhador e o seu trabalho<sup>31</sup>, o que, no mundo corporativo, pode tornar-se fator crítico de sucesso à medida em que se valorize desenvolver talentos em um ambiente propício a ideias, a inovação e a valorização das pessoas. Para Schaufeli, a psicologia positiva refere-se ao “estudo científico do funcionamento humano ideal, que visa descobrir e promover os fatores que permitem que indivíduos, organizações e comunidades prosperem”<sup>32</sup>. Olhar para os aspectos positivos do indivíduo e suas contribuições pertinentes auxilia em uma atmosfera saudável do ambiente de trabalho, gerando uma espiral de energia favorável ao engajamento dos empregados. Paludo reflete sobre o crescimento de fenômenos positivos e saudáveis do trabalho, tanto no Brasil como no mundo, aquecidos pelo movimento da psicologia positiva e seu enfoque ao desenvolvimento humano<sup>33</sup>. E é nessa mesma linha de uma espiral que gera energia positiva no ambiente de trabalho que possibilita o surgimento do engajamento. No estudo originário de Kahn, o autor destaca três condições psicológicas que traduzem sentimentos para o engajamento: significação, segurança e disponibilidade<sup>34</sup>. Na significação, indivíduos que experienciam tal sentimento se sentem úteis e valiosos à organização, tendo em vista a existência

---

<sup>30</sup> PALUDO, Simone dos Santos; KOLLER, Sílvia Helena. *Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões*. Porto Alegre: Paidéia, 2007. v. 17, n. 36, p.9 a 20.

<sup>31</sup> LEITER, Michael P.; BAKKER, Arnold B. Work engagement: Introduction. In: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. USA and Canada: Psychology Press, 2010. Edição Kindle.

<sup>32</sup> SCHAUFELI, 2013, p. 646-665

<sup>33</sup> PALUDO, 2007, p. 8.

<sup>34</sup> KAHN, 1990.

de tarefas que proporcionem desafio, autonomia e um certo grau de variabilidade<sup>35</sup>. Sobre a segurança psicológica, esta não prevê atuação baseada por medo e consequências negativas, com severas repreensões. A investigação de Kahn demonstrou que as pessoas se sentiriam seguras em contextos onde a confiança existia e a certeza que não iriam sofrer por demonstrarem seu engajamento pessoal<sup>36</sup>. E, por fim, a disponibilidade configura uma experiência psicológica em que as pessoas se sentem disponíveis e capazes para a realização de suas tarefas, investindo suas potencialidades cognitivas, físicas e emocionais. Por outro lado, o estudo de Kahn define também que a diminuição da energia física, o esgotamento da energia emocional, a insegurança individual e a vida fora da empresa caracterizam quatro tipos de distrações que afetam o rendimento dos empregados<sup>37</sup>. No mesmo sentido da positividade e de energias que fazem bem ao ambiente de trabalho, Macey define engajamento:

É o senso de propósito e a energia concentrada de um indivíduo, evidentes para os outros pela demonstração da iniciativa pessoal, da adaptabilidade, do esforço e da persistência direcionados a alcançar os objetivos organizacionais<sup>38</sup>.

Uma atenção especial ao conceito quando referido à energia, pois é justamente ela que irá diferenciar o tema de outros termos populares em recursos humanos, como, por exemplo, a satisfação. Enquanto o sentido da energia é fundamental para o engajamento, a noção de saciedade dá a tom para a satisfação. Dois tipos de energia são destacados pelo autor: a energia psíquica e a energia comportamental. A primeira, de caráter mais intrínseco, traz à mente do indivíduo imagens poderosas, num processo de concentração intenso, capaz de levá-lo a uma desconexão daquilo que não agregue efetivamente ao trabalho em pauta. Já a materialização dessa energia, isto é, aquilo que é visível aos outros, ganha a definição de energia comportamental.

---

<sup>35</sup> CRAWFORD, Eean R. et al. The antecedents and drivers of employee engagement In: TRUSS, Catherine et al. (Ed) *Employee engagement in theory and practice*. UK: Routledge, 2013. Psychology Press, 2010. Edição Kindle.

<sup>36</sup> DRUCKER, 1981, p. 37, p 17.

<sup>37</sup> DRUCKER, 1981, p. 23.

<sup>38</sup> MACEY, William H. et al. *Muito além do comprometimento: como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo*. São Paulo: Editora Gente, 2011. p. 20.

Schaufeli também propõe a energia como importante elemento, o que ele chama de *Vitalidade*, e junto com a *Dedicação* e a *Concentração* formam os três aspectos que serão sintomáticos para o aparecimento do engajamento<sup>39</sup>. Sobre o primeiro, *Vitalidade*, uma vez energizadas, as pessoas se sentirão autoconfiantes mesmo nas situações mais adversas. A *Dedicação* dá o sentido de conexão ao trabalho, atribuindo significado positivo às suas atividades; e a *Concentração* traz a imersão total, fazendo com que os empregados esqueçam o tempo quando estão trabalhando. Já Macey propõe outros (e afins) quatro importantes sentimentos para a pessoa se sentir engajada: a) de Urgência; b) de estar Focado; c) de Intensidade e; d) de Entusiasmo. O termo *Urgência*, utilizado por combinar melhor a força impulsionando a ação para atingir determinado fim, parecido com o sentido de vigor, de energia, que sem um propósito desconfigura o engajamento. O *Foco* é o meio de canalizar essa urgência ao objetivo, portanto, equivale a uma sensação de concentração e imersão no trabalho, levando a um isolamento relativo do indivíduo a tarefas menos importantes. A *Intensidade* complementa o *Foco*, uma vez que expressa a profundidade da concentração necessária. Por fim o *Entusiasmo*, é o estado psicológico que envolve conjuntamente a felicidade e a energia<sup>40</sup>.

Esse conjunto de elementos propostos pelos autores dão a dimensão intrínseca do engajamento, alimentando componentes físicos, intelectuais e emocionais<sup>41</sup> do indivíduo. Originalmente, o estudo de Kahn já apontara para essas mesmas dimensões, reforçando a ideia de que as pessoas possuem tal compreensão de si mesmas e uma vez conectadas com o trabalho e com os outros, empregam o comportamento adequado no desempenho das tarefas<sup>42</sup>.

Ainda que os componentes destacados sejam pessoais e intransferíveis, não se caracterizam por total independência, sendo necessário, indiscutivelmente, sofrerem a ação de componentes externos promovidos pela empresa com vistas ao engajamento. Devem ser considerados os fatores extrínsecos que as empresas promovem para gerar a motivação, mas nunca deixando de esclarecer que eles por

---

<sup>39</sup> SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Claudia. *O engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013. p. 10.

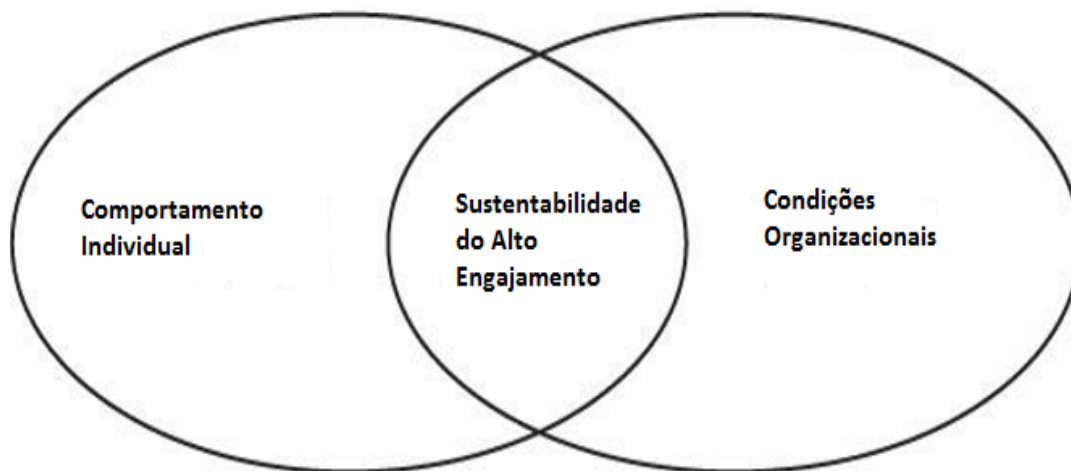
<sup>40</sup> MACEY, 2011, p. 32-33.

<sup>41</sup> CHEESE, Peter; THOMAS; Robert J.; CRAIG Elizabeth. *A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 163.

<sup>42</sup> KAHN, 1990, p. 700.

si só também não são suficientes, dando ao funcionário o papel principal no engajamento<sup>43</sup>. A figura abaixo possibilita dimensionar as partes na formação do engajamento.

**Figura 1** - Responsabilidades pelo Engajamento



Fonte: CLARK (2012)

### 1.3 A Psicologia Positiva e a Síndrome de *Burnout*

Outra vertente da psicologia positiva que deu origem ao engajamento surge a partir de uma linha contraposta à visão negativa da Síndrome de *Burnout*, no qual o engajamento funciona como antítese a esse malefício. *Burnout* trata de uma experiência individual específica para o contexto de trabalho, contemplando em sua raiz componentes como a exaustão, o cinismo e uma reduzida eficácia organizacional<sup>44</sup>. Ao contrário, no engajamento, os funcionários têm um senso de energia eficaz na realização de seus trabalhos, onde, ao invés de ver tudo como

<sup>43</sup> CLARK, Timothy R. *The Employee Engagement Mindset: The Six Drivers for Tapping Into the Hidden Potential of Everyone in Your Company*. EUA: McGraw-Hill, 2012.

<sup>44</sup> MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job burnout. *Annual review of psychology*. EUA: v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

uma situação estressante e exigente, olham com se fosse a oportunidade de um desafio<sup>45</sup>.

Os estudos sobre a Síndrome de *Burnout* fizeram com que a psicologia historicamente tentasse explicar a relação entre a pessoa e o ambiente de trabalho, mesmo que muitas vezes considerando as variáveis de forma isolada<sup>46</sup>. Foi possível afirmar que quanto maior a incompatibilidade entre ambos, maior a probabilidade do *Burnout*, sendo reciprocamente inverso, ou seja, quanto maior a compatibilidade entre a pessoa e o ambiente de trabalho, conseqüentemente, será maior a probabilidade do engajamento no trabalho<sup>47</sup>. Uma vez da ocorrência positiva desse encaixe, tanto as organizações como os empregados podem colher resultados positivos, tais como o comprometimento organizacional, a satisfação e o envolvimento com o trabalho, que não devem ser confundidos com o engajamento propriamente dito, observado os fundamentos da psicologia organizacional. O comprometimento organizacional dá sentido à lealdade do funcionário para a organização que lhe dá o emprego. O foco é a marca, considerando que o engajamento, no contexto da psicologia positiva, diferentemente, foca o próprio trabalho. A satisfação dá a dimensão de saciedade quando atendida alguma necessidade do empregado, o que não pressupõe uma relação direta com o trabalho em si. O envolvimento comum no trabalho, ainda que semelhante ao envolvimento pretendido no engajamento, não engloba as dimensões de energia e eficácia<sup>48</sup>. Assim, observa-se o contorno da complexidade do engajamento nessa relação do indivíduo com o seu trabalho. Algumas áreas do trabalho devem receber atenção por parte das organizações por terem influência direta para o surgimento tanto do engajamento como da síndrome de *Burnout*, são elas: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, valores comuns e equidade<sup>49</sup>.

a) Carga (excessiva) de Trabalho: Geralmente relacionada ao *Burnout*, provocada pelo excesso da carga ou pela incompatibilidade do executor na realização das tarefas, seja por sua falta de habilidades técnicas

---

<sup>45</sup> SCHAUFELI, Wilmar; BAKKER, Arnold B., 2010, p. 480. Edição Kindle.

<sup>46</sup> MASLACH, et al, 2001, p. 17.

<sup>47</sup> MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The truth about burnout*. 1997. EUA: Jossey-Bass, 1997. Edição Kindle.

<sup>48</sup> MASLACH et al., 2001, p. 17.

<sup>49</sup> MASLACH et al., 2001.

ou inclinação emocional que a atividade exija, considerando que as pessoas não conseguem exibir emoções compatíveis com os seus sentimentos.

b) Controle: O controle dá a medida do grau de responsabilidade e autonomia que os empregados possuem, como, por exemplo, sobre os recursos necessários para que façam seu trabalho. A sobrecarga nessa responsabilidade que exceda a autonomia gera uma crise no controle. O sentimento de angústia aflora nas pessoas absolutamente comprometidas que se sentem responsáveis pela produção e entrega de resultados.

c) Recompensas: A relação direta aqui é recompensa *versus* trabalho que as pessoas fazem. Recompensas são tanto as monetárias, como os salários ou benefícios, ou as não-monetárias, como uma recompensa social, onde há (ou não) a apreciação dos outros pelo aquilo que foi realizado. A falta de recompensa provoca sentimentos de ineficácia.

d) Comunidade: A prosperidade na comunidade surge a partir do compartilhamento da felicidade, do louvor e do conforto, onde a troca emocional reafirma a conjunção da pessoa como o seu grupo de convívio, o que facilita a troca de valores. Ao contrário, havendo um conflito crônico e sem solução, provoca sentimentos negativos de frustração e hostilidade, reduzindo a capacidade do apoio social.

e) Valores: Uma crise de valores entre o empregado e empregador pode ocorrer pela inconsistência da declaração sublime da missão e a prática real da empresa. Também pela realização de um trabalho em que os empregados julguem como antiético.

f) Equidade: Um local de trabalho justo deve promover o respeito que irá contribuir na autoestima de seus membros. A falta de uma equidade nos tratamentos abre espaço para o *Burnout*, seja pela injustiça fazendo o trabalho se tornar perturbador, bem como alimentando um sentimento de cinismo nos convívios em comunidade.

O modelo destaca ainda a importância do olhar holístico e relacional sobre a pessoa no contexto de trabalho, considerando cada uma das seis áreas descritas, evitando, assim, compreender cada item como mero integrante de uma lista de resultado da pesquisa feita por Maslach et al (2001). Evidências sugeriram que a

área de valores pode desempenhar papel de mediação central<sup>50</sup>, sendo uma outra possibilidade apontada pelo estudo que a ponderação de cada área possa estar ligada às diferenças individuais. Por exemplo, para algumas pessoas, a recompensa tem mais peso do que os valores<sup>51</sup>.

#### 1.4 Engajamento no mundo dos Negócios

Uma perspectiva sobre engajamento é proferida por Schaufeli e Bakker (2010) com o que eles chamam de “*Engagement Business*”, apresentando uma revisão de conceitos propostos por consultorias de recursos humanos americanas que afirmam ter encontrado provas convincentes de que o engajamento aumenta a lucratividade por proporcionar maior produtividade, vendas, satisfação do cliente e retenção de funcionários<sup>52</sup>. Algumas delas conceituam: a *Development Dimensions International* (DDI), especialista em gestão de talentos e presente também no Brasil desde 1998, classifica engajamento em três dimensões:

- a) Cognitiva: crença e apoio aos valores corporativos, o que Peter Cheese chama de alinhamento entre as metas da organização e os próprios objetivos do empregado<sup>53</sup>;
- b) Afetiva: com senso de pertença e apego à organização; e
- c) Comportamental: com demonstração de vontade de permanecer na organização.

---

<sup>50</sup> MASLACH et al., 2001, p.19.

<sup>51</sup> MASLACH et al., 2001, p. 20.

<sup>52</sup> SCHAUFELI e BAKKER, 2010, p. 418. Edição Kindle.

<sup>53</sup> CHEESE et al. 2009, p. 164.

Na Aon *Hewit*, consultoria de benefícios e soluções em capital humano, os comportamentos sintomáticos do engajamento são:

- a) Fala: falam positivamente da organização;
- b) Permanência: tem um desejo intenso de ficar na empresa; e
- c) Empenho: em contribuir para o sucesso do negócio.

Na Mercer, consultoria na área de talentos, saúde, aposentadoria e investimentos, presente em mais de 40 países, o engajamento é visto como uma motivação ou um comprometimento que leva o empregado a um estado psicológico em que ele está absolutamente comprometido com o sucesso da empresa, fazendo até a mais do que seu cargo prescreve. É possível perceber, por essas definições, o tratamento diferenciado do mundo dos negócios ao engajamento.

Diferentemente das concepções acadêmicas da psicologia positiva que aproximam o tema a proposição de Kahn, em que o engajamento se apresenta como um estado psicológico, voltado à realização de tarefas<sup>54</sup>, bem como um envolvimento social do indivíduo, as empresas atribuem vinculação do conceito a si próprias e a seus propósitos, o que é reforçado por Schaufeli e Bakker (2010) ao afirmarem que, em sua essência, o engajamento para as pessoas deve possuir:

- a) *Comprometimento organizacional*, particularmente ligação emocional com a marca, e

---

<sup>54</sup> LEWIS, Raquel; DONALDSON-FEILDER, Emma; THARANI, Taslim. *Management competencies for enhancing employee engagement: Research Insight*. London: CIPD Publications, 2011. Disponível em: <[http://www.cipd.co.uk/binaries/management-competencies-for-enhancing-employee-engagement\\_2011.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/management-competencies-for-enhancing-employee-engagement_2011.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2015.



- b) *Comportamento discricionário*, que promova o funcionamento eficaz da organização<sup>55</sup>.

Na Inglaterra, a Universidade de Kingston formou o consórcio *Employee Engagement Kingston Business*<sup>56</sup> para o desenvolvimento de um quadro conceitual sobre o engajamento. Raquel Lewis, PhD, professora e pesquisadora da instituição tendo como área de interesse a relação da gestão e o bem-estar do empregado, a convite do *Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD*<sup>57</sup> - produziu em companhia de Emma Donaldson-Feilder e Taslim Tharani, o relatório *Management competencies for enhancing employee engagement*<sup>58</sup>.

O CIPD sentiu importância em buscar um equilíbrio maior sobre a definição de engajamento, pois, mesmo reconhecendo que indivíduos mais envolvidos estão comprometidos com a organização, verdadeiramente o sentido do engajamento está vinculado à afinidade do empregado com a tarefa de seu trabalho, indo ao encontro de Kahn.

No relatório, inicialmente encontra-se uma revisão conceitual acerca do tema em que é possível os autores produzirem uma nova definição mais contemplativa sobre o engajamento em que o indivíduo deva:

Ser focado no que você faz (pensando), sentindo-se bem consigo mesmo em seu papel na organização (sentimento) e agindo de uma forma que demonstre o compromisso com os valores e objetivos da organização (ação)<sup>59</sup>.

Lewis et al (2011) propõem um passo adiante com a demonstração de um quadro que descreve as onze competências comportamentais de gestão indicadas para melhorar o engajamento dos funcionários, conforme a Tabela 2, perfeitamente orientadoras na ação gerencial de empresas desejosas de uma promoção de bons níveis de engajamento de seus empregados para com o ambiente de trabalho.

---

<sup>55</sup> SCHAUFELI, W.; BAKKER, A. 2010. p. 463. Edição Kindle.

<sup>56</sup> Engajamento dos Empregados da Escola de Negócios da Kingston.

<sup>57</sup> Entidade, sem fins lucrativos, sediada em Londres com mais de 130.000 membros comprometidos na defesa de uma melhor qualidade entre o trabalho e a vida das pessoas.

<sup>58</sup> Competências de gestão para melhorar o engajamento dos funcionários.

<sup>59</sup> LEWIS et al. 2011, p.5.

Os resultados foram obtidos a partir de uma pesquisa empírica com 48 funcionários de um centro de chamada da equipe de emergência de um provedor de energia global. Desse montante, 23 tinham responsabilidades de liderança mais ampla e 25 tinham cargos de gerência de linha. De um total de 856 indicadores comportamentais extraídos da transcrição das 48 entrevistas, perfazendo uma média de 17,83 comportamentos, foram apuradas 11 competências comportamentais de gestão, agrupadas em três grandes temas: Apoio no crescimento do empregado, Estilo interpessoal e integridade e Direção de monitoramento.

**Tabela 2** - Quadro de competências comportamentais de gestão com breves descrições

TEMA	COMPETÊNCIA DE GESTÃO	DESCRIÇÃO
<b>a) Apoio no crescimento do empregado</b>	Autonomia e Empoderamento	Tem confiança nas capacidades dos empregados, envolvendo-os na resolução de problemas e tomada de decisão
	Desenvolvimento	Ajuda os funcionários em seu desenvolvimento de carreira e progressão
	Comentários, elogios e reconhecimento	Oferece retorno com elogios positivos e construtivos, recompensando pelo bom trabalho
<b>b) Estilo interpessoal e integridade</b>	Interesse individual	Demonstra genuíno cuidado e preocupação para com os funcionários
	Conduta pessoal	Demonstra uma abordagem positiva sobre o trabalho, liderando pelo exemplo
	Ética	Respeita a confidencialidade e trata os empregados de forma justa
<b>c) Direção do monitoramento</b>	Rever e orientar	Oferece ajuda e aconselhamento aos funcionários, responde eficazmente às solicitações dos empregados por um guia de orientação
	Alinhando expectativas	Estabelece metas e objetivos claros, dando explicações claras sobre o que se espera
	Gerir o tempo e os recursos	Está ciente da carga de trabalho da equipe, organiza recursos extras ou redistribui carga de trabalho quando necessário
	Seguindo os processos e procedimentos	Efetivamente compreende, explica e segue os processos e procedimentos de trabalho

Fonte: LEWIS et al. (2011, p.11) <sup>60</sup>

<sup>60</sup> LEWIS et al. 2011, p. 11.

Não há uma única suposição para afirmar o interesse das empresas nas últimas décadas sobre o engajamento. É sabido que área de recursos humanos trabalha em sintonia com uma agenda que contemple temas mais subjetivos, como, por exemplo, os já consagrados cultura e clima organizacionais. Ainda que, infelizmente, não seja consenso, a dimensão *pessoa* precisa ser vista e entendida na construção de um sujeito portador de desejos e sentimentos, que requer atenção também no mundo do trabalho. Como fatores extrínsecos às corporações, o mundo se tornou mais globalizado, aumentando a competitividade e exigindo delas assertividade em todas as áreas de negócio, inclusive na gestão de pessoas. Essa perspectiva abre espaço para o engajamento, tema um tanto recente e que ainda carece de definição universalmente aceita<sup>61</sup>, embora percebido o crescimento da pesquisa sobre o assunto. Outras tantas palavras são atribuídas a ele, como compromisso, envolvimento, esforço discricionário, motivação e comprometimento, certamente confundidas pela ausência de uma definição mais consensual.

Bridger (2014) afirma existirem empresas que não clamam pela necessidade de um padrão, sendo mais relevante a criação de ambientes que se tornem efetivamente ótimos para trabalhar, fazendo com o que tema seja onipresente e despreocupado com conceitualizações<sup>62</sup>.

Quando se pergunta às pessoas o que significa engajamento, a própria diversidade de definições suscita dúvidas se o mesmo está voltado para uma atitude, um comportamento ou um resultado. MacLeod e Clarke (2015) destacam que orgulho e lealdade representam exemplos de atitudes do empregado, enquanto o ato de defender sua empresa pode ser um comportamento expresso por eles. Por fim, reduzir o número de acidentes é um resultado esperado em uma cultura em que o engajamento seja uma realidade<sup>63</sup>. Bridger conceitua e esquematiza o engajamento contemplando as mesmas três dimensões - a atitude, o comportamento e o resultado - tomando por base a obra de John Smythe, autor de *The Chief Engagement Officer*, de 2007, onde vincula o engajamento ao envolvimento pessoal dos colaboradores com o sucesso do negócio. Para Bridger,

---

<sup>61</sup> BRIDGER, 2014, p. 280. Edição Kindle.

<sup>62</sup> BRIDGER, 2014, p. 313. Edição Kindle.

<sup>63</sup> MACLEOD, D.; CLARKE, N. 2015, p. 260. Edição Kindle.

engajamento diz respeito à "medida em que as pessoas estão pessoalmente envolvidas no sucesso do negócio"<sup>64</sup>.

**Figura 2** - O que é engajamento dos funcionários?



Fonte: BRIDGER, 2014, p. 520.

Algumas razões justificadas pela autora sobre a adoção do modelo:

- a) A simplicidade facilita a compreensão imediata das pessoas;
- b) O engajamento é visto como uma *atitude* devido as pessoas estarem envolvidas diretamente com o sucesso do negócio, o que se relaciona a atitudes como orgulho e lealdade;
- c) O engajamento é visto como um *comportamento*, pois se as pessoas estão envolvidas com o negócio elas provavelmente farão jornadas extras de trabalho devido à preocupação que têm;

<sup>64</sup> BRIDGER, 2014, p. 520. Edição Kindle.

- d) Engajamento é visto como um *resultado*, pois reconhece que ele reduz os conflitos e, uma vez envolvidos, os empregados facilitarão os resultados do negócio.

Por fim, é possível perceber que deve haver alinhamento dos valores de ambas as partes, empregado e empregador, como condição para a efetividade do modelo. Engajamento é resultado do esforço de ambos, ressaltando que o empregado deverá se engajar de forma voluntária a partir do esforço sólido da empresa para sua consecução.

Vincular engajamento ao resultado pode ser percebido na riqueza de dados e informações do relatório *Engaging for Success*, de MacLeod e Clarke, sobre o qual diversos estudos são apontados. Ainda que represente uma produção alavancada a partir das necessidades do governo do Reino Unido para enfrentar a crise econômica que assolou a Europa naquele período, bem como o início de um movimento focado na melhoria no desempenho dos funcionários, o documento é um bom lugar para se buscar muitas definições a respeito do tema<sup>65</sup>. Sobre evidências de bons resultados atribuídos ao engajamento dos empregados, o relatório traz dados e informações diversas, sendo algumas aqui ressaltadas logo abaixo:

- I. O instituto Gallup analisou quase 24.000 organizações e, na comparação do quadrante superior com o inferior e o desempenho financeiro com os resultados do engajamento, afirma:
- a) As empresas com pontuação de engajamento na parte inferior tiveram em média de 31% a 51% mais rotatividade de funcionários, 51% mais estoques e 62% mais acidentes;
  - b) Já as da parte superior, possuem 12% de maior rentabilidade, 18% de maior produtividade e 12% de mais elevada defesa de seus clientes.

II. A Tower Perrin - hoje Tower Watson - realizou pesquisa global também em 2006, recolhendo dados em pesquisa com mais de 664.000 funcionários distribuídos em mais de 50 empresas em todo o mundo. A

---

<sup>65</sup> BRIDGER, 2014, p. 520. Edição Kindle.

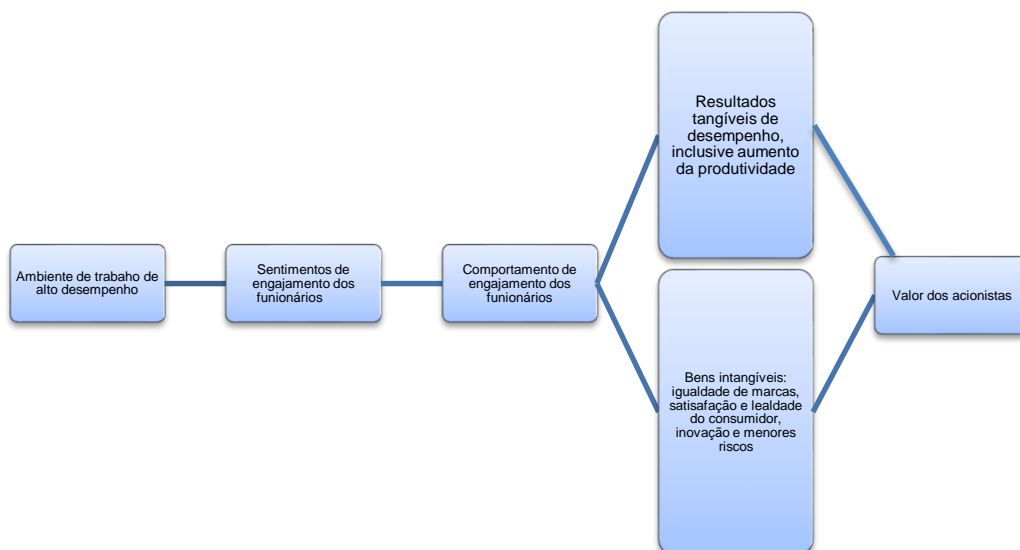
investigação comparou desempenho financeiro com uma força de trabalho mais e menos engajada ao longo de 12 meses, destacando Empresas com funcionários altamente engajados tiveram 52% de melhoria no desempenho de seu lucro operacional na comparação com as que possuíam empregados com baixos níveis de engajamento.

III. O Standard Chartered Bank informou que, em 2007, as agências com aumento estatístico significativo nos níveis de engajamento tiveram um crescimento na margem de lucro na faixa dos 16% na comparação com agências de baixo engajamento

É possível perceber também o vínculo do engajamento a resultados com alguns pressupostos da psicologia positiva. Macey faz essa afirmação quando associa resultados financeiros impressionantes a uma energia própria do engajamento, a que ele classifica como psíquica e comportamental<sup>66</sup>.

A Figura 3 abaixo traz uma visão geral, relacionando as contribuições do ambiente de trabalho, os sentimentos (energia psíquica) e os comportamentos (energia comportamental) do engajamento – segundo e terceiro boxes, respectivamente – e os resultados, tanto tangíveis quanto intangíveis.

**Figura 3** - Cadeia de valores do engajamento dos funcionários



Fonte: Macey

<sup>66</sup> MACEY et al, 2011, p. 20.

As empresas precisam ser protagonistas no fenômeno do engajamento. Macey ressalta que a construção do ambiente é fundamental para o desencadeamento do alto desempenho (primeira figura) e descreve quatro fatores-chave, em que cada um dá origem a um princípio:

a) *Os funcionários têm a capacidade de se engajar*\_\_\_\_ O primeiro fator, a capacidade dos empregados de se engajar, o foco do princípio recai sobre a performance da organização quando afirmado que ela deve estimular um ambiente cuidadoso e responsável por ceder os recursos necessários para desempenho da tarefa e por promover uma troca interativa com o executor, dando feedback e apoiando seus esforços, o que certamente irá gerar a autoconfiança. Assim, o primeiro princípio do engajamento pode ser definido da seguinte forma:

O engajamento requer um ambiente de trabalho que não apenas exige mais, mas também promove o compartilhamento de informações, oferece oportunidades de aprendizado e estimula o equilíbrio na vida das pessoas, criando assim as bases para a sustentação da energia e da vida pessoal.

b) *Os funcionários têm uma razão ou motivação para se engajar*\_\_\_\_ Fundamental para o bom exercício laboral. Inúmeros são os conceitos a essa temática no mundo da gestão empresarial, ganhando destaque à pirâmide da hierarquia sobre as necessidades de Abraham Maslow. Os estímulos à motivação são em grande parte oferecidos pela corporação, resultando em um trabalho que permita crescimento, aprendizagem e autonomia. A partir do bem-estar, é possível as organizações contarem com uma força de trabalho saudável e com a presença de sentimentos positivos, resultando em colaboradores mais felizes e produtivos. Eis o segundo princípio:

O engajamento acontece quando:

a) os funcionários desempenham tarefas que os interessam e que estão alinhadas com seus valores;

b) os funcionários são tratados de um modo que reforça neles a tendência natural para retribuir da mesma forma.

c) *Os funcionários têm a liberdade de se engajar.* Ambientes que busquem alto desempenho se obrigam a cultivar a parceria e a confiança, sem que cada desconheça seu efetivo papel na relação empregado e empregador. Essa relação de reciprocidade cria uma atmosfera de liberdade e segurança no ambiente, onde as pessoas sabem que podem realizar ações e que não serão punidas por isso. Tal pressuposto embasa o terceiro princípio: O engajamento acontece quando as pessoas se sentem seguras para agir por iniciativa própria. Conseqüentemente, a confiança é mais importante sob condições de adversidade, ambigüidade e necessidade da mudança – precisamente quando o engajamento dos funcionários é fundamental.

d) *Os funcionários sabem como se engajar.* O engajamento pode ocorrer de forma genérica sem que a empresa se preocupe com um direcionamento, contudo, um bom modelo de gestão deixa claro seus conceitos e o desejo de seu posicionamento estratégico, o que pode fazer com o que o engajamento provoque comportamentos específicos. Isso leva ao quarto princípio:

O engajamento estratégico acontece quando as pessoas sabem quais são as prioridades estratégicas da organização, por que e quando a organização alinha seus processos e suas práticas – sua cultura – com a estratégia para alcançar esses objetivos.

Outra observação possível de ser feita sobre as informações descritas na figura é a relação dos fatores extrínsecos e intrínsecos do engajamento, já explicados. Quando demonstrado no primeiro box os precedentes do engajamento em que o ambiente de trabalho de alto desempenho é referido, associa-se aquilo que a empresa pode proporcionar, de forma extrínseca, ao empregado à medida que ele, de forma intrínseca, desperte energias psíquica e comportamental, representadas nos segundo e terceiro box, respectivamente.

Apesar de tão desejada e tão afinada combinação entre empregado e empregador, caminhando juntos para o perfeito engajamento, não se faz aqui



nenhuma conotação de que as organizações tenham se transformado em centros de humanismos<sup>67</sup>, longe disso, mas, se comparado aos preceitos absolutamente pragmáticos das escolas do período clássico da Administração no início do século passado, em que a compreensão sobre indivíduo voltava-se para o perfil do *homo economicus*, um homem que procurava o trabalho não por que gostava, mas como meio de ganhar a vida através do salário, nos dias de hoje, constata-se uma evolução das corporações no tratamento de seus colaboradores.

Mesmo que ainda insuficientes, já há tentativas de tornar o trabalho um local com menos mandos e desmandos e levá-lo a um processo de horizontalização, diminuindo a pressão do poder hierárquico de forma que ele possa ser compartilhado ao longo das teias do organograma, em um processo de *empowerment* aos cargos. Aliás, essa é uma das competências de gestão apontadas no quadro de Lewis, autonomia e empoderamento na busca do engajamento.

Diretamente vinculado a isso, tem-se o poder, cujas extremidades de sua intensidade não são recomendadas na gestão de equipes se considerarmos a falta ou excesso de sua existência. Ainda que de difícil assimilação, especialmente as organizações originariamente austeras, a proposta poderia atender ao entendimento de Foucault, quando afirma sobre a impropriedade do poder a uma instituição, em que destaca o seu aspecto relacional e de visibilidade quando exercido<sup>68</sup>. Townley, na interpretação da afirmativa Foucaultiana, diz que “o poder é empregado em todos os níveis e por meio de muitas dimensões”<sup>69</sup>, transferindo preocupações como “*quem tem poder?*” para aspectos do seu processo, como práticas, técnicas e procedimentos. De qualquer forma, a gestão do poder é uma das atribuições da administração de recursos humanos na perspectiva estratégica e corporativa, fazendo que sua ocorrência nas áreas da empresa seja equilibrada e motivacional.

Infelicidade e sofrimento são palavras muito distantes ou inexistentes para o engajamento. O exercício profissional em ambientes afetados por tais

---

<sup>67</sup> BARBOSA, Livia. *Cultura e Empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 2002. p. 57.

<sup>68</sup> TOWNLEY, Bárbara. Conhecimento e Poder nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (orgs.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 89-119.

<sup>69</sup> TOWNLEY, 2013. p. 89-119.

(des)qualificações provocam, ao contrário, o desengajamento. Há claro entendimento de que o engajamento tem forte relação com a identificação e alinhamento de valores entre as partes, o que pode ser visto na Figura 3, apresentada de Emma Bridge, e que também é a proposta do consultor brasileiro e colunista da respeitada revista de negócios HSM Management, Rogério Chair, quando identifica suas variáveis para o engajamento. Chair considera a importância dos valores para uma conexão afinada no longo prazo entre o empregado e o empregador e quando propõe uma reflexão sobre o sentido do trabalho na perspectiva de uma experiência que tenha propósito, afirmando que este “não é só o emprego, uma ocupação que gera renda, mas também algo que me mobiliza com sentido”<sup>70</sup>.

De fato, se pensarmos em uma relação de trabalho absolutamente pensada e avaliada nos detalhes pelo trabalhador, a coerência entre os valores de ambos os lados pesará em sua decisão. Certamente, tais condições passam por um cenário que não comprometa a escolha do indivíduo, como por exemplo, a existência de uma crise econômica ou do emprego, o que provavelmente possa levá-lo a hierarquizar sua estrutura de valores – sempre na perspectiva da licitude – criando os primários e secundários, tudo em nome de sua empregabilidade momentânea, de fundamental importância na manutenção dele próprio e de sua família.

Ao destacar a importância dos valores, Chair atribui ao engajamento um envolvimento emocional que não pode ser sustentado apenas por uma variável devido à complexidade inerente à formação do ser humano, seja ela física, cognitiva, emocional ou espiritual. De forma ampla, conceitua:

Estar engajado é seguir mais adiante, ir além do esperado com persistência e resistência às adversidades. É sentir-se altamente comprometido. É não perceber o tempo passar ao se entregar com foco e atenção ao que fazemos. É experimentar uma forte identidade com o desafio, quando ele e você se tornam uma coisa só. É ver-se como parte de uma história significativa, que você está escrevendo no todo ou em parte. É enxergar essa história acontecendo agora em sua vida<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> CHAIR, Rogério. *Engajamento melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. p. 986. Edição Kindle.

<sup>71</sup> CHAIR, 2014, p. 1096-1105. Edição Kindle.

Previamente convém destacar que a definição para o engajamento tem por alvo o empregado, ressaltando sua abrangência a diversos atores – *stakeholders*<sup>72</sup>- que gravitam em torno de uma empresa, onde todos, em comum, são partes interessadas no negócio, portanto, passíveis de ter uma relação de engajamento. É possível perceber no conceito elementos do engajamento propostos pela psicologia positiva. Ser resistente às adversidades em que os empregados são submetidos sistematicamente em seus trabalhos requer autoconfiança e vibração, o que Schaufeli define como *vitalidade*<sup>73</sup> e Macey como *urgência*<sup>74</sup>.

À medida em que a realização de uma tarefa provoque desafios e identificação com que se faz, a possibilidade do colaborador resistir a distrações é grande, bem como desaparecer-se e despreocupar-se com o tempo passando, o que vai ao encontro das definições de *concentração* dada por Schaufeli<sup>75</sup> e *foco* por Macey<sup>76</sup>. Atribuída a dimensão emocional ao tema, Chair propõe cinco variáveis: *vocação, causa, contribuição, relações e domínio*<sup>77</sup>, explicadas a seguir:

a) Vocação: podemos atrelar vocação a talento considerando que daí serão expostos os pontos fortes da pessoa. Chair sugere que o ponto de partida seja uma reflexão interior, um olhar para dentro, o que ele chama de descongelamento, muitas vezes, infelizmente, provocado por situações de perdas nas quais as pessoas são acometidas. “Autoconhecimento é condição para que essa reflexão seja rica”<sup>78</sup>. Vocação tem um forte sentido de descoberta do propósito e está para o indivíduo assim como as melhores literaturas do mundo *management* propõem às corporações que façam seu planejamento estratégico e descubram suas respectivas missões, o que dará rumo, consistência, foco e competitividade a elas frente ao mercado que disputam. Para ajudar na reflexão da pessoa, Chair

---

<sup>72</sup> Referem-se a grupos de interesse, isto é, todos que tenham interesse sobre aquilo que uma organização faz e os resultados que ela entrega. Ex.: fornecedores, clientes, funcionários, governo, acionistas e a sociedade.

<sup>73</sup> SCHAUFELI, 2013, p. 11, Edição HP, Adobe Digital Editions.

<sup>74</sup> MACEY, 2011, p. 32.

<sup>75</sup> SCHAUFELI, 2013, p. 12, Edição HP, Adobe Digital Editions.

<sup>76</sup> MACEY, 2011, p. 33.

<sup>77</sup> CHAIR, 2014, p. 1105. Edição Kindle.

<sup>78</sup> CHAIR, 2014, p. 1133. Edição Kindle.

sugere como indagação: “tenho escolhido caminhos que permitam empregar meus ofícios e saberes de modo a colocá-los a serviço de meu propósito”<sup>79</sup>?

Três palavras com definições diferentes - mas de caminhos cruzados - estão presentes na interrogativa: vocação, profissão e carreira. A primeira, como explicado, tem a ver com um propósito, nossa razão de ser. Profissão tem a ver com nossos conhecimentos e competências adquiridas e aplicadas em uma laborabilidade, e carreira diz respeito a itinerários profissionais frutos de nossas escolhas, em que é possível o exercício da atividade profissional. Diversos aspectos que servem também como ponto de partida para uma reflexão sobre a vocação do indivíduo são propostos pelo autor, entre eles nossa ancestralidade, modelos de referência, talento, conversa íntima, nossa relação como o amor e nosso contato com o sagrado.

Nesse último ponto, Chair faz destaque à religião e à espiritualidade como raras frentes que possibilitam à pessoa a descobrir sua vocação, especialmente a partir do entendimento que seja possível religá-lo a tudo o que ele percebe maior do que ele próprio. Se para o engajamento o alinhamento dos valores pessoais com os organizacionais é fundamental como no modelo figurativo de Emma Bridger - já exposto aqui-, a religião, independente de seus diferentes códigos de linguagem, é base importante a partir de temas que ela proporciona, como dons pessoais, comprometimento e comportamentos aceitos, transcendência e amor que irão impactar positivamente nos outros e no ambiente profissional de convívio<sup>80</sup>.

b) Causa: Esse aspecto está diretamente relacionado àquilo que as empresas têm a oferecer aos colaboradores como significativo ao estímulo do engajamento. Chair não reduz a questão aos aspectos econômicos e financeiros que possam tentar seduzir o empregado, destacando que a causa significativa deve ser capaz de aflorar o engajamento em corpo e alma.

c) Contribuição: a completude do Engajamento Significativo de Chair passa pela contribuição. Ainda que o indivíduo descubra sua vocação e se sinta trabalhando para uma organização de causa significativa, é importante que ele

---

<sup>79</sup> CHAIR, 2014, p. 1133. Edição Kindle.

<sup>80</sup> CHAIR, 2014, p. 1365. Edição Kindle.

entenda a importância de sua contribuição para essa causa. E tal contribuição será absolutamente incentivada se ele goze de prerrogativas como autonomia e empoderamento, elementos citados por Raquel Lewis em seu Quadro de competências comportamentais de gestão, incentivadores na participação ativa das pessoas nos assuntos da empresa.

d) Relações: Chair traz a importância da vivência no ambiente de trabalho a partir de relações significativas, em que nada se resume à busca pela amizade. As relações se pautam pela confiança, camaradagem, cooperação e aprendizagem entre as equipes de trabalho. O autor faz referência às entrevistas de desligamento para demonstrar que as pessoas nessa situação, primeiramente, se desencantam com aqueles que estão ao redor, como pares e líderes e, posteriormente, sim, se desengajam de cargos, projetos ou metas de desempenho, o que confere com a conectividade do indivíduo para com os seus colegas no engajamento de Kahn.

e) Domínio: o conteúdo do trabalho é fator fundamental para o engajamento. Nesse item, Chair afirma que variações na relação cargo e ocupante podem ser prejudiciais, isto é, cargos ocupados por pessoas com qualificação acima da requerida ou, ao contrário, pessoas com competências inferiores às exigidas pela ocupação provocarão o desengajamento. O domínio nasce a partir de um perfeito equilíbrio entre as variáveis citadas, o que autor define como desafio mediano para uma prontidão mediana, colocando o colaborador no controle da situação. De qualquer forma cabe ao RH estar atento ao prolongamento deste controle, pois o mesmo com o tempo pode levar a certa fadiga do empregado, sendo recomendado que situações de mudança na carreira do indivíduo sejam proporcionadas. Conteúdo do trabalho está diretamente ligado ao vínculo com a tarefa no engajamento de Kahn.

Chair, em seu estudo, faz referência ainda à percepção de injustiça, o que ele considera como adversária do engajamento<sup>81</sup>, pois em qualquer modelo que pregue o vínculo empregado-empregador terá efeito aniquilador. O inverso, a justiça, trata-se de um antecedente extremamente importante para o engajamento,

---

<sup>81</sup> CHAIR, 2014, p. 1015. Edição Kindle.

assim como os efeitos de uma liderança transformacional e a percepção de uma cultura organizacional sólida e com propósitos, onde os valores organizacionais têm orientação humanizada e visionária<sup>82</sup>.

Tais antecedentes são elementos que se classificam no primeiro quadrante no esquema de Macey, visto na Figura 3, quando apresentada a cadeia de valores do engajamento dos funcionários. Rego e Souto (2004) os relacionam a outro tipo de vinculação empregado e empregador, o comprometimento afetivo, mas de validade também para o engajamento, considerando que a liderança transformacional é tema destacado no modelo de engajamento sustentável da consultoria de classe mundial Tower Watson, abordado mais à frente, assim como requerida por Lewis et al., quando da apuração do relatório do CIPD. Dada a notoriedade dos três temas como antecedentes importantes do engajamento – justiça, liderança e cultura organizacional - estes, na sequência, recebem uma reflexão mais detalhada.

## 1.5 Justiça

Um estudo consagrado sobre justiça é o do filósofo John Rawls e sua obra publicada em 1971, *Uma Teoria de Justiça (A Theory of Justice)*, onde o autor faz uma abordagem social de justiça, bem como uma ideia de organização institucional. Rawls afirma que:

A justiça é primeira das virtudes das instituições sociais, como a verdade é para os sistemas do pensamento. Uma teoria, independentemente de ser elegante ou econômica, deverá ser revista se não for verdadeira; da mesma forma, as leis e as instituições, independentemente de serem eficientes e bem organizadas, deverão ser reformuladas ou abolidas se forem injustas.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

<sup>83</sup> RAWLS, John. *Uma teoria da justiça*. Trad. Almiro Pissetta e Lenita Maria Rímoli Esteves. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

Boa parte dos estudos atribuem a percepção de justiça a outros correlatos do engajamento, como satisfação, comprometimento e comportamento de cidadania organizacional. Rego e Souto (2004) definem que se trata de um dos antecedentes mais valiosos para o comprometimento, especialmente o afetivo<sup>84</sup>. Contudo, se o engajamento requer uma forma de vínculo entre empregado e empregador que extrapole a normativa burocrática do contrato de trabalho, exigindo uma forte conexão emocional do trabalhador, fica difícil imaginar a inexistência de confiança como premissa de uma relação transparente, sincera e intensa. A percepção de justiça que as pessoas possam ter sobre a distribuição das recompensas e os meios utilizados pela organização podem ser, em parte, aceitas pela existência do engajamento dos funcionários<sup>85</sup>. De outra forma, quanto mais os colaboradores percebem a existência da justiça na relação que possuem com suas empresas, mais propensos estarão a serem justos na realização de suas atribuições.

É bem verdade dizer que justiça enquanto um valor organizacional facilita as relações e interações entre os indivíduos, sejam elas verticais ou horizontais na escala hierárquica, pois a medida que obtém *status* de um conceito corporativo parte da ideia de que não pode ser relativizada no convívio organizacional. Convém afirmar que, mesmo expressa em documentos, a justiça organizacional, fruto das trocas sociais e contratuais, transita no campo das percepções, considerando que o verdadeiramente justo se submete à avaliação privada que o sujeito faz entre o atendimento de suas expectativas e as informações e os sentidos que capta do ambiente organizacional, levando à percepção de justiça um construto enraizado na subjetividade do indivíduo<sup>86</sup>. Assmar define justiça organizacional como a 'psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas

---

<sup>84</sup> REGO e SOUTO, 2004.

<sup>85</sup> SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006. Disponível em <<http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2015.

<sup>86</sup> RIBEIRO, José Adauto; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 30, n. 1, 2010 p. 4-21.

organizações”<sup>87</sup>, seriamente tencionadas nos dias de hoje pelo os efeitos da competitividade e da globalização. Ela, via de regra, pode ser traduzida em princípios, normas e procedimentos que vão estabelecer deveres e direitos das partes envolvidas, efetuando a distribuição de benefícios advindos da cooperação social<sup>88</sup>.

Beugré (1998) aponta três motivos para se considerar a justiça organizacional: a) a justiça é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; b) o ativo mais importante de qualquer organização é sua força de trabalho e o modo com que ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos subsequentes, abrindo, no caso, perspectivas positivas ou negativas para o engajamento; e, c) trabalhadores mais qualificados provavelmente irão considerar não apenas bons empregos, mas também melhor imposição e valoração dos aspectos intangíveis do trabalho, como dignidade e respeito sob forma de tratamento nas relações<sup>89</sup>. Rawls propõe a existência de dois tipos de justiça com equidade: a distributiva e a procedimental, ambas inter-relacionadas, mas com sentidos diferentes. Enquanto a distributiva, com efeito mais prático, foca o resultado, isto é, o conteúdo das distribuições, a justiça processual vai julgar o valor dos critérios e procedimentos adotados para tal distribuição. Ainda dentro da justiça processual, dois fatores distintos são identificados: a estrutura dos processos propriamente ditos e sua respectiva implementação, o que vai requerer a particularidade de sua personalidade, isto é, a relação entre os decisores e as pessoas afetadas por suas decisões e a forma como as decisões foram comunicadas, o que Bies e Moag, entre outros tantos estudos que emergiram a partir da segunda metade da década de 1980 e definiram a justiça interacional dos procedimentos, dando a ela, até mesmo, um caráter independente da justiça dos processos<sup>90</sup>.

---

<sup>87</sup> ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, 2005, p. 443-453

<sup>88</sup> DA PAZ, Maria das Graças Torres et al. Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos*, Goiânia, PUC-Goiás, v. 36, n. 1, 2009, p. 95-115.

<sup>89</sup> BEUGRÉ, C. D.; 1998 apud ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005, p.2.

<sup>90</sup> BIES e MOAG, 1986, apud SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Vínculo do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, Carlos; BORGES, Jairo Eduardo; BITTENCOURT, Bastos (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 339.



### 1.5.1 Justiça Distributiva

A compreensão da justiça distributiva provavelmente seja a mais visível sobre justiça, pois faz uma relação direta entre a distribuição de recursos proporcionada pela organização e a contrapartida oferecida pelo empregado. Da primeira parte, a empresa, podem ser citados recompensas como promoções, salários, advertências, benefícios, avaliações de desempenho, entre outros. Já os funcionários investem, por exemplo, o próprio trabalho, a fidelidade à empresa, a noção de respeito a regras e normas, a dedicação e, porque não, níveis de engajamento que considerem justos na relação. A comparação entre os dois lados, isto é, das recompensas *versus* investimentos é que resulta na compreensão do verdadeiramente justo ou não justo, tanto para empregadores ou empregados.

Duas abordagens são feitas a respeito da justiça distributiva, uma unidimensional e outra multidimensional. A primeira, embasada pela teoria da equidade de Adams e reforçada pelo princípio aristotélico do que é “justo é proporcional”<sup>91</sup>, aponta que o critério de distribuição do mais justo é o da equidade, isto é, o indivíduo percebe que a razão da distribuição dos recursos ofertados pela empresa é proporcional àquilo que ele dá em troca. Se trabalha mais e entrega bons resultados, terá proporcionalmente de seu empregador a contrapartida devida e justa por aquilo atingido e, na comparação, o outro receberá mais ou menos pelo seu feito, sem distinções e prejulgamentos, apenas pelo efetivo resultado da entrega. Esse critério de distribuição equânime fora percebido pelos pesquisadores a partir da década de 1970, como de melhor explicação às condições de recompensa e troca, como uma predição da percepção de justiça de distribuição.

Justamente os trabalhadores que perceberam equilíbrio na troca, eram também aqueles de melhor desempenho e de maior comprometimento com a sua organização<sup>92</sup>. Há de ser considerada também a relação de inequidade, favorável por uma recompensa acima da expectativa e desfavorável quando

---

<sup>91</sup> RIBEIRO, José Adauto; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*, Brasília, v. 30, n. 1, 2010, p.4-21.

<sup>92</sup> SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2014, p. 340.

abaixo da expectativa, tencionando as partes envolvidas. Como alternativa de resolução da inequidade, o indivíduo dispõe de algumas estratégias para solucionar o problema que são consideradas no estudo de Adams sobre a desigualdade nos relacionamentos<sup>93</sup>.

a) Se a pessoa percebe como baixos seus investimentos em relação aos de outro, ela poderá reduzir a desigualdade aumentando seu esforço, permitindo crescente produtividade. Ao contrário, se percebido maior investimento pessoal do que o recebido pelo outro, ela poderá diminuir sua entrega para trazer maior equilíbrio na relação. Nota-se que o esforço é a moeda principal de entrada suscetível ao seu aumento ou redução;

b) O abandono é outra estratégia que pode ser utilizada na solução do desequilíbrio. Como alternativas, surgem o “deixar o campo”, ir efetivamente embora, faltar ou buscar uma transferência, perfeitamente representados por índices de rotatividade ou absenteísmo;

c) A pessoa pode tentar alterar o esforço e o resultado de outro se ela percebe que o seu investimento é menor do que aquilo que ela recebe. Por exemplo, se ela percebe que seu salário é maior do que aquilo que ela entrega, bem como na comparação com o esforço de seu colega, poderá induzi-lo a diminuir seu esforço como forma de resolver o desequilíbrio ou, até mesmo, obter sua demissão;

d) Outra forma estratégica de resolver a desigualdade é alterar o alvo de referência para alguém que esteja no mesmo nível, evitando frustrações e acomodações.

A segunda alternativa para os estudos da justiça distributiva vem a ser a de visão multidimensional, um movimento crítico à abordagem até então que propunha proporcionalidade como medida de justiça. Segundo Leventhal, a teoria da equidade não reconhece outras formas de um princípio distributivo a não ser a

---

<sup>93</sup> ADAMS, J. Stacy. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, New York, v. 67, n. 5, p. 422, 1963.

relação equilibrada entre investimento do indivíduo proporcional ao retorno que recebe, especialmente na consideração da perspectiva econômica das relações sociais. Contudo, o autor destaca que a distribuição pode obedecer outros critérios, como o da *Igualdade* e da *Necessidade*<sup>94</sup>, aspecto também citado por Deutsch<sup>95</sup>. O princípio da *Igualdade* prevê ambientes em que a harmonia do grupo se daria através da divisão igual daquilo que seria distribuído entre todos os que contribuíram, sem distinção. Já na *Necessidade*, o próprio grupo se encarrega de atribuir os resultados da distribuição àqueles que pessoalmente mais necessitam, buscando assim o estabelecimento do bem-estar.

Como visto, atribuir uma única dimensão à noção de justiça torna o entendimento simplista e incompleto, a proporcionalidade como critério de recompensa não é solução exclusiva na dinâmica e nas interações sociais em uma organização, uma vez que mais duas abordagens podem ser previstas como forma de distribuição justa dos resultados. O unidimensionamento da justiça distributiva nos remete ao período clássico da administração com o surgimento nas escolas de Taylor e Fayol, respectivamente a escola da Administração Científica e a escola Clássica, do homem econômico, cuja motivação para o trabalho reserva-se à perspectiva remuneratória do salário.

### 1.5.2 *Justiça Processual*

Se, por um lado, os estudos dariam sentido em considerar como o justo o aspecto pragmático do resultado para a justiça distributiva, em que apenas os fins estariam sendo considerados, a justiça processual, por sua vez, faz a consideração dos processos e dos procedimentos adotados para determinação da distribuição que, apesar de aparentemente óbvio este modo de encarar a noção de justiça, as pesquisas encarregaram-se de desconsiderá-lo por muito tempo, pois o sentido até

---

<sup>94</sup> LEVENTHAL G. S. *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463.pdf>> Acesso em: 07 out. 2015.

<sup>95</sup> DEUTSCH, Morton, 1975 apud DA PAZ, Maria das Graças Torres et al. 2009, p.9.

então vigente era o de que as pessoas mobilizavam-se pelos resultados e esses provocavam suas reações<sup>96</sup>.

A ideia agora é de que os meios passam a ser considerados na determinação do montante de compensações devidas ao indivíduo. A justiça dos procedimentos abre frentes de pesquisa especialmente em duas áreas: na solução de conflitos judiciais e no campo das organizações. Nessa última, as investigações iniciam em meados da década de 1980, tanto correlacionando ambas as justiças de Rawls, a distributiva e a processual, como vinculando o tema a indicadores organizacionais. A partir da década de 1990, as pesquisas raramente passaram a não considerar os antecedentes da percepção de justiça distributiva sem observar a justiça dos procedimentos adotados<sup>97</sup>.

Para Leventhal, o importante aspecto a considerar na justiça dos processos é a lealdade percebida pelo indivíduo sobre os componentes processuais que vão regular os critérios distributivos de recompensa, sendo, portanto, no campo da psicologia social, necessário considerar o mapa cognitivo do sujeito sobre os eventos que antecedem as distribuições<sup>98</sup>. Conforme ainda o autor, para relacionar como justa as etapas processualísticas da justiça, seis regras são presumidas para a obtenção de uma equidade<sup>99</sup>: necessidade de haver consistência nas regras e que elas sejam aplicadas a todos os destinatários, sem haver privilégios ou vantagem especial a quem quer que seja; precisão nas informações prestadas, com destaque sobre metas de desempenho e critérios adotados; coleta de informações confiáveis e com critério sobre o comportamento dos potenciais receptores da recompensa; definição de um conjunto de procedimentos para formar uma estrutura de decisões, destacando a complexidade do processo quando se trata de recompensas ou punições a grupos; a dinâmica de convívio social está sujeita a insatisfações da pessoa e potenciais simpatizantes, que podem reclamar e apelar tanto no processo como no objeto distributivo, na tentativa de obter reparações; a adoção de procedimentos que sirvam de salvaguarda para assegurar a

---

<sup>96</sup> REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 251-283.

<sup>97</sup> GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Justiça nas organizações. In: SIQUEIRA, Maria M M; GOMIDE JUNIOR, Sinésio; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. *Cidadania, justiça e cultura nas organizações*. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001, p. 143-146.

<sup>98</sup> LEVENTHAL G. S., 1980.

<sup>99</sup> LEVENTHAL G. S., 1980, p. 23-32.

honestidade e a integridade daqueles que administram o processo da distribuição e, por fim, métodos claros que permitam a alteração de procedimentos que regulam o processo de distribuição, com a finalidade de corrigir situações consideradas injustas.

Diversas investigações sobre justiça procedimental comprovam que o interesse pelo assunto cresce a partir do alargamento dos contextos estudados, entre eles, o das organizações, em que temas como demissões, avaliações de desempenho e processos de recrutamento e seleção passam a ser justificados também pela consideração de seus antecedentes processualísticos<sup>100</sup>. Rego destaca ainda que os estudos apontaram para os efeitos atitudinais e comportamentais dos colaboradores, citando o comprometimento - nessa mesma perspectiva, é possível trazer a compreensão sobre o engajamento, já que mesmo de base conceitual diferente desse, possui, o engajamento, uma sólida atribuição ao comportamento do indivíduo – a avaliação do superior, a harmonia social e a cidadania organizacional. Um terceiro aspecto recai sobre os dois polos existentes para julgar a justiça procedimental, sendo um deles os seus *elementos estruturais* como normas e regras existentes, em que um procedimento pode ser considerado como justo se aplicado conforme a existência de tais regras e normas e, os *elementos sociais*, em que pese o tratamento digno e respeitador concedido pelos superiores a seus comandados, bem como o fornecimento de explicações para as decisões. A maneira como se dá o relacionamento entre chefes e subordinados é bastante discutida no mundo corporativo e, se tratando de uma avaliação sobre justiça, constitui uma nova fonte de percepção da equidade<sup>101</sup>. Como já explicado anteriormente, a justiça interacional ganha espaço de uma terceira corrente nos estudos e abordagens sobre justiça, explicada a seguir.

---

<sup>100</sup> REGO, 2000, p. 254.

<sup>101</sup> GREENBERG, Jerald; CROPANZANO, R. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1993. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->>. Acesso em: 12 set. 2015.

### 1.5.3 *Justiça Interacional*

A primeira discussão possível fazer sobre a justiça interacional recai sobre a sua condição de independência ou subdivisão da justiça procedimental. Na defesa também de sua autonomia, Bies & Moag esclarecem a necessidade de serem distinguidos os procedimentos de sua implementação<sup>102</sup>, caracterizando estágios separados da percepção de justiça. Uma distinção entre os três tipos de justíças anunciadas é feita por Rego através do exemplo de uma sanção disciplinar, em que a própria sanção caracteriza a justiça distributiva, o seu processo para a tomada de decisão constitui a justiça procedimental e o modo como superior a transmite ao subordinado explica a justiça interacional<sup>103</sup>. Todavia, o mesmo autor baseado na premissa de uma forte relação entre os aspectos estruturais e interpessoais e suas correlações e consequências<sup>104</sup> alerta por um possível efeito eventual do tratamento, dado ao colaborador poder para influenciar em sua percepção de justiça, tanto à sanção atribuída como ao processo desencadeado por ela<sup>105</sup>.

Independente de uma discussão estrutural sobre a justiça interacional, cabe validar a importância de sua proposta, que segundo Omar está associada a qualidade do tratamento interpessoal entre chefias e subordinados afetados por suas decisões, ressaltando o lado humano das decisões<sup>106</sup>. Trata-se de uma dimensão da justiça e um antecedente altamente importante para o engajamento do colaborador quando destaca a referida dimensão humana, aspecto absolutamente interligado a tal vínculo entre empregado e empregador. O quadro de competências corporativas proposta por Raquel Lewis - destacado nesse estudo - define seu segundo bloco de Estilo interpessoal e integridade, mencionando a competência *Interesse individual*, com sentido genuíno do cuidado e preocupação da organização para com os empregados.

Ainda que a tabela se refira a competências de gestão sem apontar cargos e a justiça interacional preveja diretamente o comportamento das chefias, há de se

---

<sup>102</sup> BIES & MOAG, 1986 apud REGO, 2000, p. 258.

<sup>103</sup> REGO, 2000, p. 258.

<sup>104</sup> REGO, 2000, p. 258.

<sup>105</sup> REGO, 2000, p. 258.

<sup>106</sup> OMAR, Alicia. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y salud*, v. 16, n. 2. Universidad Veracruzana, Xalapa, Mexico, p.207-217, 2006.

considerar a ordem de grandeza das colocações, pois aquilo que tenha conotação corporativa deve obrigatoriamente atingir a todos de uma organização. Por sua vez, Greenberg afirma que a justiça interacional representa a promulgação dos procedimentos previstos na justiça processual e que esses devem estar atentos à qualidade do tratamento dedicado às pessoas<sup>107</sup>, onde deve ser considerado a neutralidade do procedimento decisório, a confiança nos gestores e os indicadores de reconhecimento social, como respeito e cortesia<sup>108</sup>.

Algumas investigações se sucederam para avaliar e confirmar a relevância da justiça interacional sobre a distributiva e a procedimental, entre elas, os estudos de Skarlicki e Folger que, em pesquisa com 240 funcionários de primeira linha em uma fábrica situada no sul norte-americano, comprovaram não haver comportamentos de retaliação à organização, ainda que avaliado como injusta por eles as distribuições ocorridas e os processos desencadeados para a tomada de decisão sobre tais distribuições<sup>109</sup>.

De qualquer forma, não há de se considerar uma hierarquia entre os três tipos de justiças ou um certo grau de substituição da procedimental e interacional sobre a distributiva, onde uma conclusão possível é a própria evolução do tema tanto na perspectiva acadêmica como na vida social.

De fato, sob a égide do gestor em que premissas como respeito e dignidade sejam afloradas, é possível colher reações positivas das pessoas mesmo perante situações em que os resultados alçados não estejam na ordem de suas expectativas, traduzindo uma espécie de oferta de “rosas” em vez de “pão”. Contudo, essa forma simplista e instrumental é incerta, sendo melhor admitir que as justiças procedimental e interacional possibilitam, sim, colher efeitos positivos desde que assegurado um patamar mínimo de justiça distributiva<sup>110</sup>.

---

<sup>107</sup> GREENBERG e CROPANZANO, 1993.

<sup>108</sup> LIND, E. Allan; TYLER, T. R. A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, v. 25, p. 26 e 27. Edição Edge. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?q=a+relational+model+of+authority+in+groups&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.com.br/scholar?q=a+relational+model+of+authority+in+groups&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5)>. Acesso em: 10 out. 2015.

<sup>109</sup> SKARLICKI, Daniel P.; FOLGER, Robert. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, v. 82, n. 3, p. 434, 1997. Disponível em: <[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Justice/Sharlicki.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Sharlicki.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2015.

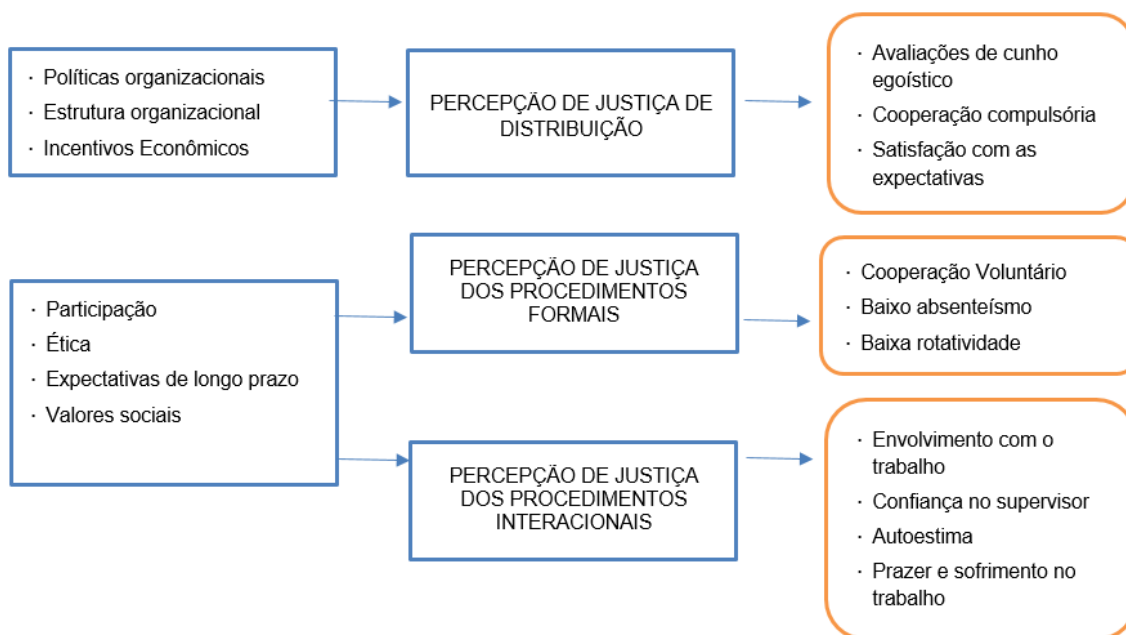
<sup>110</sup> REGO, 2000, p. 274.

Outra conclusão sobre a percepção de justiça nas organizações é a potencialidade de sua força antecessora determinante nos vínculos empregado-organização, independentemente da natureza desse vínculo<sup>111</sup>, abrindo portas para a obtenção do engajamento.

Para a distributiva, obtém-se vínculos de natureza mais pessoal, egoísta, que consideram satisfações mais pontuais, como salário, sendo a cooperação performada de forma compulsória. Já a dos procedimentos considera vínculos mais altruístas em que os valores sociais balizam as percepções de justiça<sup>112</sup>.

A Figura 4, a seguir, resume de uma forma geral os fatores que contribuem para a percepção de justiça nas organizações e as consequências correlatas obtidas em cada uma delas.

**Figura 4** - Antecedentes e consequentes das percepções de justiça nas organizações



Fonte: Adaptado de SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2014, p. 342.

Por fim, é possível reafirmar a importância da justiça como um valoroso antecessor do engajamento se considerarmos os estudos originários de Kahn quando propõe três dimensões psicológicas do empregado: a significação, a

<sup>111</sup> SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2014, p. 342.

<sup>112</sup> SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2014, p. 343.



segurança e a disponibilidade. De fato, há justiça em promover ambientes em que as pessoas experimentem sensações de pertença social e de utilidade com suas contribuições de trabalho. O contrário disso é alijá-las do processo, é reduzi-las a um tecnicismo operacional sem dar sentido ao que fazem, sem significação, é ser injusto com suas necessidades profissionais e sociais no ambiente laboral.

Saks afirma que é possível apontar na dimensão de segurança elementos sociais que são previsíveis e consistentes, caracterizando dois aspectos absolutamente primordiais na distribuição de recompensas e nos processos que a antecedem<sup>113</sup>.

## 1.6 Liderança

Liderança foi assunto alvo de muita pesquisa e escritos ao longo do século XX e especialmente aqui, no Brasil, a partir da estabilização da moeda e do entendimento de que administrar empresa significaria entender de gente ou, em uma visão mais positivista, gerir pessoas. Historicamente, gerentes sempre foram bem treinados a fazer a gestão de ativos organizacionais clássicos, mas se veem agora convivendo com uma mudança paradigmática inexorável, que é buscar a inovação, a criatividade e o engajamento das pessoas como fundamentos sólidos de um modelo vigente absolutamente mais complexo, sujeito muitas vezes a situações imponderáveis não previstas em códigos e regulamentos burocráticos prescritivos. Perceber um modelo indicado de liderança favorável ao engajamento requer, inicialmente, visitar alguma de suas bases teóricas, ainda que brevemente, até porque como todo o fenômeno passou por transformações temporais que enriquecerem ou alteraram fundamentos pré-existentes.

Paulo Ferreira Vieira, em seu texto “Um ensaio sobre a liderança”, traz algumas reflexões importantes para que se possa estratificar melhor o fenômeno. O construto sobre liderança para autor passa, essencialmente, pela visão de uma

---

<sup>113</sup> SAKS, 2006, p. 7.

construção histórica epistemológica que justificasse o sentido utilitário do fenômeno e, também, pela vinculação equivocada do assunto com a figura do herói e do carismático, bem como da impossibilidade de uma única pessoa assumir os papéis de gerente e outro de líder, considerando que o sentido de liderança não deva estar apegado à lógica de cargos e posições formais de poder<sup>114</sup>, pois esses nem sempre geram carisma e o desejo compartilhado das pessoas, experiência do conviver. O estudo de Elton Mayo com o experimento de Hawthorne<sup>115</sup>, feito com operárias em uma fábrica americana, aponta em uma de suas conclusões o nascimento dos grupos informais no próprio ambiente fabril, de forte impacto sobre as trabalhadoras, que temiam muitas vezes mais as punições de tais grupos do que propriamente aquelas de caráter formal aplicadas pela organização.

Para Vieira, cientistas centraram seus estudos sobre liderança com a preocupação em responder qual seria a sua funcionalidade, em detrimento de seu real significado, encontrando respostas que se sucederam ao longo do século e que são vistas em quatro períodos históricos: teoria dos traços de personalidade, teoria dos estilos de liderança, teorias contingenciais e liderança a partir da prática de valores<sup>116</sup>. A saber:

a) Teoria dos Traços de Personalidade: A Teoria dos Traços de Personalidade foi uma tentativa científica de carimbar o indivíduo segundo seu perfil e traços inatos, onde pessoas que detivessem o poder de influência representariam os demais na luta pela satisfação da necessidade de todos.

b) Teoria dos Estilos de Liderança: É a teoria que substitui a anterior, propondo, a partir dos estudos de Lewin, Lippit e White, três tipos de líder: o autoritário, democrático e o *laissez-faire*<sup>117</sup>, onde o democrático, a partir de pesquisa, revela-se como o mais indicado. Até hoje os três modelos são

---

<sup>114</sup> VIEIRA, Paulo Ferreira Vieira. Um ensaio sobre liderança. In: MIGUELES, Carmem; ZANINI, Marco Tulio (Orgs.). *Liderança baseada em valores: caminhos para ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 775-785. Edição Kindle.

<sup>115</sup> Um dos fatos que deu origem, na década de 1920, à Teoria das Relações Humanas - início da abordagem humanística da administração, - período em reação aos pressupostos da era Clássica cujo engenheiros Frederick Taylor e Henry Fayol foram destaque. O experimento de Hawthorne, coordenado pelo pesquisador da Universidade de Harvard, Elton Mayo, ocorreu na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, fabricante de componentes eletrônicos de telefonia, com o objetivo de estudar o efeito das variações do ambiente físico de trabalho sobre a produtividade.

<sup>116</sup> VIEIRA, 2009, p. 802-838. Edição Kindle.

<sup>117</sup> LEWIN, K; LIPPIT R.; WHITE R. apud VIEIRA, 2010, p. 815.

incontestavelmente citados em muitas produções teóricas sobre liderança. A teoria dos estilos surge a partir de um movimento que buscou dar melhor sentido do trabalho na vida do homem, migrando da obediência a regras e regulamentos à participação responsável, assim como dos traços inatos para os relacionamentos, base da liderança.

c) Teorias Contingenciais: Nos anos 60 e 70, se vê a derrocada da teoria dos estilos e nascimento da teoria da contingência, em que variáveis externas condicionam o comportamento do líder, provocando mais uma vez o interesse em saber como funciona do que propriamente a essência do fenômeno. De qualquer forma, a teoria das contingências traz como contribuição a contraposição ao universalismo dos traços e estilos de liderança, permitindo conhecer agora o fator da relatividade à prática de liderança.

d) Liderança a partir da Prática de Valores: Por fim, na década de 1990 surgem textos que constroem o idealismo de líder visionário, portador de significativos valores e propósitos, o que certa forma (re)valoriza o caráter da intrinsecidade da liderança como visto na teoria do traços. Vieira reconhece a importante contribuição daqueles que deram à liderança o papel de visionários, como também ao aspecto interno e não externo na formação do líder, contudo, se tivessem explorado com mais profundidade a ideia de valor, teriam evitado a redução e talvez a exclusão desse elemento à responsabilidade dos grupos. Nessa linha, confunde-se a figura do líder com a do herói, da celebridade, alguém inatingível, mas que para o bem e o consenso comum é solucionador de todos os problemas, o que nas empresas não é figura rara de se encontrar, claro, normalmente nos andares hierárquicos superiores do poder.

Outro aspecto apontado pelo estudo de Vieira é o que de mais maléfico pode contaminar o ambiente e uma cultura preocupada com o engajamento. Considerada a importância da figura do líder nesse processo de confirmação e manutenção do engajamento, especular liderança absolutamente atrelada à

hierarquia, ao carisma e ao heroísmo desconfigura o genoma do tema, haja vista sua total independência em relação aos outros três citados.

O'Donnell chega a chamar de mito o aspecto de atribuir a ideia de que o líder tenha que ter designação formal<sup>118</sup>. Vieira em seu estudo deixa muito claro tudo isso, cabendo de antemão destacar que sua formação conceitual sobre liderança pressupõe a experiência do conviver, a implicação da existência com motivos, fazendo com que o líder possa dar concretude a anseios e desejos compartilhados<sup>119</sup>. Nessa perspectiva, Vieira cita Heidegger em uma reflexão sobre o “a-gente”, em que a condição humana do viver-junto implica no compartilhamento, na troca e em emoções surgidas da experiência coletiva. Conclui o autor:

O líder é aquela personagem que, nascido da trama da convivência, destina-se a torna-la criadora, contribuindo para estabelecer o “a-gente” como uma possibilidade real e efetiva da vida. Efetiva no sentido de tornar as preocupações, fato reais e concretos, êxitos do conviver<sup>120</sup>.

Na literatura corporativa contemporânea, há uma grande produção em que o líder e o herói recebem o mesmo significado. O estereótipo do segundo pressupõe dinamismo, valentia, obtenção de obediência, poder hierárquico, centralidade para sempre ser lembrado e visão de futuro. O'Donnell também se refere ao culto imaginário das organizações produzirem heróis, citando como exemplo Jack Welch, ex-presidente mundial da empresa norte-americana General Electric, a partir de competência inerente à visão fulminante e fantástica do futuro<sup>121</sup>. A concepção do herói passa ainda por seus dons excepcionais, como mito, ele é, ao mesmo tempo, revelação e mistério, um ser imortal na apreciação de Vieira, quando anuncia o entendimento grego sobre tal figura.

Afora isso, tem-se também o líder carismático, condutor de uma legião de liderados em estado de submissão e controle, digno de comparação com “práticas mágicas usuais nos templos e nas religiões mais antigas<sup>122</sup>. Tanto o herói como o carismático recebem aval das corporações pelo poder que representam na mobilização de esforços dos empregados, especialmente pela condição de

---

<sup>118</sup> O'DONNELL Ken. *Valores humanos no trabalho* – Da parede para a prática. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 156.

<sup>119</sup> VIEIRA, 2009, p. 772.

<sup>120</sup> VIEIRA, 2009, p. 751.

<sup>121</sup> O'DONNELL, Ken, 2006, p. 156.

<sup>122</sup> VIEIRA, 2009, p. 945.

submissão aos encantos de seus “líderes” e pela ausência de questionamentos que o grupo poderia fazer aos mandos empresariais. Regras, objetivos, metas, entre outros desafios, pairam em um cenário de plena alienação. Não há independência e nem emoção autêntica do indivíduo e, sim, ao contrário, tem-se como prática corriqueira das empresas o incentivo para que os heróis ocupem espaços e aumentem seu exército de comandados. Se liderar passa pela troca de sentimentos e emoções próprias e dialéticas que fazem com que o líder seja protagonista na solução de desejos e necessidades, não parece razoável a cultura da submissão e da passividade. O subproduto disso é a desresponsabilização de cada elemento e narcotização do que se sente<sup>123</sup>, o que nada se alinha com o envolvimento emocional do colaborador para um efetivo engajamento.

Outra discussão proposta por Vieira é a incompatibilidade de gestores e líderes terem seus respectivos papéis desempenhados pela mesma pessoa, o que o autor afirma ser uma regra<sup>124</sup>, haja vista a natureza de ambos, pois, enquanto o primeiro, o gerente, atende aos interesses da estrutura burocrática do negócio, o outro, o líder, estará mais atento à estrutura dos vínculos emocionais que brotarão no seio dos grupos. Seu pensamento ganha reforço ao citar o sociólogo alemão Phillip Selznick, cuja proposta foi criar a figura de dois líderes, o institucional e o interpessoal<sup>125</sup>. O primeiro, até então limitado à configuração do burocrata gerencial protetor e grande articulador do pragmatismo exacerbado de processos, sistemas e metas do negócio, passa a ser o líder preocupado com a multiplicação e a proteção dos valores organizacionais. Esse líder ganha a companhia da figura importante do líder interpessoal, que estará justamente no seio das equipes se responsabilizando pelas interações humanas e tudo aquilo que naturalmente surgem delas, como desejos, necessidades, sentimentos, crises e conflitos, certamente atento ao espaço onde tais valores ganham vida e forma. De qualquer forma, sua vocação não está para o conteúdo e políticas e, sim, para as pessoas.

Essa concepção de liderança fragmentada ou dividida por propostas e pessoas diferentes é reafirmada por Lewis ao citar conclusões do relatório

---

<sup>123</sup> VIEIRA, Paulo, 2009, p. 1017.

<sup>124</sup> VIEIRA, Paulo, 2009, p. 1347.

<sup>125</sup> SELZNICK, Phillip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Tradução: Arthur Pereira de Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971, p. 24.

*Engaging for Success*, de MacLeod e Clarke, quando o estudo sugere ser necessário que a liderança maior deva expressar a visão clara da organização e os gerentes de linha, a responsabilidade de estar diretamente ligados aos colaboradores<sup>126</sup>. No próprio relatório, MacLeod e Clarke concluem que para os gestores se tornarem pessoas envolventes na perspectiva do engajamento, três aspectos devem ser considerados em suas posturas<sup>127</sup>:

a) primeiramente, deve haver transparência daquilo que é esperado de cada membro da equipe, oferecendo-se *feedback* e oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal;

b) as pessoas devem ser tratadas com respeito e igualdade, devendo haver claro sentido de respeito e observância ao bem-estar delas;

c) por fim, os gestores são fundamentais para garantir a eficiência e eficácia do trabalho. Ninguém menos do que Peter Drucker considera o caráter de excepcionalidade da liderança, restrita a poucos indivíduos, afirmando que “...não faz o menor sentido falarmos de administradores como líderes”<sup>128</sup>.

Muito mais do que destacar o gestor como liderança única no contexto, Drucker entende que esse deva pertencer a grupos de liderança<sup>129</sup> e, mesmo que ele não seja específico no papel desses membros, é possível perceber o sentido da pluralidade de líderes na concepção do autor, assim como fizeram Selznick e MacLeod e Clarke. A descombinação da figura do gerente com a do líder também faz parte do entendimento de O’Donnell, ainda que relativize (e não determine) a impossibilidade dos dois papéis em uma só pessoa. Atribui a modelos de gestão ultrapassados a figura do “sabe-tudo” ou do “mandão”, em que o chefe, por força de sua posição hierárquica e do poder intrínseco, se torna legalmente líder<sup>130</sup>. Julgando indevido, desqualifica o caráter legalista como condição para o surgimento do líder, assim como a existência de programas de formação ditos excepcionais, que certificam líderes, afirmando que a real legitimidade de tal

---

<sup>126</sup> LEWIS, Raquel; DONALDSON-FEILDER, Emma; THARANI, Taslim. Management competencies for enhancing employee engagement: *Research Insight*. London: CIPD Publications, 2011. Disponível em: <[http://www.cipd.co.uk/binaries/management-competencies-for-enhancing-employee-engagement\\_2011.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/management-competencies-for-enhancing-employee-engagement_2011.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2015.

<sup>127</sup> MacLEOD e CLARKE, 2009, p.2523. Edição Kindle.

<sup>128</sup> DRUCKER, 1981, p. 399.

<sup>129</sup> DRUCKER, 1981, p. 399.

<sup>130</sup> O’DONNELL, 2006, p. 156.

titulação só seja possível emergir dos próprios liderados<sup>131</sup>. Sem entrar no mérito dos passos mágicos decantados na literatura corriqueira que indicam a formação de líderes eficientes, O'Donnell classifica que tais variáveis estarão sujeitas aos seguintes aspectos:<sup>132</sup>

a) O estado do líder: especificamente o interior, onde deve considerar seu senso de identidade própria, reconhecendo suas qualidades inatas e sua capacidade. Ele sabe que, se tornando líder de si mesmo, será capaz de liderar os outros.

b) O estado de seus liderados: o valor das pessoas é percebido e respeitado pelo líder, que sabe da diversidade existente no seio da equipe, acomodando os conflitos que possam surgir em virtude disso, mas valorizando, acima de tudo, o diverso intelectual e cultural de seus companheiros.

c) As situações existentes: certamente colocarão em prova a preparação do líder. Muito importante o ambiente saudável cultivado por todos, pois este serve como recurso para o enfrentamento de oportunidade ou problemas.

Descritas as abordagens acerca do papel da líder frente às suas equipes, fica a observação da indissociabilidade do tema com relação ao engajamento. Em que pese os diferentes níveis organizacionais, os líderes sempre estarão à frente das intenções corporativas, funcionando como uma espécie de modelo, de responsável pela multiplicação e efetiva consecução de princípios e valores, entre outros conceitos. No desafio de tal consecução, estará inserido junto aos grupos, fazendo com que o seu e o interesse dos liderados tenha voz e efetivo atendimento, papel normalmente designado aos gerentes de linha, figuras que se instauram no meio do organograma, possuindo uma relação de subordinação com o nível estratégico e de liderança com o nível operacional. O professor Chris Bones,

---

<sup>131</sup> O'DONNELL, 2006, p. 158.

<sup>132</sup> O'DONNELL, 2006, p. 163-164.

decano da Henley Business School, afirmou no relatório de MacLeod e Clarke que “o gerente de linha é a lente através da qual eu vejo a empresa e a empresa me vê”<sup>133</sup>, sendo que esta dualidade visional tem papel importantíssimo para o engajamento, onde para o empregado não basta apenas conhecer o que sua empresa propõe, mas também viver na prática a confirmação de seus conceitos, protagonizados pelo chefe imediato.

Cabida toda essa responsabilidade aos gerentes funcionais, alguns fatores recaem sobre o papel das corporações no trato desse profissional como, por exemplo, capacitar sistematicamente seus gerentes de linha sobre a função liderança, pois são cargos que, por seu ofício de tomar decisões, sofrem desgastes, além, naturalmente, do próprio convívio entre seres humanos estar sujeito a habituais conflitos. Desmistifica-se também a exclusividade do sentido operacional e burocrático historicamente atribuídos a eles gerentes, pois necessitam ser indivíduos capazes de conceber a estratégia corporativa e traduzir em linguagem adequada a seus liderados, afinal, passa direto por seu desempenho o nível de engajamento obtido no ambiente. Cheese reconhece a importância do papel dos gerentes de linha afirmando que “Eles realmente existem, e há muitos deles, e são uma causa importante do baixo engajamento”<sup>134</sup>, o que serve de alerta para as organizações.

A consultoria de classe mundial Tower Watson atua na área de gestão de pessoas, possui mais de 16.000 colaboradores ao redor do mundo e destaca a liderança em seus estudos. Em um de seus relatórios, denominado *Engajamento Sustentável – a chave para sustentar alto desempenho*, a Towers propõe seu modelo autodenominado de inovador, sustentado pelo tripé *Engajamento, Suporte Organizacional e Bem-estar*. Considera que o engajamento dos empregados por si só leva a empresa até determinado ponto, sendo necessário que a mesma ofereça condições para o desempenho do trabalho de forma eficiente e eficaz – Suporte Organizacional - bem como, crie um ambiente propício ao cuidado físico, social e emocional do colaborador – Bem-estar<sup>135</sup>.

---

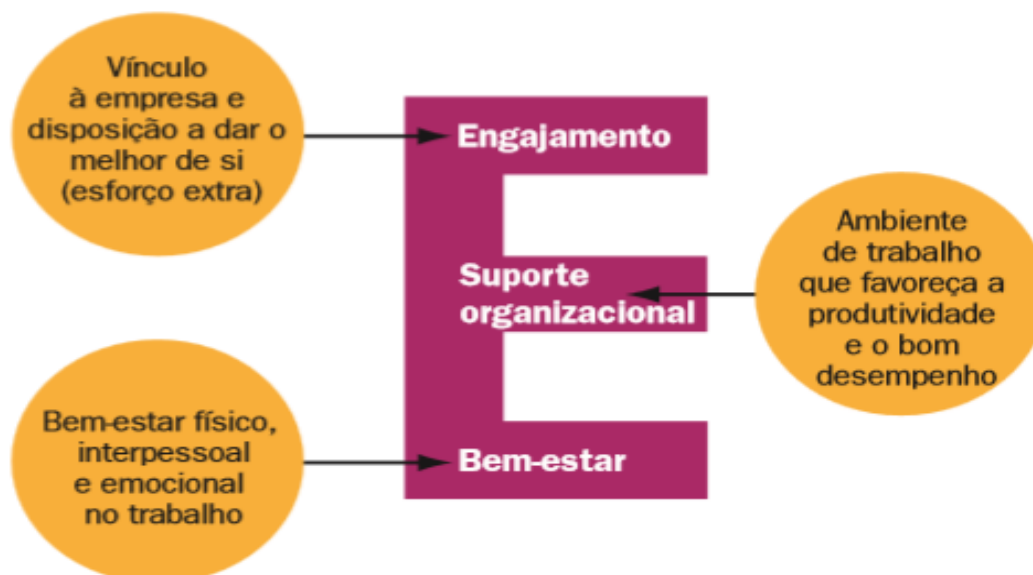
<sup>133</sup> MacLEOD e CLARKE, 2009, p. 2342. Edição Kindle.

<sup>134</sup> CHEESE, P.; THOMAS, R.; CRAIG E. 2009, p. 195.

<sup>135</sup> TOWER WATSON. *Engajamento Sustentável - A Chave Para Sustentar o Alto Desempenho*. Towers Watson Global Workforce Study, 2014. p.1.



**Figura 5** - Modelo de Engajamento Sustentável Tower Watson



Fonte: TOWER WATSON, 2014, p.1

Uma pesquisa global da Tower Watson sobre gestão de talentos aplicada em mais de 1.600 empresas buscou investigar como essas se comportavam em relação à atração, retenção e o engajamento dos colaboradores. Com relação a divergências críticas entre empregadores e empregados, quando apurado o que era mais importante para a retenção, o grupo de empregados citou a confiança na alta liderança entre os três primeiros itens – junto com salário e carreira -, o que se comporta de forma diferente quando feita a mesma indagação às empresas, pois sequer aparece a liderança como fator essencial. Tal divergência só aponta pela necessidade de uma mudança nas relações de trabalho entre empregadores e empregado para, em conjunto, harmonizarem suas intenções, vocações e expectativas, pois assim como a liderança, outros temas também são fundamentais e requerem sintonia para o engajamento.

## 1.7 Cultura Organizacional

A inserção do conceito de cultura foi trazida no final da década de 1950 à teoria administrativa, motivado pela necessidade de as organizações compreenderem novos fenômenos que se apresentavam no interior de seu ambiente. A transnacionalização de algumas empresas da época gerou tal preocupação pelo fato de um assincronismo entre a cultura organizacional de origem e a cultura do novo país receptor do empreendimento, especialmente pela reprodução de estruturas e de programas vigentes, o que acabava por comprometer os resultados<sup>136</sup>. Isso fez com que as empresas passassem a contemplar o advento da cultura como forma de compreender e implementar hábitos e costumes locais, também entendidos como hábitos e costumes da cultura nacional.

Nos dias de hoje, intensificado o processo de transnacionalização, não compreender a importância da cultura para o mundo dos negócios é reforçar o grupo daqueles que ainda não perceberam os novos desafios competitivos, talvez pelo excesso de pragmatismo e imediatismo dos resultados. Cultura Organizacional tem seu valor e dá vida às organizações, ainda que por ela não se tenha uma nítida compreensão<sup>137</sup>, e, na visão de Macey, esteja mais ligada à sensação que as pessoas têm acerca do que a organização valoriza, acredita e promove<sup>138</sup>.

Decodificar os aspectos da cultura de uma empresa significa justamente a compreensão do ambiente e o que pode dele ser potencializado para a satisfação de todos os envolvidos, considerando um modelo de valores compartilhados sobre as coisas. Daft entende que a cultura é um elemento de ajuda aos executivos em

---

<sup>136</sup> SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas nas Organizações*. São Paulo, Editora Gente, 2002. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Q8s5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA283&dq=cultura+organizacional&ots=mluZKx8oi&sig=jlxK\\_fRwcFHhDHaSjtDk\\_Uv8jU#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Q8s5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA283&dq=cultura+organizacional&ots=mluZKx8oi&sig=jlxK_fRwcFHhDHaSjtDk_Uv8jU#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false)>. Acesso em: 17 jul. 2013. p.285.

<sup>137</sup> ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.314.

<sup>138</sup> MACEY, 2011.

busca do entendimento dos aspectos escondidos e complexos da vida organizacional<sup>139</sup>.

Por outro lado, ponderando a dinâmica de interação da organização com o meio externo, padrões de comportamento que representam a parte mais visível e mais vulnerável às transformações do ambiente podem ser revistos e alinhados, no intuito do acerto, da justiça e da renovação da confiança de seus membros. Três fatores são apontados<sup>140</sup> a respeito da cultura organizacional quando se busca compreender os motivos de se estudá-la e qual a sua contribuição ao mundo dos negócios. Primeiramente, a cultura define fronteiras claras para todos os membros da empresa, demonstrando o lado formal da organização através de normas e regulamentos. Auxilia, também, de modo consistente, na abordagem de novas situações, dando parâmetros a argumentações frente a determinadas situações de trabalho e, por último, considera-se que ajuda a unir as pessoas, quando buscam organizações que apresentem uma identidade na qual acreditam.

Dada a complexidade do assunto, especialmente por seus aspectos de intangibilidade, a organização terá em seu próprio DNA características de sua cultura, obviamente que movidos por pessoas, mas essencialmente marcada por princípios morais e desejável comportamento ético, indispensavelmente fomentado pela cúpula da organização. Ainda que considerada a particularidade de uma cultura organizacional, Araújo destaca alguns elementos<sup>141</sup> comuns que a compõe, a saber:

- I. Regras e regulamentos: determinam as ações das pessoas, o que pode ou não ser feito, especificando quando diversos tipos de ações são adequados e qual a posição dos membros individuais no sistema social;
- II. Ambiente organizacional: *engloba aspectos informais, tais como sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos;*

---

<sup>139</sup> DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p.64.

<sup>140</sup> ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009. p.315.

<sup>141</sup> ARAÚJO, 2009. p.318 – 320.

III. Microculturas: uma cultura é formada por diversas microculturas que têm uma filosofia própria, mas, nem por isso, é contra os princípios da empresa;

IV. Contraculturas: são partes integrantes da cultura organizacional da mesma forma que as microculturas, as quais têm filosofias próprias em atrito com os princípios da organização;

V. Linguagem doméstica: vocabulário específico utilizado por pessoas que compartilham da mesma cultura;

VI. Ritos: atividades relativamente elaboradas e planejadas que combinam várias formas de expressão cultural e muitas vezes têm consequências tanto práticas quanto expressivas;

VII. Rituais: métodos e procedimentos detalhados, seguidos fiel e regularmente;

VIII. Heróis: são aquelas pessoas que, devido às repetidas situações de sucesso, representam os pilares da organização de uma forma positiva tanto para o ambiente interno como para o externo;

IX. Símbolos: aspectos da estrutura física e material da empresa, a disposição dos ambientes que pode representar regimes mais democráticos ou autoritários, dá o sentido a simbologias, permitindo compreender o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento;

É inegável contribuição da cultura como um fator preponderante da realidade nas organizações, à medida que a mesma contribui para um compartilhamento de significados, contudo a implementação do tema no meio empresarial provocou inquietações com os cientistas sociais, especialmente os antropólogos, pois o pragmatismo e a conotação instrumental, típicos da ciência

administrativa para possibilitar ótimos resultados econômicos, desvirtuou a compreensão epistemológica da cultura. É na Antropologia que se resgata a origem dos estudos da cultura a partir da pesquisa com sociedades tribais que, uma vez extintas, fez com que os antropólogos se voltassem para sociedades mais complexas, não habitadas mais em florestas<sup>142</sup>, o que, dessa forma, permite contemplar o ambiente empresarial. Com o passar do tempo, a apropriação (ou tentativa) do termo por parte dos executivos e líderes organizacionais contribui para uma aproximação, ou, no mínimo, uma maior atenção dos antropólogos às instituições do capitalismo, em detrimento de suas posturas mais críticas e intelectualmente superiores<sup>143</sup>.

O modelo de administração científica liderada pelo taylorismo e fayolismo da época, de forte ênfase aos aspectos tangíveis do trabalho, deu espaço a uma preocupação empresarial com a implantação e valores humanísticos, com valorização da subjetividade, da cooperação, da confiança, do empoderamento, entre outros termos pouco afetos até então. Nessa trajetória histórica do conceito de cultura organizacional podem ser identificados três momentos distintos propostos Barbosa<sup>144</sup>. O primeiro deles se estende do início na década de 1960 até o seu final; o segundo inicia na década de 1980 até mais ou menos o início da década de 1990; e o último vai de meados dos anos 1990 até o presente.

O primeiro período caracteriza-se por:

- a) Visão da cultura como instrumento de melhoria das organizações;
- b) Pouco interesse em tratar a cultura como uma vantagem competitiva;
- c) Contexto histórico dos movimentos civis da década de 1960.

O segundo período caracteriza-se por:

- a) Uma discussão epistemológica sobre o que é cultura organizacional;

---

<sup>142</sup> CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. *Gestão contemporânea de Pessoas: novas abordagens, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 302.

<sup>143</sup> BARBOSA, 2002. p. 7.

<sup>144</sup> BARBOSA, 2002. p. 12–13.

- b) Sua dimensão pragmática, na tentativa de transformar o conceito em uma variável da estratégia gerencial e de competitividade;
- c) Papel relevante que o Japão irá desempenhar na percepção da cultura para o universo econômico e organizacional.

O terceiro período caracteriza-se por:

- a) Definição e inclusão do conceito como um ativo intangível das organizações;
- b) Questão epistemológica da mensuração da cultura; seu uso mais de estratégia empresarial do que gerencial;
- c) Sua relação íntima como um contexto de mudança na agenda política, social e ética das organizações por pressão da sociedade.

São momentos históricos da concepção de cultura organizacional bem delimitados pela autora que merecem ser abordados com mais detalhes. O primeiro período é marcado pela necessidade de as organizações implantarem valores humanísticos compartilhados por todos, valorizando a confiança, a subjetividade, a abertura das pessoas com o relato de experiências e a cooperação, estimulando o compromisso dos funcionários com as suas organizações. O conceito de cultura é “o seu uso como instrumento para melhoria da organização mediante o aprimoramento de seus processos humanos”<sup>145</sup>. Diferentemente de uma perspectiva antropológica para o termo, a “ferramenta” gerencial usada, na época, pelos administradores, para introdução do conceito de cultura era a formação de grupos de pessoas que compartilhavam experiências, os chamados *T groups*, posteriormente, mal avaliados pelos meios gerenciais que a entenderam como sendo uma ferramenta de manipulação ideológica<sup>146</sup>, sem qualquer ideal para com o resultado.

O segundo período sofre influência pela ascendência nipônica no cenário competitivo mundial e a instabilidade social, econômica e política que se instalavam na sociedade contemporânea. Empresas norte-americanas e europeias, frustradas pelos resultados obtidos, viram o crescimento dos produtos japoneses,

---

<sup>145</sup> BARBOSA, 2002. p.13.

<sup>146</sup> BARBOSA, 2002. p.13.

especialmente dos carros, o que os norte-americanos justificaram ser em função da cultura japonesa, especialmente por saberem relacionar bem e sem conflitos o capital, a sociedade e o trabalho<sup>147</sup>. Entre alguns aspectos a considerar no modelo de gestão japonês, destaca-se a valorização ao conhecimento tácito, a senioridade e participação de todos no processo decisório, o que acabava por gerar um sentimento de pertencimento comum, viável a organizações que proporcionam o *empowerment* a suas equipes, a estabilidade do emprego com a política de *from cradle to grave* (do berço a cova) e a valorização também da experiência prática, como visto no processo fabril da Toyota, onde os bons resultados de uma empresa manufatureira são produzidos no chão de fábrica, *Guemba* em japonês<sup>148</sup>.

O emergir japonês frente aos norte-americanos pode ter tido um sentido mais simbólico do que propriamente econômico, afinal surgia uma potência mundial sem ser ocidental. Outro aspecto além da ameaça nipônica é o reconhecimento da incerteza como outra explicação aventada para a valorização da dimensão cultural. A eternidade do sucesso do lucro, muito comum até então na época, perde espaço para um cenário de insegurança, superação, reinvenção do negócio com vistas à sustentação em um mercado de profundas transformações políticas e sociais - eis o caso de mudança de regime político no Brasil e a queda do muro de Berlim na Europa – fazendo, então, com que a cultura seja o chão para dar norte às organizações, oferecendo padrão e estrutura para enfrentar as incertezas. A cultura fornece a estabilidade e a rigidez necessárias para sentir e agir frente à sociedade ou a uma organização<sup>149</sup>. O conceito de cultura promoveu uma discussão teórica ambígua e importante no âmbito da administração. O que se buscava compreender era se a cultura seria uma variável fabricada no interior das organizações ou, efetivamente, trazida de fora por seus membros, considerada nesse caso como sendo uma cultura vigente de cada país em questão<sup>150</sup>. De qualquer forma, o significado atribuído à cultura era claramente instrumental, fazendo parte da

---

<sup>147</sup> BARBOSA, 2002. p.14.

<sup>148</sup> NISHIOKA, Gentil Choji. A estratégia do office versus a eficácia do Guemba – Considerações sobre o desempenho da Ford e da Toyota. *Revista da ESPM*. Disponível em: < [http://acervo-digital.espm.br/revista\\_da\\_espm/2010/mar\\_abr/20\\_Gentil.pdf](http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2010/mar_abr/20_Gentil.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2013.

<sup>149</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and leadership*. São Francisco, USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2010, p.23.

<sup>150</sup> BARBOSA, 2002. p.17.

estratégia competitiva e gerencial da empresa na busca de seus resultados, especialmente os econômicos.

No Brasil, a partir da década de 1990 é que surgem fortemente novos instrumentos de gestão capazes de conduzir as empresas com visão compartilhada e unidade de ação. Nesse contexto, estudar a cultura significou desvendar um conjunto de valores que deram significado a um senso comum e, a partir desse estudo, as grandes corporações iniciaram um processo de definir sua missão, sua visão, seus valores e um código, com um conjunto de recomendações comportamentais éticas, normalmente elementos que compõem o consagrado Planejamento Estratégico que, na definição de Churchill, vem a ser “um conjunto de atividades que levam ao desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos e de estratégias que possibilitem o alcance desses objetivos”<sup>151</sup>.

Barbosa destaca que várias críticas foram atribuídas à forma como o conceito de cultura organizacional foi usado nesse período pelos administradores. O primeiro ponto a considerar é o fato de que os estudos se concentraram em grandes empresas, desconsiderando o universo de entidades sem fins lucrativos, como organizações não governamentais, universidades públicas e sindicatos<sup>152</sup>, capazes de fornecer bases reflexivas e comparativas a respeito do impacto da cultura no desempenho e nos resultados. O segundo ponto é que mesmo os estudos sobre a cultura tenham sido feitos no conjunto das grandes corporações, deixou-se de considerar as pequenas, responsáveis por dar sustento à base das economias de alguns países, como no Brasil, grande propulsora de empregos. Um último e terceiro ponto é a forma como o conceito de cultura foi transposto e utilizado na administração, ignorando por completo o debate sobre ele existente no mundo das ciências sociais e na antropologia de forma particular, trazendo como consequência disso seu enfoque eminentemente pragmático instrumentativo na forma de alcançar os resultados.

O terceiro e o último período descrito pela autora traz a continuidade da cultura como valor instrumental que busca resolver um velho problema da

---

<sup>151</sup> CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 86.

<sup>152</sup> BARBOSA, 2002. p.23.



administração moderna pretensamente democrática, isto é, “como coordenar as atividades internas e obter resultados na ausência de instrumentos explícitos de coerção e força bruta?”<sup>153</sup>. Três aspectos são atribuídos a cultura nesse período, primeiro, sua dimensão estratégica aos negócios, segundo, um novo entendimento de associação dos valores organizacionais com os valores éticos da sociedade e, terceiro, o entendimento de ser um ativo intangível. Impulsionada pelo advento da internet na década de 1990, toma forma um período marcado pela Sociedade do Conhecimento, onde esse, o conhecimento, ganha força como vantagem competitiva nas organizações. Ativos intangíveis criam valor e são considerados fatores não-físicos, como processos de fabricação, sistemas de administração, marcas e capital intelectual, sustentados basicamente pelo capital humano que, segundo Hass, pode ser visto como:

[...] onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações, lembrando que o dinheiro fala, mas não pensa e que as máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam.<sup>154</sup>

Nesse cenário, a cultura organizacional passou a ser valorizada por sua capacidade de promover um ambiente favorável à criatividade, à inovação, ao aprendizado e à capacidade da empresa de adaptação à mudança, itens fundamentais para gestão do conhecimento. Tudo isso passível de ser medido e transformado em indicadores de desempenho, com fundamental participação da cultura, novamente, segundo a autora, o viés instrumental atribuído a ela, especialmente quando entendido pelas empresas como uma forma do resultado e o lucro no longo prazo<sup>155</sup>.

A importância da cultura ganha dimensão na abordagem de Sebastian Rothmann, quando argumenta da necessidade de maior consideração sobre as raízes culturais do engajamento, destacando que grande parte dos estudos se concentram basicamente na Europa e nos Estados Unidos, havendo, portanto,

---

<sup>153</sup> BARBOSA, 2002. p.26.

<sup>154</sup> STEWART, 1997 *apud* HOSS, Osni. *Modelo de avaliação de ativos intangíveis para instituições de ensino superior privado*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade de Santa Catarina – UFSC, 2003, p. 31.

<sup>155</sup> BARBOSA, 2002. P.30.

necessidade de maiores investigações em outros contextos. O autor faz o destaque à dimensão da transculturalidade e às mutações do engajamento ao redor do mundo, onde fatores importantes como globalização, imigração, diversidade e multiculturalismo<sup>156</sup> apresentam-se diretamente relacionados à vida empresarial.

A globalização provoca, especialmente, a conexão e interdependência dos mercados mundiais, concebendo uma legião de trabalhadores internacionais de diferentes partes do mundo. Isso certamente provocará o incremento dos contatos transculturais entre as pessoas o que, em contrapartida, poderá significar a diminuição da unicidade das comunidades locais<sup>157</sup>. Os profissionais imigrantes residem em um país diferente de sua origem e possuem tendência sempre por novos desafios se assim for lhe possibilitada a oportunidade. O sentido da diversidade pressupõe pessoas com propósitos únicos, mas diferentes umas das outras, seja com relação a cor, religião, gênero e opção sexual. O multiculturalismo prevê uma orientação para manutenção da identidade cultural dos grupos étnico-culturais existentes, como a participação de outros grupos em uma sociedade maior pluralizada<sup>158</sup>.

Além de trazer a perspectiva transcultural para o engajamento, Rothamann demonstra preocupação com os quadros teóricos utilizados nas pesquisas e suas consequentes generalizações<sup>159</sup>, fazendo destaque a três modelos:

a) o de Kahn, que enfatiza o envolvimento pessoal, em que vários fatores contextuais afetam o nível de engajamento do empregado com sua tarefa;

b) o modelo de trabalho que exige demanda de recursos de Shaufeli e Bakker, sejam aqueles recursos oferecidos pela organização como salários e oportunidades de carreira ou os que provem das relações interpessoais e sociais, como o apoio do supervisor e dos colegas de trabalho e,

---

<sup>156</sup> SHAUFELI, 2010, apud ROTHAMANN, 2013, p. 4974. Edição Kindle.

<sup>157</sup> ROTHAMANN, Sebastiaan, 2013, p. 4981.

<sup>158</sup> ROTHAMANN, Sebastiaan, 2013, p. 4988.

<sup>159</sup> TRUSS, Catherine et al. 2013. p. 415.

c) a teoria da autodeterminação de Edward Deci e Richard Ryan, quando propõe que a motivação das pessoas deriva de três necessidades inatas e universais, isto é, *autonomia, competência e afinidade*. A autonomia afirma-se quando as pessoas percebem que eles estão no controle de seus comportamentos expressos, a competência se dá a partir do sucesso das tarefas realizadas e os resultados obtidos, e a afinidade é a possibilidade de estar e ser aceito pelos outros, em uma boa harmonia social no ambiente<sup>160</sup>. Portanto, com o advento da transculturalidade, tais teorizações precisam ser relativizadas, considerando as variações culturais existentes em sociedades vigentes e que certamente afetam hábitos e costumes de suas organizações.

Por fim, é possível dizer que as organizações - em linhas gerais - definem objetivos a serem alcançados que dependem do empenhamento de seus atores, cuja motivação poderá estar afetada positiva ou negativamente pela cultura existente, o que se pode considerar como um triunfo da cultura organizacional sobre a estratégia<sup>161</sup>.

## **1.8 O Modelo de engajamento integral a partir da liderança e da cultura organizacional**

Inegavelmente, hoje somos agentes (e vítimas) de um mundo globalizado, onde acontecimentos sociais, psicológicos, políticos, ambientais, comerciais e administrativos, entre outros, devem ser vistos por um novo paradigma que ofereça a possibilidade de compreendê-los, além de fenômenos com movimentação própria e peculiar. Cabe, acima de tudo, a leitura de que tais eventos produzem resultados que estão intimamente ligados e subjacentes a uma estrutura maior que organiza e dita ritmos e padrões da vida moderna. O triunfo da fragmentação como

---

<sup>160</sup> ROTHAMANN, Sebastiaan, 2013, p. 5205-5255.

<sup>161</sup> SMITH, David. The route to employee engagement is a worthwhile slog. Culture always trumps strategy. In: ROBINSON, Dilys; GIFFORD, Jonny. *The Future of Engagement Thought Piece Collection*. Reino Unido, 2014, p. 3-5. Disponível em: <<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/future-engagement.aspx>>. Acesso em: 19 set. 2015.

explicação dos fatos tem origem no método analítico de René Descartes que consistia em decompor pensamentos e problemas em partes, tornando-se paradigma da observação científica de todas as teorias de fenômenos naturais nos séculos XVII, XVIII e XIX<sup>162</sup>.

Fritjof Capra afirma que “as limitações da visão de mundo cartesiana e do sistema de valores em que se assenta estão afetando seriamente nossa saúde individual e social”<sup>163</sup>. Defende a ideia o autor de que inúmeros problemas vividos pela sociedade como taxas elevadas de inflação, desemprego, crise energética, saúde, poluição, violência, entre outras, são fatos pertencentes a uma só crise, a crise de percepção. A tentativa de entender e justificar tais fatos nefastos como acontecimentos isolados faz com que, por exemplo, a solução buscada pelo poder público seja, muitas vezes e em muitos lugares, ineficiente ou, no mínimo, paliativa, o que certamente se modificaria a partir de uma leitura holística da realidade. Capra sustenta, contudo, que a compartimentação como explicação científica, a partir do século XX, tem impacto inconsistente nas ciências sociais, onde um dos piores erros é dividir sua textura em fragmentos supostamente isolados. Em particular, o autor, de forma eloquente, traz uma nova abordagem às ciências econômicas, ordena pelo mundo ocidental como a “ciência do lucro” pois, enquanto entendida na perspectiva prioritariamente quantitativa, propõe uma compreensão míope e desarticulada das partes.

Para Capra, a compartimentação da economia produziu uma colônia de economistas críticos que foram colocados à margem, já que desejavam estudar o tema perfeitamente inserido em um ecossistema, diferentemente de uma economia restrita ao capitalismo. O próprio Karl Max se recusou a ser chamado de economista, já que se considerava muito mais um crítico social<sup>164</sup>. Tal ecossistema citado pressupõe o estudo da economia como parte de um arranjo maior, contemplando a abordagem qualitativa, em que são inseridas outras áreas do saber como a ecológica, a social e a psicológica.

Capra demonstra, como exemplo, a interpretação econômica na geração de energia, em que essa é bem avaliada por sua capacidade de produção de

---

<sup>162</sup> CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. Tradução Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 2006. p. 58.

<sup>163</sup> CAPRA, 2006. p. 183.

<sup>164</sup> CAPRA, 2006, p.184.

quilowatts, sem nenhuma avaliação qualitativa sobre o tipo, isto é, se é feita a partir de bens renováveis ou não renováveis. Lastimavelmente, aponta o autor, os custos sociais da produção “suja” de energia são creditados à riqueza de um país com índices produtivos do Produto Interno Bruto<sup>165</sup>.

Esse breve relato serve para que se perceba a importância de uma leitura sistêmica frente a fenômenos diversos, entre eles, o engajamento. Administração é uma ciência social assim como a economia e seus eventos produzidos devem ser pensados e avaliados a partir da perspectiva inter-relacional de seus resultados. Drucker afirma que

“o administrador tem a obrigação de criar um todo real que seja maior que a soma das suas partes, isto é, de criar uma entidade produtiva que gere mais do que a soma dos recursos que utiliza”<sup>166</sup>.

Murad, ao arrolar a espiritualidade profética com a gestão como sendo a primeira uma dimensão crítica e superior das organizações na forma de gerirem seus negócios, capaz de serem dotadas de contribuições ao meio social e ao ecossistema sem o pragmatismo do resultado imediato e lucrativista, afirma que “o profeta percebe a história a partir do todo o que, na linguagem bíblica, traduz-se pelo termo Aliança<sup>167</sup>. Em ambos os conceitos, assim como Capra, a fragmentação cartesiana das partes não supera a visão necessária de se buscar a leitura e explicação de fenômenos únicos de complexos, onde as partes tornam-se variáveis dependentes e inter-relacionadas.

Considera-se ainda, como já mencionado nesse estudo, a nova agenda da área de recursos humanos com temas qualitativos que servem para melhor compreensão do comportamento humano nas organizações.

Nessa ótica relacional e qualitativa é possível compreender o modelo de engajamento integral de Rogério Chair onde, além de estabelecer vínculos fundamentais com papéis bem definidos entre liderança e cultura organizacional,

---

<sup>165</sup> CAPRA, 2006, p.186.

<sup>166</sup> DRUCKER, 1981, p. 65.

<sup>167</sup> MURAD, 2012, p. 169.

considera importante prever que relacionamentos interpessoais, sistemas de gestão e políticas corporativas devam estar alinhados aos valores e propósitos organizacionais, dando consistência viva à cultura existente, em que a liderança é a responsável em dar liga entre cultura e engajamento. Aliás, Chair afirma que qualquer modelo de engajamento verdadeiramente consistente tem que passar por uma decisão de liderança que coloque no centro do modelo a imputabilidade de uma empresa gerida por valores. As características essenciais que aponta em seu modelo são<sup>168</sup>:

- a) É implementável com sucesso em organizações com clareza de seus valores;
- b) Oferece uma ampliação do nível de comprometimento dos indivíduos com a organização, assim como ao contrário, a partir de uma cultura que seja a melhor alternativa de alinhamento entre pessoas e organização;
- c) Permite a combinação da dimensão individual com a coletiva em suas diversas perspectivas.

O modelo de engajamento integral é dividido em quatro quadrantes, como pode ser visto na Figura 6, onde os dois de cima são chamados de “EU”, o indivíduo, em suas dimensões interna e externa. Os dois quadrantes inferiores são o “NÓS”, a organização, considerada também as mesmas duas dimensões, interna e externa. A partir do cruzamento entre os quatro quadrantes é que se dá a integralidade do engajamento, destacando que a partir daí deva ocorrer o embasamento das ações da liderança, em que compreendem com melhor clareza valores, desejos e necessidades do empregado e da organização e suas inter-relações. Chair faz referência a isso, pois considera que a visão integral dos líderes se torna importante à medida em que<sup>169</sup>:

- fomenta a ampliação da consciência para o eu, para o nós e para o todo que os cerca;

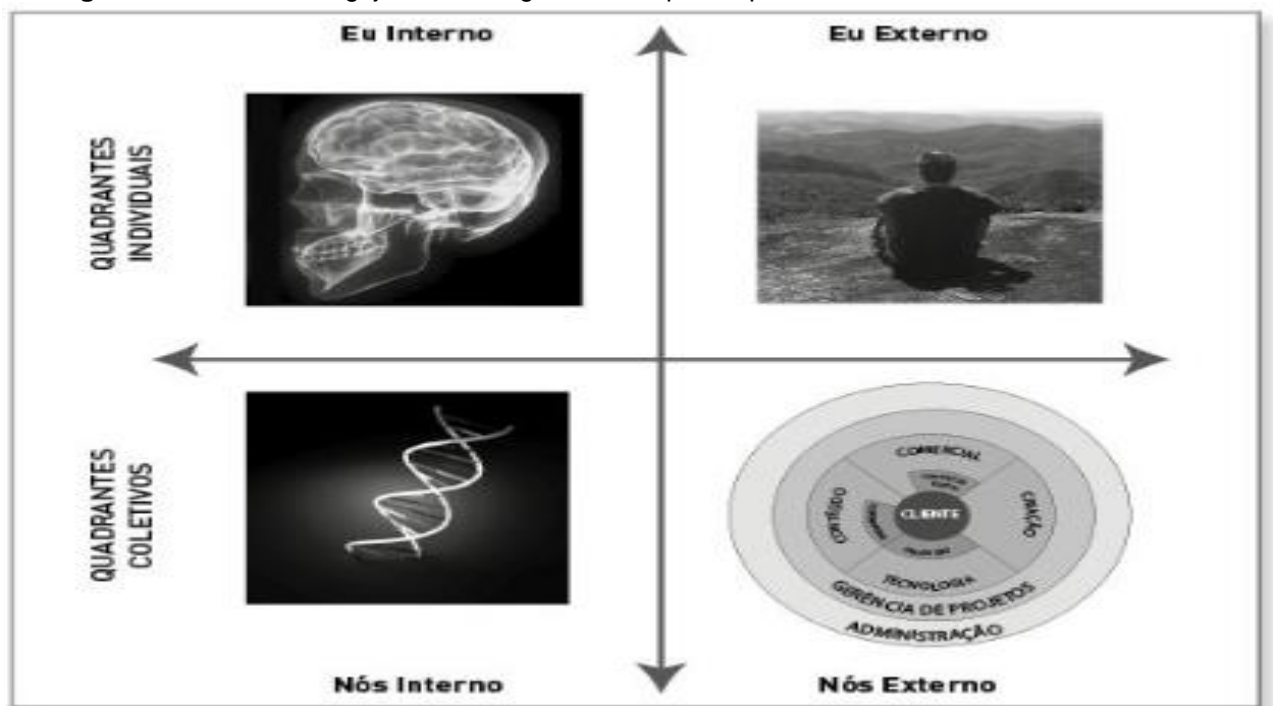
---

<sup>168</sup> CHAIR, 2014. Edição Kindle.

<sup>169</sup> CHAIR, 2014. Edição Kindle.

- permite-lhes vivenciar com mais amplitude suas experimentações sobre as dimensões individuais e coletivas em diferentes níveis, linhas, estados e tipos de consciência;
- estimula pensar sem fronteiras, multidisciplinar, uma disposição para não fragmentar dados e conhecimentos, um estímulo para enxergar o eu e o nós sistematicamente.

**Figura 6** - Modelo de engajamento integral e seus quatro quadrantes







Fonte: CHAIR, 2014.

Antes de fazer o cruzamento dos quatro quadrantes, faz-se necessário perceber o sentido de cada um, representado pela Figura 7. Observa-se que o modelo prevê cobertura total e ampla aos aspectos intrínsecos e extrínsecos tanto do colaborador como da empresa, consideradas as manifestações subjetivas da dimensão interna e objetivas da dimensão externa.

O modelo é abrangente a todos os colaboradores, mas Chair afirma que o mesmo pode iniciar pelas próprias lideranças como forma de que a experiência seja vivida por eles, facilitando a crença e a multiplicação posterior.

**Figura 7** - Detalhamento dos quatro quadrantes do Modelo Integral

 <p><b>EU INTERNO</b></p> <p>Pressupõe temas intrínsecos de cada indivíduo, seu diálogo interno como histórias de vida, visão de mundo, missão, crenças, valores, espiritualidade, buscando dar sentido as coisas.</p>	 <p><b>EU EXTERNO</b></p> <p>A partir da relação do indivíduo com sua organização, estará exercendo cargos, papéis, atribuições, assumindo responsabilidades, adotando comportamentos para, ao final, entregar resultados.</p>
 <p><b>NÓS INTERNO</b></p> <p>Aqui está o DNA corporativo, a marca histórica e original trazida lá por seus fundadores e que marcam os valores, lendas e mitos enraizados na cultura organizacional. Conceitos orientadores a todos como missão, visão e o propósito da empresa também estão nesse quadrante</p>	 <p><b>NÓS EXTERNO</b></p> <p>Pressupõe aspectos tangíveis e mais visíveis da organização, como seu sistema de gestão, processos, layout, potencial financeiro, aparato tecnológico, recursos humanos, entre outros, fontes que marcam o relacionamento com os seus <i>stakeholders</i>.</p>

Fonte: O autor

O elemento central e unificador do modelo é a cultura organizacional. É ela que dará liga entre os quatro quadrantes para que seja obtido o engajamento, assim como o papel de engajar é atribuído a função de liderança e sua dedicação plena ao modelo. A partir de então tem-se o cruzamento dos quadrantes que produzirá seis tipos de alinhamentos demonstrados na Tabela 3, assim definidos por Chair<sup>170</sup>:

**Tabela 3** - Tipos de Alinhamento do Modelo Integral de engajamento a partir do cruzamento do EU e do NÓS

CRUZAMENTO EU X NÓS	ALINHAMENTO	RESULTA EM
Eu Interno x Nós Interno	De Identidade	CONVERGÊNCIA
Eu Interno x Eu Externo	Pessoal	AUTENTICIDADE
Eu Externo x Nós Externo	De Ação	COERÊNCIA
Nós Externo x Nós Interno	Estrutural	INTEGRIDADE
Eu Interno x Nós Externo	De Percepção	ADERÊNCIA
Eu Externo x Nós Interno	De Intenção	CONSISTÊNCIA

Fonte: O autor

<sup>170</sup> CHAIR, 2014. Edição Kindle.

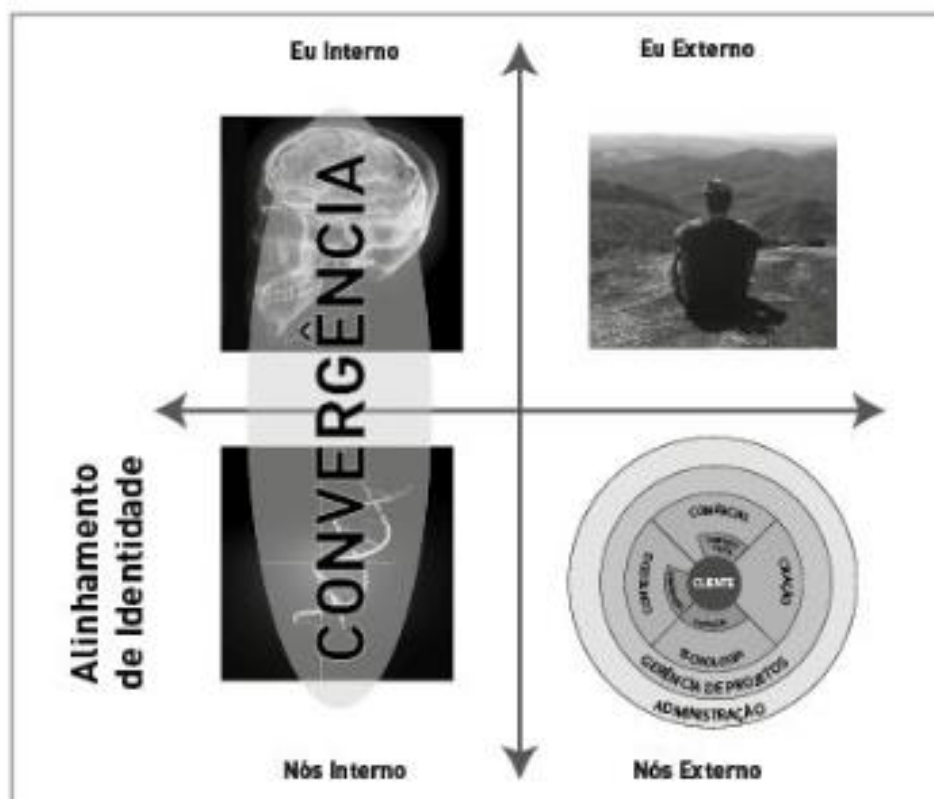


### 1.8.1 Tipos de Alinhamento - Convergência

A *convergência* entre o Eu e o Nós Internos, disposto na Figura 8, significa que valores e propósitos individuais e organizacionais estão em perfeita harmonia, combinando, evitando frustrações de ambas as partes. Contudo, Chair ressalva a dificuldade de tal conquista pelo fato do próprio colaborador não identificar sua própria história de vida e aquilo que verdadeiramente julga importante em uma parceria profissional e que afetará no rendimento de sua carreira<sup>171</sup>.

Uma reflexão interna do indivíduo e a definição de pontos consistentes de sua vida dá a possibilidade de um perfeito alinhamento de identidade entre as partes, no sentido de haver convergência dos respectivos propósitos, reforçando o engajamento pretendido.

**Figura 8** - Alinhamento de Identidade: Convergência



Fonte: CHAIR, 2014.

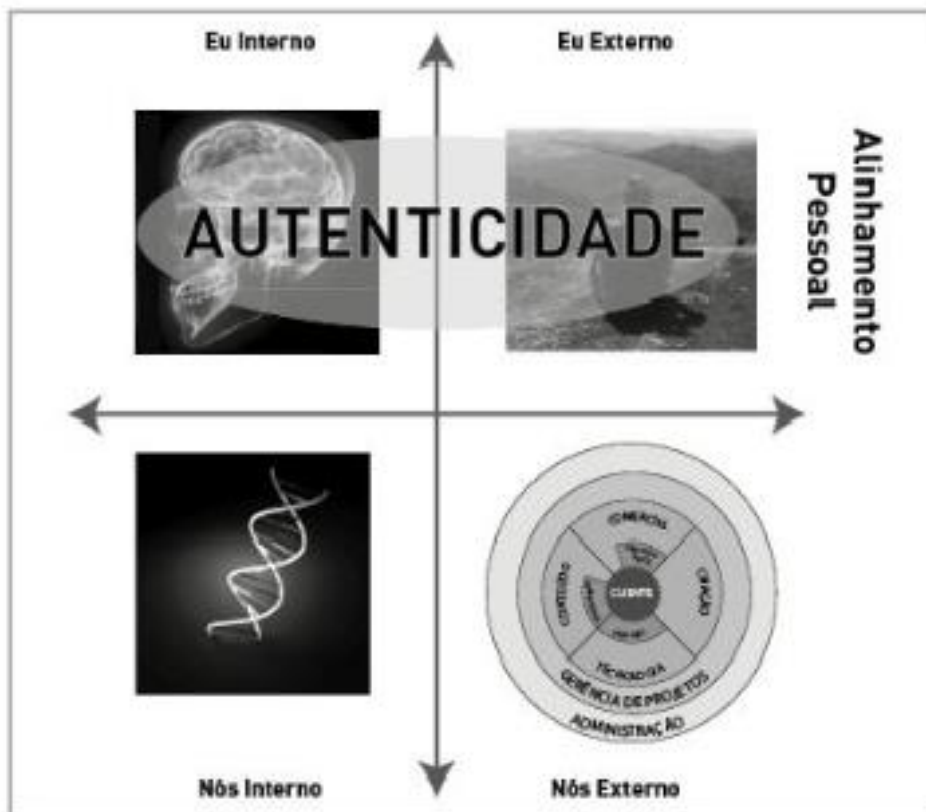
<sup>171</sup> CHAIR, 2014. Edição Kindle.

### 1.8.2 Tipos de Alinhamento - Autenticidade

A *autenticidade* entre o Eu Interno e o Externo, disposto na Figura 9, pressupõe, na mesma ordem, consciência e autenticidade nas atitudes visíveis a si mesmo e aos outros, reforçando o sistema de valores e propósito do indivíduo.

Aquilo que ele pensa (Eu Interno) determina ações e escolhas diversas (Eu Externo), proporcionando um alinhamento pessoal nas dimensões do Eu.

**Figura 9** - Alinhamento Pessoal: Autenticidade



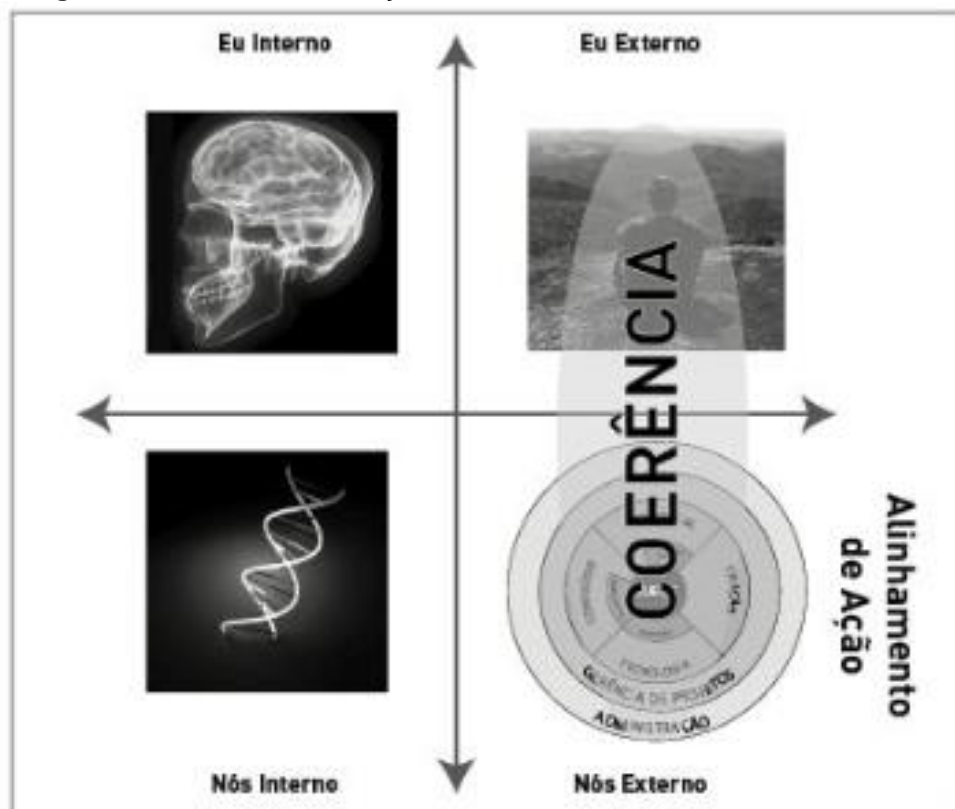
Fonte: CHAIR, 2014

### 1.8.3 Tipos de Alinhamento - Coerência

A *coerência* entre o Eu e o Nós Externos, visto na Figura 10, tem como objetivo o equilíbrio entre o comportamento e a atitude das pessoas com o resultado organizacional desejado, expressos tanto pela natureza comercial, como financeira e econômica. A liderança deve estar atenta a esse equilíbrio, observando fatores que possam estimular ou inibir as ações individual e organizacional como remuneração, benefícios, carreira, indicadores e o clima organizacional.

A coerência nasce, portanto, entre o alinhamento das ações do Eu e do Nós na dimensão externa do modelo de engajamento integral, isto é, a parte visível a todos os agentes envolvidos com o negócio organizacional.

**Figura 10** - Alinhamento de Ação: Coerência



Fonte: CHAIR, 2014.

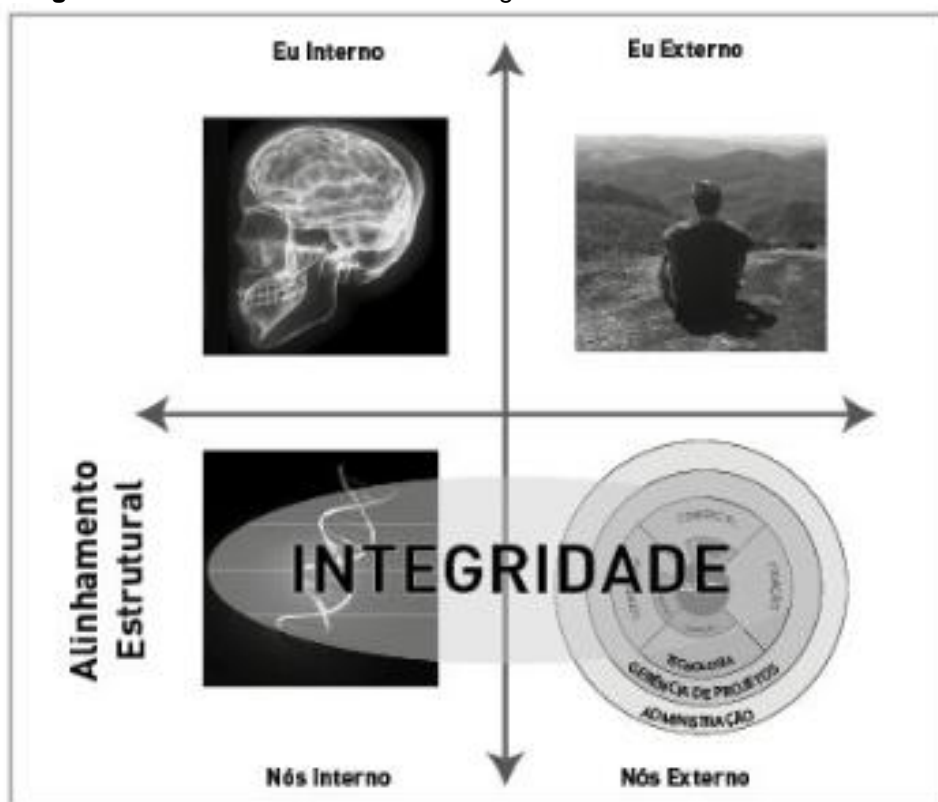
#### 1.8.4 Tipos de Alinhamento - Integridade

A *integridade* entre o Nós Interno e Externo, visto na Figura 11, ocorre a partir do momento em que valores e propósitos corporativos sejam pontos de partida e chegada percebidos na cultura existente.

Ao optar por uma organização, tais aspectos são anunciados inicialmente nos procedimentos de seleção e nos programas de integração e confirmados pelo empregado, à medida em que ocorra sua interação com os sistemas de gestão, com os recursos físicos, processos, tecnologia e *layout* dispostos pela empresa.

A integridade observada surge pelo alinhamento estrutural corporativo em que sua subjetividade conceitual é confirmada por sua prática empresarial e que para o engajamento representa os seus antecedentes.

**Figura 11** - Alinhamento Estrutural: Integridade



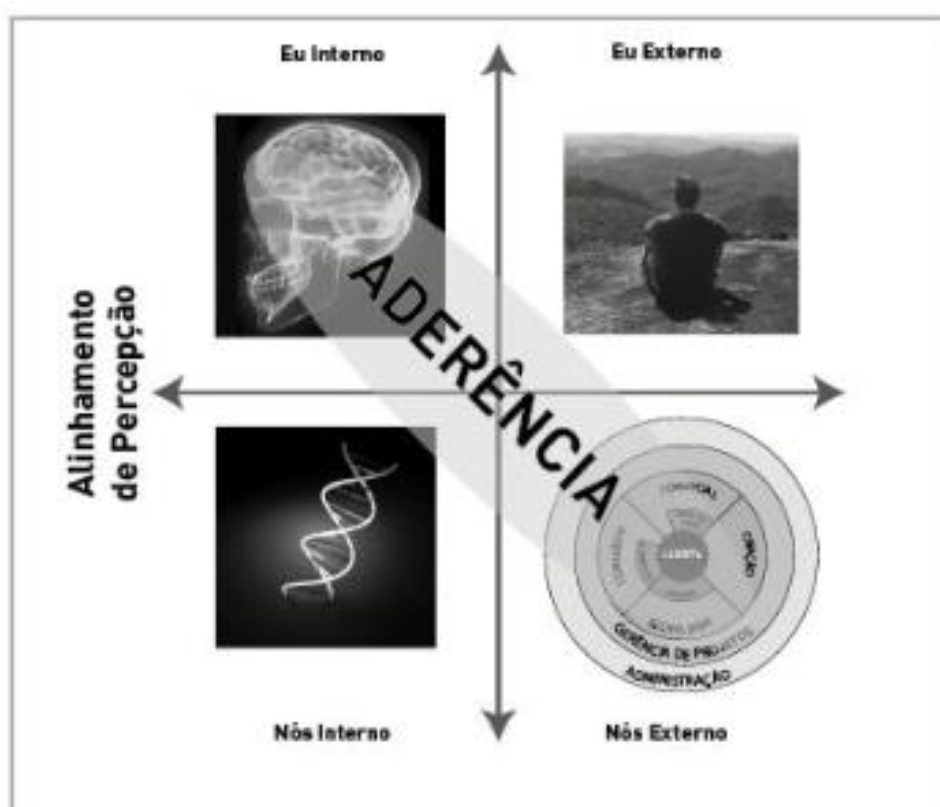
Fonte: CHAIR, 2014.

### 1.8.5 Tipos de Alinhamento - Aderência

A *aderência* entre o Eu Interno e o Nós Externo, visto na Figura 12, promove o primeiro alinhamento transversal do modelo de Chair. A questão que se sucede é ver toda a subjetividade do indivíduo impactando nos resultados organizacionais.

Trazendo o exemplo dos líderes, as decisões que tomam devem estar em perfeita sintonia com aquilo que pensam e sentem, em que a aderência é resultado de um alinhamento de percepção.

**Figura 12** - Alinhamento de Percepção: Aderência

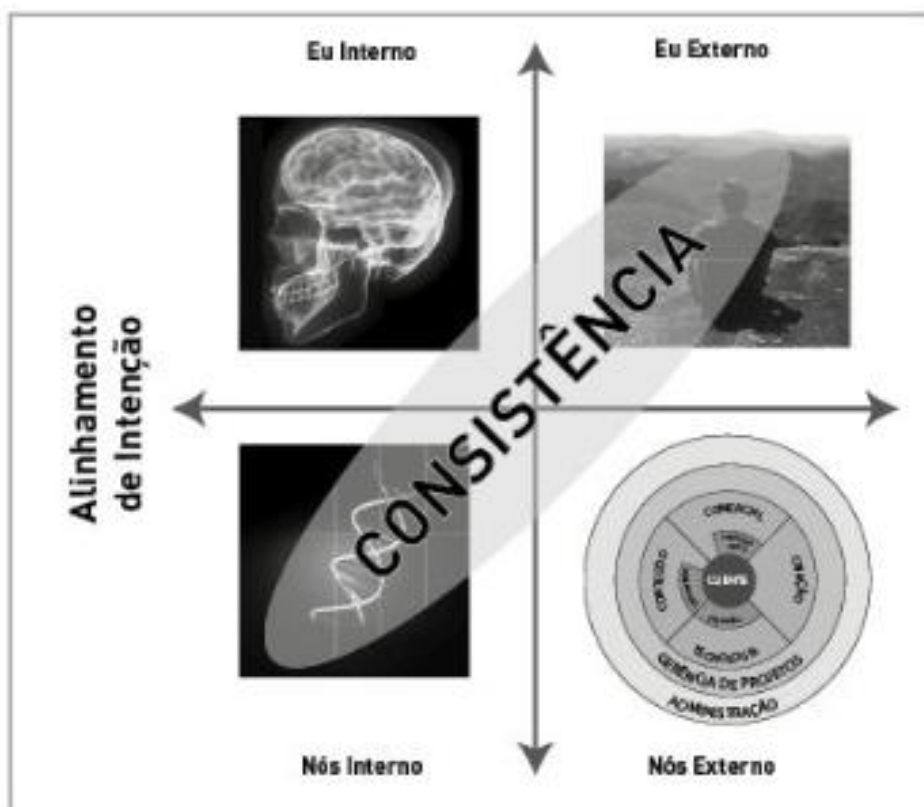


Fonte: CHAIR, 2014.

### 1.8.6 Tipos de Alinhamento - Consistência

A *consistência* entre o Eu Externo e o Nós Interno, disposto na Figura 13, reflete objetivamente no impacto da cultura corporativa no comportamento e atitude do indivíduo. Especialmente as ações de liderança reforçam o DNA da empresa, cujo valores, missão e propósitos ganham visibilidade a todos, em que a consistência nasce a partir do alinhamento de intenção.

**Figura 13** - Alinhamento de Percepção: Consistência



Fonte: CHAIR, 2014.

## 2 MODELOS DE ENGAJAMENTO SOB A PERSPECTIVA CORPORATIVA

Na perspectiva de suavizar as obrigações do trabalho com medidas que oferecem melhoria do clima e bem-estar das pessoas é que se apresenta o lado corporativo do engajamento, com obrigações e atribuições às empresas que possibilitem um ambiente generalizado de envolvimento do empregado com propósitos previamente conhecidos. Para justapor uma base de conceitos que descreva o que as empresas podem fazer para criar um ambiente favorável ao engajamento, o presente estudo traz as concepções de três modelos e seus autores: um com oito *Intervenções* que William Macey propõe para aumentar os sentimentos e os comportamentos de engajamento baseado na linha da psicologia positiva; outro de Wilmar Schaufeli também da psicologia positiva em que ele define oito *Recomendações* às organizações, e, por último, o estudo de Peter Cheese em uma perspectiva do engajamento de mercado, que a partir de *Fatores de Influência no Engajamento* cria a estrutura dos *Seis Cs*. Após a explicação dos modelos, segue uma análise deles a partir da identificação de valores cristãos.

### 2.1 As Intervenções de William Macey

Como já referido, um aspecto fundamental para a definição de engajamento para Macey nasce a partir da energia presente no indivíduo, o que ele classifica em psíquica e comportamental. A primeira, de caráter interno, faz com que a pessoa mentalmente cultive pensamentos positivos, criando sustentabilidade às ações posteriores, inclusive no enfrentamento às adversidades. Entretanto, como engajamento não é só energia sentida, requer o complemento da ação com a demonstração externa acompanhada de seus quatro componentes: urgência, foco, intensidade e entusiasmo, já referidos ao autor no capítulo sobre o engajamento. Assim, tem-se um colaborador pró-ativo, persistente nos desafios e aberto a

mudanças, o que invariavelmente não acontece pelo fato de haver resistências em situações que exijam mudanças de conceitos, comportamentos e posturas.

Por outro lado, tudo isso exige a contrapartida organizacional, a parte dela no fechamento desse elo de engajamento com produção de energia, formando um ambiente de alto desempenho, previsto por Macey no primeiro quadrante sobre a *Cadeia de valores do engajamento dos funcionários* (Figura 3). Como forma de aumentar os sentimentos positivos? E os comportamentos, o autor propõe seu modelo de *Intervenções*, composta por oito delas<sup>172</sup>, na perspectiva de as corporações obterem realmente ambientes de alto desempenho baseado em equipes engajadas, capaz de lhes trazer vantagem competitiva.

Cabe lembrar que, como todo o projeto, as *Intervenções* implicam em investimento e, conseqüentemente, apresentam risco, tanto o financeiro como o de não se obter o sucesso desejado. Contudo, na implementação de uma gestão moderna composta por um conjunto de profissionais especializados nas mais diversas áreas, como a psicológica e a administrativa, podem dar o suporte necessário acompanhando a implementação e os desdobramentos das intervenções<sup>173</sup>.

*I. Intervenções que constroem confiança e resiliência* - ambos sentimentos surgem a partir do momento em que os colaboradores identifiquem que seus esforços estejam contribuindo para os resultados organizacionais, aumentando seu grau de confiança e resiliência, intimamente ligados aos aspectos-sentimentos da *urgência* (energia dirigida a objetivos), *foco* e *intensidade* no engajamento de Macey. São momentos que proporcionam experiências de sucesso e que devem ser estimulados pela organização como forma de reconhecimento do esforço válido a pena. Para isso, três tipos de intervenções são necessárias:

a) a primeira refere-se às informações que são disponibilizadas, sejam as formais em conteúdo ou as informais, estimuladas pelo contato,

---

<sup>172</sup> MACEY et al., 2011, p. 143-144.

<sup>173</sup> MACEY et al., 2011.



ambas devem ser precisas e contributivas para o bom exercício das tarefas;

b) a segunda intervenção se concentra nos benefícios do aprendizado e da prática, criando um clima de confiança onde o erro tenha conotação pedagógica. Intervenções desse tipo tem impacto positivo sobre fatores que contribuem para o engajamento;

c) a terceira destaca a importância do tempo livre para reflexões profundas dos colaboradores. São práticas até então inusitadas, mas, segundo Macey, possibilitam pensamentos mais amplos do que as tarefas específicas, muitas vezes descobertas soluções que resolvem equívocos cometidos.

II. Intervenções que constroem redes de apoio social - além da importância do trabalho em equipe e da cooperação, este tipo de intervenção valoriza o relacionamento social. A interconectividade entre as pessoas preenche suas necessidades do convívio social, sem considerar que a reciprocidade reforça os vínculos, instaura a confiança psicológica reduzindo o risco da perda da energia.

III. Intervenções que renovam ou restauram a energia dos funcionários - a empresa deve valorizar as horas de folga dos colaboradores como sendo um período de descanso das pressões surgidas nas rotinas diárias de trabalho. O estímulo a uma vida saudável, incluindo práticas esportivas, é importante, além do bom convívio familiar. Isso possibilita a renovação do engajamento, já que jornadas excessivas de forma rotineira podem comprometê-lo.

IV. Intervenções aumentam a motivação para o engajamento - motivação e engajamento pode significar aos gerentes a mesma coisa. Motivação é intrínseca ao indivíduo e, de acordo com diversas pesquisas

empíricas de Macey e equipe apontam que se as organizações proporcionarem a realização de um trabalho em que as pessoas possam ter suas habilidades aproveitadas de modo eficiente, os valores respeitados e a liberdade de escolher como fazem suas tarefas, a motivação é um forte insumo ao engajamento. As duas últimas recebem ênfase do autor:

*i. Respeito aos Valores:* o próprio trabalho em si pode ser uma forma dos colaboradores expressarem seus valores. Aos recém-chegados, Macey destaca a importância de práticas de socialização institucionalizadas (na qualidade de intervenções), mais eficientes do que qualquer ação individualizada.

*ii. Autonomia:* a noção de autonomia está intimamente ligada ao aspecto-sentimento da urgência, um dos quatro componentes do engajamento de Macey, o que tem o sentido da força que impulsiona a ação. Assimilar metas com a possibilidade de escolhas tornam as tarefas mais naturais e menos impositivas, o que presume a comunicação como um componente importante, exigindo dos gerentes *feedbacks* menos controladores. A comunicação faz com que também um processo de intervenção seja menos severo, abrindo mão de ferramentas como a Reengenharia, por exemplo.

V. *Intervenções que aumentem a liberdade para engajar-se* - a possibilidade de uma cultura do engajamento surge a partir do momento em que as pessoas se sintam seguras para ter iniciativa própria. Elementos como confiança, justiça e segurança psicológica são fundamentais para tal cultura. Confiança pressupõe justiça da distribuição, dos processos e da interação com as chefias, significando, por exemplo, que um colaborador pode não confiar em seu líder, mas confia nos processos justos de sua organização, o que abre plena possibilidade para que intervenções sejam feitas. Macey

credita a confiança em uma “conta bancária emocional”<sup>174</sup> do indivíduo, sendo que esta vai diminuindo à medida em que os líderes provocam a desconfiança.

VI. Intervenções focadas na justiça dos processos - este tipo de justiça fixa-se nos procedimentos que levam a um tipo de tomada de decisão que, na percepção dos colaboradores, podem ser justas ou não, conforme resultado produzido. Tais percepções podem ser atribuídas à organização de uma forma geral ou a um caso específico, como uma situação que promova avaliação de desempenho. Os gerentes podem receber treinamentos a respeito de políticas e diretrizes corporativas para uma implantação justa, sendo melhor ainda que os funcionários possam participar de decisões que tenham impacto sobre eles, o que aumentará a percepção de justiça favorável ao engajamento.

VII. Intervenções focadas na justiça dos resultados - caracterizam-se por sistêmicas e individuais. A primeira não varia em virtude de particularidades, por exemplo, promoções serão feitas independente de níveis de desempenho. As individuais, ao contrário, obedecem a casos específicos. Os resultados derivam das normas que os antecedem, fazendo com que as intervenções necessitem observar a historicidade dos fatos, assim como o embasamento legal.

VIII. Intervenções focadas na justiça interacional - a justiça interacional é percebida a partir do comportamento individual das lideranças. Considerando o papel crucial destes na criação do engajamento, é possível concluir que a liberdade de se engajar depende da liderança e do gerenciamento da organização, que poderá gerar mais ou menos energia do funcionário. Os gerentes, cabe prepará-los ao fornecimento de feedbacks, conflitos e multiplicação de conceitos corporativos

---

<sup>174</sup> MACEY, 2011, p. 150.

## 2.2 As Recomendações positivas de Schaufeli

O estudo do holandês na linha da psicologia positiva, Wilmar Schaufeli, traz a compreensão do engajamento sob a ótica de seus impactos positivos, destacando a vitalidade, dedicação e concentração como componentes intrínsecos ao indivíduo. Por outro lado, sistemas de gestão de pessoas tradicionalmente enfatizam aspectos negativos do trabalho no indivíduo, onde são planejadas, por exemplo, ações de prevenção do absenteísmo, adoecimento, estresse e síndrome de *Burnout*<sup>175</sup>, disfunções prejudiciais a todos os lados, comprometendo o surgimento de uma energia positiva no ambiente laboral. Dessa forma, entre o benefícios e malefícios provocado pelo efeito do trabalho, é possível afirmar que o engajamento configura o lado da primeira hipótese, oposta à síndrome de *Burnout*, como já anteriormente mencionado, e por isso merece destaque a afirmação de ser um dos fatores que justificariam seu estudo dentro da psicologia positiva.

Schaufeli define seu modelo corporativo de engajamento de *Recomendações*, em que oito são propostas<sup>176</sup> tendo como ponto de partida o colaborador, requerendo estar atento a fatos e detalhes que definam as condições de execução das atividades, pois o objetivo é gerar prazer, satisfação e engajamento no trabalho.

I. *Avalie e interprete informações sobre recursos do trabalho, recursos pessoais, exigências das tarefas, engajamento e resultados organizacionais* - trata-se de uma análise ampla, em que os recursos intangíveis do trabalho sejam provedores de energia a partir de investimentos que resultem em aprendizagem organizacional e de suporte psicossocial. Os recursos pessoais dizem respeito a sentimentos de otimismo, resiliência, extroversão e estabilidade emocional, necessários às exigências do trabalho muitas vezes provocando pressões e desgastes. O bom ambiente requer

---

<sup>175</sup> SCHAUFELI et al, 2013.

<sup>176</sup> SCHAUFELI et al, 2013.

equilíbrio entre as exigências, recursos do trabalho observado aos recursos pessoais, o que vai gerar resultados de engajamento

*II. Forneça Feedbacks pessoais para seus colaboradores* - Uma das essências do *feedback* positivo é não objetivar o juízo de valor e, sim, uma ação na qual as pessoas saibam o que fazem bem o que tem a melhorar. Enquanto liderança, até retornos sobre pontos de melhoria (normalmente chamados de pontos negativos) são vistos como positivo, pois o receptor da mensagem entende sua intenção construtiva. Alia-se isso como parâmetro de avaliação, a transparência das políticas, atitudes, ética e resultados esperados pela organização que chegam ao indivíduo. Outro aspecto a considerar é quanto aos *feedbacks* padronizados das avaliações sazonais de desempenho, de pura impessoalidade, sendo os personalizados positivos mais próximos e relevantes ao engajamento.

*III. Promova entrevistas de desenvolvimento individual com seus colaboradores* - são ações voluntárias que não comprometem os encontros necessários nas avaliações de desempenho. Nas entrevistas de desenvolvimento individual, os colaboradores são ouvidos, reconhecidos e instigados a se engajar, perguntas como “o que uma organização pode ajudar para o desenvolvimento das pessoas”, “até que ponto ela é capaz de fazer o investimento e o que eles precisam fazer para merecer” e “que possibilidades de carreira são oferecidas” são pertinentes e requerem estar alinhadas no diálogo das partes. Uma vez realizadas de modo adequado, as entrevistas afetam a motivação do indivíduo, contribuindo para o aumento do engajamento.

*IV. Saiba ouvir seus colaboradores* - deve se considerar que a participação dos colaboradores no processo decisório nem sempre é possível, seja pela complexidade muitas vezes da situação ou pelos custos de tempo e dinheiro que podem comprometer decisões importantes, por exemplo, que envolvam o planejamento estratégico. Ainda assim, a exclusão dos empregados em todas as etapas da tomada de decisão pode gerar uma dissintonia entre informações relevantes vindas das lideranças e as surgidas

da prática profissional, compatibilização fundamental em termos de ambiente motivador para o engajamento.

V. Modifique atividades, processos ou tarefas de seus colaboradores - as pessoas respondem de forma positiva a partir de exigências de suas tarefas ou cargos que estejam de acordo com os valores e metas pessoais, o que pode ser estimulado a partir da mobilização de competências que elas possam oferecer, assim como incluí-las no (re)planejamento das tarefas, dando-lhes a dádiva da pertença e gerando, particularmente, novos conhecimentos. Trabalhos diversificados dinamizam-se em forma de conteúdo, sendo mais interessantes ao engajamento.

VI. Encoraje lideranças positivas na organização - um tipo de liderança positiva para o engajamento é a transformacional, cuja ação vai além de uma preocupação com as metas organizacionais. Um valor para o líder transformacional é o interesse pelos sentimentos intrínsecos de sua equipe, investigando saber o que verdadeiramente os motiva. A atitude transformacional busca estimular a confiança, a abertura e a honestidade nas relações sociais positivas. Empreendedorismo, relacionamento interpessoal e autogestão são temas que devem ser dominados pelo líder transformacional.

VII. Desenvolva seus colaboradores - a auto-eficácia como recurso pessoal gera um sentimento importante para o engajamento. A contribuição das empresas para esse sentimento é desenvolver as pessoas através de programas de treinamento, dos mais variados tipos, desde que capacitem efetivamente o indivíduo para o exercício de sua tarefa, pois uma vez que estejam despreparados para o nível exigido ou não acreditem em suas capacidades, surgirão sentimentos de insegurança, estresse e até de fracasso por não conseguirem realizar suas atividades.

Algumas ações podem ser planejadas para desenvolver a auto-eficácia, por exemplo, a transformação de metas desafiadoras em submetas, a seleção de pessoas chave como exemplo de boas práticas e, por último, o estímulo à divulgação dos bons resultados como forma de reconhecimento.

VIII. Fortaleça os laços entre os membros de sua equipe - a atmosfera positiva e o espírito de equipe são importantes para que os colaboradores se engajem no trabalho e isso é possível com ações que promovam o convívio social entre as equipes, mantendo sempre uma comunicação clara dos limites delimitados pela organização, evitando transtornos que possam macular tal convívio social.

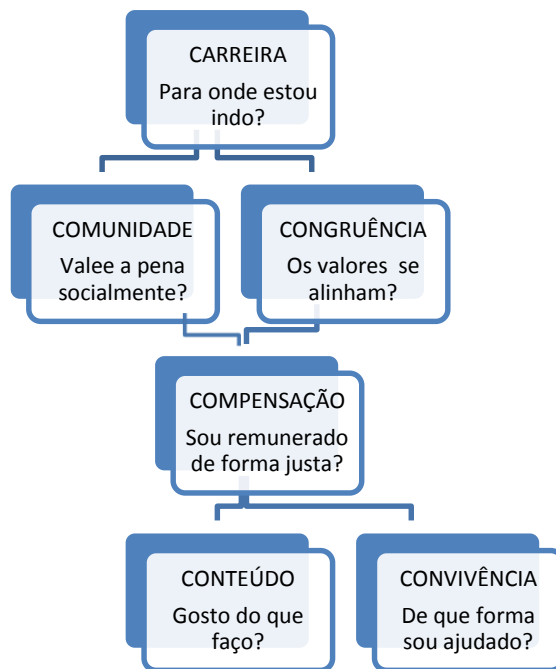
### 2.3 Os Seis Cs de Peter Cheese

Dos três modelos estudados, este apresenta-se mais na linha do engajamento na área de negócios, ainda que conserve e preveja conceitos e soluções corporativas de engajamento na psicologia positiva. Chegar a proposição de um modelo significou identificar o resultado das mais diversas pesquisas sobre o tema, tanto de consultorias especializadas como de empresas que fizeram investigações em seus próprios ambientes para avaliar os níveis de engajamento. Inclusive a própria Accenture foi autora de uma delas, empresa da qual em 2009 Cheese foi diretor executivo.

Uma das constatações foi ver como as percepções apontam variações nos fatores que influenciam o engajamento, assim como ele também pode variar em uma mesma organização, o que o autor atribui ser diferencial o papel da liderança. “Já vimos essa análise em várias organizações, o que, mais uma vez, mostra que um dos principais fatores na criação do engajamento em uma unidade com alto desempenho é a eficácia do seu líder[...]”<sup>177</sup>. A essa problemática das variações, o autor aponta ser necessário identificar os lugares críticos (filiais, departamentos) e se concentrar nos principais “*fatores de influência de engajamento*”, que ele sugere a partir de seu modelo chamado de 6Cs - Carreira, Comunidade, Congruência, Compensação, Conteúdo e Convivência - apresentados na Figura 14 em que a parte mais baixa se refere aos elementos racionais do trabalho ou tarefa e, na mais elevada, os fatores de características mais emocionais.

---

<sup>177</sup> CHEESE, 2009, p. 169.

**Figura 14 -** Fatores de Influência do Engajamento

Fonte: Cheese, 2009<sup>178</sup>

*I. Conteúdo: apimentando os cargos e o trabalho* - A afirmação de um talento passa obrigatoriamente pelo casamento de suas habilidades com o conteúdo de seu trabalho. Mercados onde haja estabilidade ou crescimento do emprego tendem a ter pessoas mais exigentes com aquilo que fazem e as condições oferecidas. Uma das lógicas das pessoas empreenderem de forma autônoma é a de terem a liberdade de colocar em prática suas potencialidades e competências, assim como administrarem seus horários. Essa mesma forma empreendedora também atinge as organizações, pois seus colaboradores querem poder escolher como e onde fazer seu trabalho, o que muito se comenta a respeito das jornadas flexíveis com o trabalho sendo realizado em casa, exigindo responsabilidade de quem recebe e confiança por quem concede.

*II. Convivência: a importância do apoio* - a convivência aqui tem o sentido dos recursos disponíveis (recursos de convivência) que possibilitem o emprego de energia no engajamento físico, intelectual e emocional. Físico,

<sup>178</sup> CHEESE, 2009, p. 171.



por exemplo, jornadas longas de trabalho, intelectual o auxílio para que os funcionários saibam eleger prioridades em suas tarefas e o emocional a atenção as questões éticas. O necessário é ter de observar as condições do ambiente de trabalho, aos recursos de convivência disponíveis, pois uma vez desconsiderados e desequilibrados produzem estresse, perda de produtividade podendo levar o colaborador a um esgotamento indesejado.

III. Compensação: valorizando e premiando as pessoas - não só nos aspectos quantitativos como qualitativos. Os fatores de influência racionais como salário e benefícios são importantes, porém recompensas de natureza intrínseca, como reconhecimento também são essenciais para a formação do engajamento. Na linha do emocional, é possível agradar o empregado dando a ideia de justiça, reconhecendo seu desempenho e remunerando adequadamente.

IV. Comunidade: incluindo novamente a diversão no trabalho - Ambientes laborais devem dar a chance das pessoas pertencerem a um grupo que realize trabalhos significativos, além disso, oferecer o sentido da diversão, integrando a família, o lazer e o bem-estar através de ambientes criativos, como no caso relatado do Google, onde o complexo profissional - Googleplex - dispõe de academias de ginástica, massagem, piano, espaço para animais de estimação, pista de hóquei no estacionamento, entre outras formas. Isso potencializa comunidades fortes, reestabelece o limite entre a vida profissional e pessoal, facilitando a abertura e a maior interação social.

V. Congruência: alcançando o alinhamento de cima para baixo - de grande importância para o engajamento, a congruência pressupõe o modo como o funcionário vê os valores principais e culturais expressos nas ações e nos comportamentos de liderança, especialmente os que foram anunciados e criada toda a expectativa de cumprimento. Há uma sequência natural desde as crenças e valores anunciados até as ações e os comportamentos efetivos.

VI. Carreira: oferecendo oportunidades de conquista e equilíbrio - duas questões centrais desse fator: primeiro que carreira não deva

representar uma atividade periférica às empresas, pelo contrário, uma vez? Considerado um fundamental objetivo pode auxiliar na busca do engajamento. Uma forma de atender aos anseios de seus colaboradores é promover rodízios de funções que gerem novos desafios e aprendizagens. O segundo ponto diz respeito aos desafios modernos de equilíbrio entre trabalho e vida, onde seja importante a percepção de que ambos possam conviver de forma harmônica, pois não são forças antagônicas.

Todos esses pressupostos sobre o engajamento vistos até então suscitam o sentido dos valores direta ou indiretamente como elemento fundamental na obtenção de tal vínculo. Rothmann, ao chamar a atenção com o advento da transculturalidade e as possíveis mutações do engajamento ao redor do mundo, implicitamente chama a atenção para os valores que devem ser observados em determinada cultura. Peter Drucker ao atribuir como responsabilidade da administração de empresas a dimensão do trabalho produtivo e a realização do trabalhador também dá margem à interpretação dos valores com um fenômeno premente nas relações profissionais. A psicologia positiva, de uma forma geral, traz o sentido do trabalho com inúmeros significados como os que são apontados pelos elementos de Kahn, Schaufeli e Macey, pois nada disso terá confirmação na relação empregado e empregador se não observados os valores como o elemento central desta parceria. O engajamento, na perspectiva do mundo dos negócios, de forma mais direta, atribui a consecução do fenômeno a partir do alinhamento entre os valores corporativos com os do empregado, como afirmado por Peter Cheese, assim como o esquema de Emma Bridger, ao vincular o tema a resultados e/ou sucesso do negócio - Figura 2 – onde os valores alinhados e identificados entre ambas as partes ganham destaque no fluxo processual da autora. Objetivamente Rogério Chair coloca na conta dos valores a responsabilidade por uma conexão de trabalho afinada e de longo prazo entre empresas e funcionários.

Como visto, não há como obter vínculos de trabalho mais justos, presente na cultura organizacional e conduzidos pelas lideranças se não houver atenção, respeito e prática de valores. Qualquer modelo corporativo que prescreva componentes ao engajamento deverá estar atento a isto, como os aqui apontados de Macey, Schaufeli e Cheese, onde os valores podem ser identificados direta ou

indiretamente. Assim, este aporte teórico dá destaque aos valores como um forte componente presente na realidade do engajamento, cabendo no capítulo seguinte explorar melhor seus pressupostos. Inicialmente, resgatam-se alguns conceitos sobre valores, dividindo-os entre os de natureza individual e os de natureza organizacional. No primeiro grupo, merece destaque a pesquisa de Shalom Schwartz e seus valores motivacionais universais. Já nos organizacionais, o tópico faz um resgate histórico do assunto na teoria organizacional antes conceituá-los. A última parte discute o tema à luz da dimensão cristã e sua intimidade na formulação e preservação dos valores.



### 3 VALORES

Após as reflexões apresentadas até o momento sobre engajamento, - tanto fundamento acadêmico como no da prática de mercado – é possível afirmar sobre a necessidade de o indivíduo ser visto além de suas competências técnicas. Seja através das relações pessoais propostas pela psicologia positiva ou através da indispensável conexão com a marca e com o propósito corporativo do mundo empresarial, ambos concordam com a necessidade de os valores entrarem em cena para a conquista do engajamento. O sentido dos valores na relação da pessoa com o seu trabalho já vem prescrito inclusive na própria Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 170, atribuindo às empresas seu papel social: “A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social...”<sup>179</sup>. Assegurar a existência digna pressupõe considerar os valores de cada pessoa, rechaçando hipóteses da oferta de trabalho escravo, alienador e contra a exploração indiscriminada do meio ambiente.

O interesse por buscar um entendimento por valores é muito antigo. Já os gregos e romanos reduziam seu significado a três planos:

- (a) o da verdade, na dimensão dos valores intelectuais,
- (b) o da beleza, valores estéticos e
- (c) o do bem, valores morais<sup>180</sup>.

Como um dos pesquisadores no Brasil mais eminentes no campo dos valores, Álvaro Tamayo, da Universidade de Brasília, também cita o interesse dos pesquisadores da psicologia social a partir da obra do filósofo e psicólogo alemão Eduard Spranger “*Types of man*”, de 1928, em classificar os valores agrupados por

---

<sup>179</sup> BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

<sup>180</sup> TAMAYO, Álvaro. Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 40, n. 3, p. 91-104, 1988. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/21318>. Acesso em 30 de novembro de 2015.

finalidade teórica, econômica, estética, social, política e religiosa<sup>181</sup>. Em sua análise, o autor sugere que sejam acrescidas novas categorias, como valores afetivos (prazer, amor) e vitais (vida, saúde). O assunto também não é exclusividade apenas de uma área, com destaque para a filosofia, a psicologia, a sociologia ou a administração. Essa, por último, considera que, se o advento do valor é atribuído ao ser humano, pode também ser considerado como uma prerrogativa às empresas, sem pretensões, obviamente, de querer comparar ou de não reconhecer a superioridade da dimensão biológica racional do homem. Portanto, o fato delas se preocuparem e considerarem que o ser humano é constituído de alma, de valor, deve levá-las à prática do cuidado para com aqueles que por ela trabalham, sendo assim, sua primeira demonstração de consideração pelos valores, ou melhor, a primeira demonstração dos valores Corporativos.

A inserção do conceito de valores no universo das empresas pode ter várias abordagens, indo no sentido de valores para elas mesmas até a preocupação de colocá-lo como tema lúcido e indissociável na relação com seus *stakeholders*. Valores organizacionais não podem ser confundidos com valores das pessoas, logo já explicado. Claro, como o próprio engajamento propõe, é um pré-requisito de tamanha importância, traz equilíbrio na relação entre ambas as partes e, quando ao contrário, torna o ambiente laboral suscetível a muitos conflitos.

Não há cultura cujos valores não estejam sendo vivenciados, ainda que expressos implícita ou explicitamente pela organização<sup>182</sup>. Desta forma cabe abordar duas diferentes vertentes sobre valores: uma sobre os de natureza pessoal, individual; e outra na expressão corporativa, antecedida por seu contexto na teoria administrativa, destacando que ambos possam ser consubstanciados em alguns pontos.

---

<sup>181</sup> TAMAYO, 1988

<sup>182</sup> TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de Valores Organizacionais. *Revista da Administração*. V 31, n. 2, p. 62-72. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996a. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=166](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=166)>. Acesso em: 01 nov. 2015.

### 3.1 Valores Individuais

Há muitas definições sobre valores, o que em uma perspectiva sociológica Richard Barrett, presidente do *Barrett Values? Centre*, com unidades no Reino Unido e nos Estados Unidos, afirma serem “os ideais e costumes de uma sociedade para os quais as pessoas têm uma consideração especial”<sup>183</sup>. Outras definições vinculam valores com outros construtos, como atitudes, necessidades e motivação. Mas é possível dar definição própria ao tema, como a de Milton Rokeach, psicólogo nascido na Polônia, pioneiro nos estudos sobre o assunto, quando afirma que “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir predizer como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real”<sup>184</sup>, o que é possível, então, dizer que o valor é um pré-requisito do comportamento humano. Rokeach afirma que a pessoa por si só é concebida para ter milhares de atitudes, mas apenas poucos valores na comparação irão servir de base para muitas ou todas atitudes do indivíduo, assim como para o seu comportamento<sup>185</sup>. O autor também propõe a divisão dos valores pessoais em terminais e instrumentais. Terminais à medida em que se refere a estados de existência, onde o indivíduo estabeleça metas de longo prazo, no que diz respeito a objetivos de toda uma vida. Já os valores instrumentais são comportamentos desejáveis, modos de conduta que servirão de meio para a pessoa atingir seus valores terminais.<sup>186</sup>

Em 1967, Rokeach publicou seu instrumento de pesquisa chamado de RVS – *Rokeach Values Survey* (Inquérito de Valores de Rokeach) em que são listados

<sup>183</sup> BARRETT, Richard. *A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Trad. Caio Brisolla e Roberto Ziemer. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Edição Kindle.

<sup>184</sup> ROKEACH, Milton, 1973 *apud* TAMAYO, Álvaro. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 23, n. especial, 2007. p. 17-24. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

<sup>185</sup> ROKEACH, Milton. *Long-range experimental modification of values, attitudes, and behavior*. *American Psychologist*, v. 26, n. 5, p. 453, 1971. Disponível em: <<http://alanaconner.com/wp-content/uploads/2014/03/Rokeach-1971.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

<sup>186</sup> Encontramos essa ideia em duas obras: ROKEACH, Milton, 1973 *apud* JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. *Fundamentos da Administração contemporânea*. Trad. Ariovaldo Griesi. Ver. Gilmar Masiero. 4. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012; e também em ROKEACH, Milton, 1973 *apud* ABREU, Márcia. *Valores dos trabalhadores da indústria brasileira de software e serviço de TI: contribuições para gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado. Área de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.bdt.d.uceb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2031](http://www.bdt.d.uceb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2031)>. Acesso em: 20 nov. 2015.

18 valores terminais que descrevem o sistema de cada pessoa, em ordem de importância, sendo o primeiro o mais importante como princípio orientador e o 18º, o menos importante. Aos instrumentais, também são listados 18 valores, de mesma ordem decrescente de importância, e que servem para demonstrar os valores impressos no empenho rotineiro das pessoas para chegar aos seus objetivos de longo prazo na vida.

A escala SVR (ou IVR em português), desde sua publicação em inglês, teve tradução para inúmeras línguas e foi aplicada em diversas pesquisas, com diferentes grupos, em busca da identificação dos respectivos valores, como, por exemplo, a de membros de grupos religiosos e relação existente com a assiduidade desses na participação dos cultos religiosos<sup>187</sup>. No Brasil, antes da tradução oficial de Günther – conforme Tabela 4 – houve, pelo menos, outras cinco, sem nenhum teste efetivo de fidedignidade à versão original em inglês.

Entretanto, depois de uma consulta oficial a Rokeach, em 1975, em que este informou desconhecer a existência de uma versão brasileira da SVR, Günther, que já havia traduzido a ferramenta para o alemão através do método da retradução, oficializou, em 1976 uma versão para o português, utilizando-se da mesma sistemática. Ou seja, o processo consistia, inicialmente, na escolha de três pessoas que tivessem o português como língua materna e com excelente fluência no inglês.

Em seguida, as três receberam a escala SVR e fizeram suas respectivas traduções, independentemente umas das outras. Da mesma forma, no sentido invertido, isto é, três pessoas tendo o inglês como língua nativa, mas com ótima fluência na língua brasileira, fizeram a retradução das diferentes versões obtidas em português e, por fim, escolheram a de maior fidedignidade à edição original<sup>188</sup>.

---

<sup>187</sup> ROKEACH (1969/70a), GÜNTHER (1975); SHOEMAKER & BOLT (1977) apud GÜNTHER, Hartmut. Uma tentativa de traduzir e adaptar a escala de valores de Rokeach para uso no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 33, n. 3, p. 58-72, 1981. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18600/17342>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

<sup>188</sup> GÜNTHER, 1981. p.58-72.



**Tabela 4** - Valores terminais e instrumentais em ordem alfabética

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
01. Amor maduro: intimidade sexual e espiritual	19. Alegre: despreocupado, divertido
02. Autorrespeito: autoestima	20. Ambicioso: trabalhador, pretendente (inicialmente: aspirante)
03. Equilíbrio interior: livre de conflito interno	21. Amoroso: afetuoso, terno
04. Felicidade: contentamento	22. Capaz: competente, eficiente (inicialmente: efetivo)
05. Igualdade: fraternidade, oportunidade igual para todos	23. Controlado: reservado, autodisciplinado
06. Liberdade: independência, escolha livre (inicialmente: livre opção)	24. Corajoso: defendendo sua convicção
07. Mundo de beleza: beleza da natureza e das artes	25. Honesto: sincero, correto
08. Mundo de paz: (inicialmente: mundo em paz) livre de guerra e conflito	26. Imaginativo: ousado, criador (inicialmente: arrojado)
09. Prazer: vida agradável, ociosa	27. Independente: seguro de si, autossuficiente
10. Reconhecimento social: respeito, admiração	28. Intelectual: inteligente, refletivo
11. Sabedoria: compreensão amadurecida da vida	29. Limpo: asseado, ordeiro
12. Salvação: salvar-se, vida eterna	30. Lógico: consistente, racional
13. Segurança: da família cuidar dos seres amados	31. Obediente: cumpridor do dever, respeitador
14. Segurança nacional: proteção contra-ataque (inicialmente: proteção de ataque)	32. Perdoar: disposto a desculpar outrem
15. Sentimento de realização: contribuição duradoura	33. Polido: cortês, bem-educado
16. Verdadeira amizade: íntimo companheirismo	34. Prestativo: trabalhar pelo bem-estar dos outros
17. Vida confortável: vida próspera	35. Responsável: coerente, digno de confiança (inicialmente: em quem se pode
18. Vida excitante: vida estimulante, ativa	36. Tolerante: mentalmente aberto

Fonte: GÜNTHER, 1981. (Nota: a tradução inicial, usada nos primeiros dois estudos de fidedignidade, é dada entre parênteses.)

Após alguns anos de aplicação no Brasil, o modelo SVR recebeu críticas de Tamayo que, apesar de ser um dos que fez uso do instrumento em suas investigações com o devido sucesso, afirma que a representatividade dos valores humanos inseridas no SVR é muito baixa e que os critérios escolhidos por Rokeach para valores terminais e instrumentais foram diferentes. Os terminais surgem a partir da literatura que elencava valores americanos e de outras sociedades, acrescidos de uma pesquisa empírica. Esta tinha como objetivo maior a descrição

de valores. Foram realizadas duas: uma com um grupo de trinta estudantes de pós-graduação em psicologia e outra com 100 adultos de uma pequena cidade norte-americana. A coleta originou várias centenas de valores, os quais foram analisados e catalogados pelo pesquisador, que tratou de eliminar os sinônimos, os que tinham por características ser muito específicos e os que não representavam metas de existência. Já os valores instrumentais foram obtidos a partir da compilação de Norman Handerson sobre 555 palavras que expressavam traços de personalidade, em 1968<sup>189</sup>.

Na comparação dos valores com necessidades, Rokeach é contrário à fusão dos dois temas uma vez que o primeiro representa o modo cognitivo das necessidades, tipicamente do comportamento humano. Se ocorresse a fusão, essa seria a prova que sustentaria a teoria de que os animais também possuem valores<sup>190</sup>. Tamayo ressalta que, embora ainda possa haver consenso entre os autores sobre o sentido cognitivo das necessidades aos valores, o estudo de enorme contribuição sobre esse tema foi do professor Shalom Schwartz, da Universidade Hebraica de Jerusalém, que imaginou uma estrutura de valores embasada na motivação intrínseca de cada um deles<sup>191</sup>. “O que diferencia um valor de outro é o tipo de motivação que ele expressa”<sup>192</sup>.

A seguir, para um melhor embasamento, far-se-á uma melhor análise e descrição do experimento de Schwartz.

### 3.2 Os valores motivacionais universais de Schwartz

A pesquisa de Schwartz, feita a partir de 1987, teve dimensões mundiais. Ocorreu, inclusive, um convite para o próprio Tamayo, em 1989, para que

---

<sup>189</sup> TAMAYO, 2007.

<sup>190</sup> ROKEACH, 1973 apud OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, Maria M; GOMIDE JUNIOR, Sinésio; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. *Cidadania, justiça e cultura nas organizações*. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.

<sup>191</sup> TAMAYO, 2007.

<sup>192</sup> TAMAYO, 2007, p. 17-24.

integrasse o grupo de pesquisadores internacionais. Passadas algumas evoluções da investigação, empiricamente, com amostras em 66 países, foi possível elaborar uma estrutura axiológica composta por 10 motivações – Tabela 5 -, cujas suposições estatísticas sugerem cobertura de todo o espectro motivacional sobre os valores. Porém, o próprio Schwartz alertou para a possibilidade de que alguns tipos motivacionais universais possam ter ficado de fora<sup>193</sup>.

A teoria dos valores humanos sustenta que a formulação conceitual dos valores incorpora cinco características formais na literatura:

- a) são conceitos ou crenças;
- b) pertencem a estados terminais desejáveis ou comportamentos;
- c) transcendem situações específicas;
- d) orienta a seleção e avaliação de diversos comportamentos e
- e) é ordenada por importância em relação a outros valores para formar um sistema de prioridades de valor<sup>194</sup>.

Todas essas características formais permitem uma diferenciação de forma geral dos valores em relação aos conceitos de necessidade e atitudes, além de permitir um novo pressuposto teórico, de que os valores são representação cognitivas de três necessidades humanas universais<sup>195</sup>: (a) necessidades biológicas do organismo; (b) necessidades sociais de interação e (c) necessidades sócio institucionais de sobrevivência e bem-estar do grupo.

A partir do momento em que o indivíduo tenha esse desenvolvimento cognitivo e promova sua relação social, tais necessidades serão expressas por meio de valores que serão compartilhados com o seu ambiente interacional,

---

<sup>193</sup> TAMAYO, 2007.

<sup>194</sup> Encontramos essa ideia em três obras: a)SCHWARTZ, S. H. & Bilsky, W. Toward a Universal Psychological Structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*. v. 53, p. 550-562, 1987. Disponível em: [http://www.mujiweb.cz/martinsc/Schwartz/toward\\_to\\_structure\\_of\\_human\\_values.pdf](http://www.mujiweb.cz/martinsc/Schwartz/toward_to_structure_of_human_values.pdf). Acesso em: 22 nov. 2015; b)SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*. v. 58, p. 878-891, 1990. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/232468134\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Universal\\_Content\\_and\\_Structure\\_of\\_Values\\_Extensions\\_and\\_Cross-Cultural\\_Replications](https://www.researchgate.net/publication/232468134_Toward_a_Theory_of_Universal_Content_and_Structure_of_Values_Extensions_and_Cross-Cultural_Replications). Acesso em: 23 nov. 2015; c)SCHWARTZ, S. H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, Vol. 50, N. 4, 1994, p. 19-45 Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/227762767\\_Are\\_There\\_Universal\\_Aspects\\_in\\_the\\_Structure\\_and\\_Contents\\_of\\_Human\\_Values\\_Journal\\_of\\_Social\\_Issues\\_50\\_19-45](https://www.researchgate.net/publication/227762767_Are_There_Universal_Aspects_in_the_Structure_and_Contents_of_Human_Values_Journal_of_Social_Issues_50_19-45) Acesso em: 23 nov. 2015.

<sup>195</sup> SCHWARTZ, 1987.

assumindo também uma escala de prioridades ou importância para eles. A estrutura axiológica, com os dez tipos de valores motivacionais, surge então, a partir dos três requisitos universais. A Tabela 5 faz a descrição dos dez tipos motivacionais onde, na primeira coluna, cada um é descrito segundo seu objetivo central; já na segunda, traz exemplos de valores específicos que representam cada tipo e, na terceira coluna, há a descrição dos requisitos universais da existência humana (biológicas, sociais e socioinstitucionais).

**Tabela 5 - Tipos de Valores Motivacionais**

DEFINIÇÃO	EXEMPLOS	FONTES
1. <u>Poder</u> : status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos	Poder social, Autoridade, Riqueza	Interação e Grupo
2. <u>Autorrealização</u> : sucesso pessoal através da demonstração de competência, de acordo com os padrões sociais	Ambição, Sucesso	Interação e Grupo
3. <u>Hedonismo</u> : prazer e sensações gratificantes para si próprio	Prazer, Vida divertida	Organismo
4. <u>Estimulação</u> : excitação, novidade e desafios da vida	Vida excitante e variada, Audácia	Organismo
5. <u>Autodeterminação</u> : pensamento e ação independentes – escolhas, criação e exploração	Criatividade, Curiosidade, Liberdade	Organismo, Interação
6. <u>Universalismo</u> : compreensão, apreciação, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza	Justiça social, Proteção do ambiente, Igualdade	Grupo*, Organismo
7. <u>Benevolência</u> : preservação e promoção do bem-estar das pessoas com as quais mantem contato frequente	Útil, Honesto, Perdão	Organismo, Interação, Grupo
8. <u>Tradição</u> : respeito, comprometimento e aceitação dos costumes, ideias que a cultura tradicional e a religião propõem	Humildade, Aceitação de minha parte na vida	Grupo
9. <u>Conformidade</u> : restrição de ações, inclinações, impulsos, que poderiam prejudicar os outros e violar as expectativas e normas sociais	Polidez, Obediência, Honrar os pais e os mais velhos	Interação, Grupo
10. <u>Segurança</u> : harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e do self	Segurança nacional, Ordem social, Limpeza	Organismo, Interação, Grupo

Fonte: SCHWARTZ, 1994. Nota: Organismo: necessidades biológicas do indivíduo; Interação: necessidades sociais de interação; Grupo: necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos. \*Emergem quando as pessoas entram em contato com os outros grupos externos ao grupo primário, reconhecem a interdependência intergrupala, e tornam-se conscientes da escassez de recursos naturais.

Como se trata de estudo de dimensões mundiais, a pergunta que se impõe é saber se o conjunto de dez tipos de valores motivacionais é reconhecido em todas as culturas. Sobre esse tópico, Schwartz prefere afirmar não ser essa uma questão definitiva, mas, sim, que seja possível classificar praticamente todos os itens encontrados em listas de valores específicos de diferentes culturas em um dos dez tipos de valores motivacionais<sup>196</sup>.

Por fim, dois outros pontos devem ser ressaltados no que se refere à abordagem sobre valores: um sobre sua estabilidade ou instabilidade e outro sobre a sua hierarquização.

Quanto a primeiro tema, a estabilidade ou instabilidade de valores, inúmeras foram as pesquisas realizadas com os mais diversos pesquisadores sobre existir ou não estabilidade dos valores no decorrer da vida das pessoas. Esse assunto pode ser melhor visto no texto de Tamayo “*Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores*, de 1988. Contudo, algumas pesquisas e seus resultados correspondentes podem ser destacados aqui, como as inúmeras realizadas com estudantes universitários. Uma delas foi aplicada a 176 sujeitos do sexo masculino, sendo reaplicada 18 anos depois e constatou o destaque positivo nos valores religiosos e a diminuição dos valores estéticos. Uma outra série de estudos na Dartmouth College, na cidade de Hanover, Estados Unidos, entre 1931 e 1969 constatou diversas mudanças nos sujeitos entre o período universitário e a fase adulta, em um intervalo de tempo de 20 anos, mas uma vez, constatando o crescimento dos valores religiosos, acompanhado dos valores teóricos. Tamayo propõe duas conclusões a respeito das evidências empíricas<sup>197</sup>:

(a) a convergência no crescimento dos valores religiosos e a negativa para os estéticos, com o passar dos anos de estudos universitários e,

(b) que a estrutura axiológica dos valores das pessoas é embasada pela estabilidade, mas suscetível a mudanças.

Outras pesquisas buscaram investigar a natureza da mudança nos valores dos indivíduos, se ocorrem de forma espontânea ou se são provocadas, bem como a descrição dos fatores de influência. Em um trabalho empírico, realizado com três

---

<sup>196</sup> SCHWARTZ, 1994.

<sup>197</sup> TAMAYO, 1988.

gerações familiares, os resultados descritos em 1973 apontaram diferenças e um grau de importância crescente tanto nos valores morais – leitura de textos obscenos, falta de patriotismo – como nos valores de embaraço social – por exemplo, visitas surpresas enquanto a casa está desarrumada. Tamayo aponta três modelos explicativos de tais resultados<sup>198</sup>:

- a) a mudança dos valores a partir de eventos externos importantes, como movimentos social-culturais da década de 1960 e o conservadorismo dos anos de 1980;
- b) a mudança dos valores acontece a partir do crescimento, do aumento da idade das pessoas, em que os valores religiosos se fortalecem com a chegada da idade e,
- c) a mudança acontece a partir de eventos cruciais vivido pelos indivíduos, não por sua idade, mas pela fase vivida, como a do período estudantil, do trabalho e etc.

Barrett corrobora com a instabilidade dos valores percebida através dos experimentos ao afirmar que esses são modificados em sua ordem de prioridade com os anos de vida e, para isso, apresenta dados coletados na *Pesquisa Nacional de Valores do Reino Unido*, de 2012<sup>199</sup>.

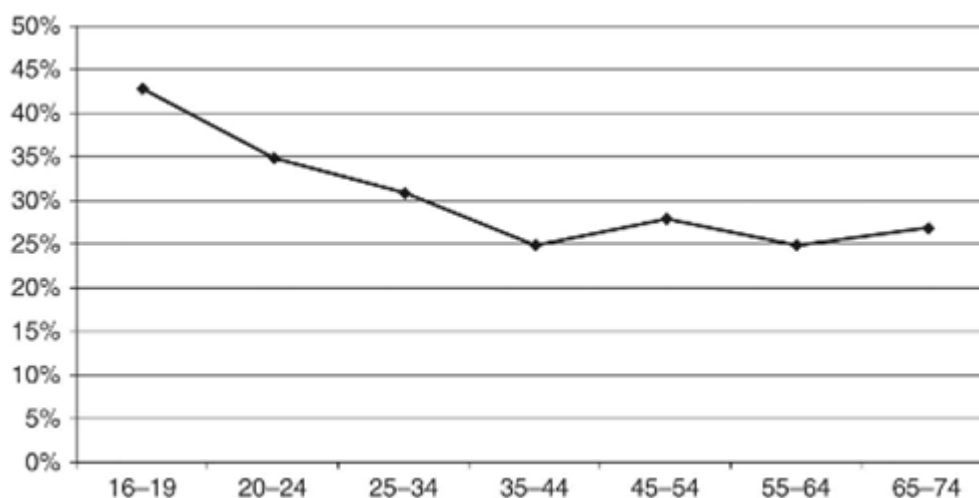
Na Figura 15, é possível realizar uma análise do índice “Amizade”, que foi apontado como um dos dez valores pessoais mais importantes em pesquisa com pessoas residentes no Reino Unido das mais diversas faixas etárias. A curva deste valor, visivelmente decrescente na imagem, demonstra sua relevância mais acentuada entre os jovens do que os mais velhos. Para justificá-la, o autor afirma que, enquanto se está solteiro, a probabilidade de valorizar mais o companheirismo é muito maior, daí considerar como possibilidade a necessidade de companhia.

---

<sup>198</sup> TAMAYO, 1988.

<sup>199</sup> BARRETT, 2014.

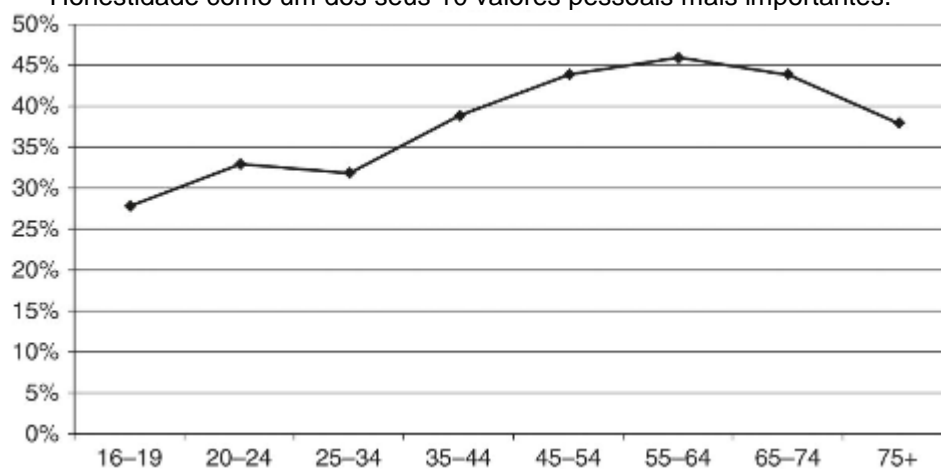
**Figura 15** - Proporção de pessoas em diferentes faixas etárias no Reino Unido que escolheram a Amizade como um dos seus 10 valores pessoais mais importantes.



Fonte: Barret, 2014. Edição Kindle.

A Figura 16 mostra o desempenho da Honestidade, outro valor que faz parte dos dez mais importantes entre os cidadãos britânicos. Através da imagem é possível perceber sua ascensão à medida em que as pessoas vão envelhecendo, exceto na faixa etária a partir dos 64 anos, onde se identifica o início de uma queda. Não que os idosos iniciem uma jornada de desonestidade, explica Barrett, mas sim pelo fato de que consideram outros valores mais importantes do que a honestidade nessa fase mais avançada da vida.

**Figura 16** - Proporção de pessoas em diferentes faixas etárias no Reino Unido que escolheram a Honestidade como um dos seus 10 valores pessoais mais importantes.



Fonte: BARRET, 2014. Edição Kindle.

O autor ressalva que o fato de envelhecer não significa mudança completa na axiologia dos valores do indivíduo, pois muitos deles são conservados com o avanço da idade. Certamente, muitas pessoas mantêm a honestidade como um de seus valores centrais a vida toda e outras, como pode ser visto no gráfico, dão a ela maior importância a partir dos cinquenta anos. Acabam por entender que a honestidade é sinal de integridade e que isso lhe traz benefícios, dentre eles, a confiança, fundamental nas relações tanto profissionais como pessoais.

Sobre a segunda questão de que trata acerca da hierarquização dos valores, é possível ver, nos dados contemporâneos do estudo britânico, a confirmação do trabalho de Rokeach e sua escala SVR sobre a importância dos valores. Tamayo reforça tal ponto, ao citar o próprio Rokeach quando este afirma ser “nada mais do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um contínuo de importância”<sup>200</sup>. Propor um escalonamento vertical dos valores pressupõe seu relacionamento íntimo com três temas: o *tempo*, necessário ao seu desenvolvimento; o *desejo*, cuja quantidade pressupõe necessidade de hierarquizá-los; e o *esforço*, requisito para conquista e o desenvolvimento do valor<sup>201</sup>.

Em um dos experimentos, composto por estudantes da Universidade de Michigan, Rokeach encontrou valores de Liberdade, Felicidade e Sabedoria nos primeiros lugares da pirâmide, enquanto Prazer, Beleza e Segurança Nacional estiveram nos últimos lugares. Já em um levantamento nacional norte-americano, valores como Família, Paz e Liberdade, dentre outros, lideraram as pesquisas, enquanto Amor, Beleza e Prazer ficaram na base. Um outro trabalho empírico do próprio Tamayo, em 1986, realizado com uma amostra casual de 200 adultos apontou resultados em que as pessoas mais “endinheiradas” priorizavam valores como Liberdade, Sexo, Amizade e Felicidade, enquanto que as pessoas pertencentes a um nível socioeconômico mais baixo buscavam como valor o Reconhecimento Social e o Dinheiro.

---

<sup>200</sup> ROKEACH, 1968/69 apud TAMAYO, 1988, p. 91-104.

<sup>201</sup> TAMAYO, 1988.



### 3.3 Os Valores e a sua Historicidade na Teoria Organizacional

A evolução das próprias teorias organizacionais se encarregou de confirmar a necessidade de modelos de gestão irem além da eficiência técnica. Para Selznick, essa lógica, a da eficiência, deveria estar devidamente clara às unidades subordinadas, mas deve perder força “à medida que nos aproximemos do ápice da pirâmide”<sup>202</sup>. Leonardo Boff, sobre a ética humana, analisa a relação trabalho e cuidado, cujos temas devem se complementar e não contrariar. Afirma, ainda, que, desde os tempos da pré-história, o trabalho, mais especificamente durante o período neolítico, já almejava a busca pela eficácia. Nos últimos séculos, com o processo de industrialização, as pessoas vivem escravizadas pelas estruturas de lógica produtiva e racional, uma demonstração de despersonalização do trabalho<sup>203</sup>. Um pouco mais próximo da atualidade, mas ainda sendo considerado um período frágil na relação homem *versus* trabalho (*versus cuidado*), Peter Drucker, no início da década de 1980, afirmava que havia necessidade de novos paradigmas na concepção de estruturação das organizações, uma vez que elas deveriam perguntar inicialmente que valores seriam importantes para si mesmas - qual deveria ser o seu negócio – para, assim, depois pensarem em estruturação. “Poucos administradores aparentemente reconhecem que a estrutura organizacional correta não é o desempenho em si, mas sim um pré-requisito para o desempenho”<sup>204</sup>. Selznick vai na raiz a questão ao afirmar que o estudo dos valores é irremediável a todas as ciências sociais, negá-los nas diversas teorias estudadas significa atribuir ao conhecimento menos ciência<sup>205</sup>.

O interessante é que, com o passar dos anos, tais preocupações manifestadas por Drucker são bastantes comuns nos dias de hoje. Muitas empresas possuem um alcance de visão que não extrapola suas próprias paredes, puramente tarefairas, dando ênfase a processos, estruturas e atividades, mas sem, na realidade, descobrir a natureza de sua vocação. Com destaque às estruturas

---

<sup>202</sup> SELZNICK, 1971, p. 3.

<sup>203</sup> BOFF, Leonardo. *Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

<sup>204</sup> DRUCKER, 1981, p. 204.

<sup>205</sup> CAPRA, 2006. p 183.

organizacionais e trazendo à tona as clássicas, Drucker faz o resgate de dois modelos que, por mais de 50 anos, a partir de 1910, ganharam o *status* de oferecer “respostas definitivas” aos problemas de engenhos de estruturação. O primeiro ocorreu por volta de 1910, com os estudos do engenheiro francês Henri Fayol e sua Escola Clássica, cuja atenção voltava-se à parte administrativa das empresas manufatureiras, uma contribuição que veio complementar - e não se opor - à teoria do engenheiro norte-americano Frederick Taylor e sua Escola da Administração Científica, em que o foco se detinha à investigação dos tempos e movimentos na produção de peças e complementos industriais. A estrutura funcional de Fayol, entre outras áreas previstas, continha a comercial, a financeira e a de segurança. Posteriormente, no início da década de 1920, Alfred P. Sloan, um executivo da General Motors, organizou a companhia no modelo de Fayol, porém delegando decisões individuais à estrutura funcional, definido como *descentralização federal*. Ou seja, existia uma autoridade descentralizada, mas com controle centralizado<sup>206</sup>.

A estratégia consistia em dar poderes às diversas divisões da GM, quase totalmente como “empresas autônomas”, possuindo gestão própria e responsabilidade por lucros ou perdas. Contudo, o poder central, a alta administração da companhia mantinha a centralização das principais decisões, como investimentos, alocação de capital, nomeação de executivos e a fixação e avaliação das metas. Isso trouxe notoriedade à GM e, na década de 1940, fez com que seu modelo estrutural se tornasse sonho de consumo a empresas do mundo todo. Selznick já havia destacado a necessidade de serem valorizados os estudos científicos das grandes organizações em virtude do conhecimento que elas proporcionaram e as novas conquistas das ciências gerenciais, a evolução pretendida com a teoria das organizações, mas destacou, ainda, que a persistência peculiar, passando por diversas áreas do saber, deveria recair sobre a participação dos recursos humanos<sup>207</sup>.

De qualquer forma, Drucker já não viu aplicabilidade do modelo vitorioso da GM aos novos tempos que se instalavam na época e que desafiavam as organizações. A década de 1970 foi marcada, nos Estados Unidos, como sendo o

---

<sup>206</sup> DRUCKER, 1981, p. 205.

<sup>207</sup> SELZNICK, 1971, p. 2.

auge da produção de petróleo e de gás natural, atingindo picos elevadíssimos de produção e consumo naquela década e em 1990<sup>208</sup>, reestabelecendo toda uma lógica da economia mundial e que, naturalmente, exigiu novos padrões e paradigmas na forma de gerir os negócios empresariais. A abordagem de Drucker para demonstrar a obsolescência do modelo de estrutura organizacional da GM como um padrão a ser seguido recai sob alguns argumentos, a saber<sup>209</sup>:

a) O surgimento de grandes empresas não-manufatureiras, como grandes financeiras, grandes varejistas e marcas mundiais de transporte e serviços ao consumidor, além de outras de serviços não-comerciais, como universidades, hospitais e órgãos públicos. Tem-se o crescimento da área de serviços que vai se tornando o centro de uma economia desenvolvida, geradora de empregos e protagonistas na formação do produto interno bruto. É nelas que se apresentam problemas estruturais;

b) A GM foi (e ainda é) essencialmente uma empresa de um único produto, uma única tecnologia (voltada para fabricação de veículos, seu *core business*<sup>210</sup>) e um único mercado. Ao contrário, surgiram grandes empresas de muitos produtos e serviços, mercados e tecnologias, trazendo complexidade e diversidade aos seus ambientes, onde a estrutura funcional cumpriria o papel mais como de uma “camisa-de-força do que um esqueleto bem afirmado”.<sup>211</sup> São conglomerações não-passíveis de serem chamadas de unidades de negócio assumidamente descentralizadas, mas à medida em que há uma mudança de cenário quebrando a hegemonia da fabricação de bens fabris para a entrada dos serviços, valorizando o conhecimento intangível, tais empresas ganham destaque, mais do que as de modelo funcional do período clássico descrito;

c) O quadro funcional da GM mantinha-se basicamente operacional, onde 80% estava concentrado nas operações fabris, sem qualificação para a

---

<sup>208</sup> CAPRA, 2006, p. 209.

<sup>209</sup> DRUCKER, 1981, p. 206-208.

<sup>210</sup> No sentido do que a empresa sabe fazer melhor.

<sup>211</sup> DRUCKER, 1981, p. 207.

exigência de uma nova força de trabalho pensante, mais inteligente, especialmente com o crescimento do seguimento de serviços;

d) A reformulação implantada por Sloan deixou a GM forte para “administração” e não a “empresarização”, que são coisas diferentes. A companhia tornou-se uma fortaleza administrativa, voltando-se prioritariamente à implantação de técnicas, modelos e ferramentas. Já o empresariar tem um sentido essencialmente voltado às organizações que desejam descobrir seus valores reais, suas unidades essenciais, fazendo uso, posteriormente, do preciosismo e ferramental administrativo para atingir seus objetivos.

Apesar do modelo vitorioso da GM, assim como a American Telephone & Telegraph, a Du Pont, a Unilever, entre outras tantas que conservaram por muitas gerações administrativas seus conceitos e estruturas organizacionais, esses foram se tornando frágeis e ultrapassados. A própria GM, entre 1960 a 1980, passou por três modificações estruturais<sup>212</sup>. Essa instabilidade Drucker atribuiu a um tremendo excesso de organização provocado por seus administradores, que preferiram tal remédio, inapropriado, ao invés de enfrentarem rigorosamente a busca por verdadeiros valores, objetivos e prioridades de suas organizações.

Assim foi com os outros tantos desenhos organizacionais *ad hoc*, surgidos a partir da década de 1960, derivados dos tradicionais de Fayol e Sloan, mas que não encontraram respostas eficazes aos seus males. Obviamente que um empreendimento mal estruturado produz uma empresa ineficiente, mas diferentemente das teorias organizacionais do passado serem a solução dos problemas, o autor afirma que doenças novas exigem novos remédios, “...uma ‘organização perfeita’ é como uma ‘saúde perfeita’: a prova de fogo são os males de que não sofre e que, portanto, não se precisa curar”.<sup>213</sup>

A ressalva de Drucker, até então, pode ser vista como intemporal já que os problemas na gestão de empresas devem ser sistematicamente diagnosticados a ponto de acometer o negócio ao fracasso ou ao desvirtuamento no campo da teoria dos valores, tanto pela omissão como erro na solução. No final década de 1990,

---

<sup>212</sup> DRUCKER, 1981, p. 203.

<sup>213</sup> DRUCKER, 1981, p. 204.

em seu texto intitulado “*A New Manifesto for Management*” (Um novo manifesto para a Administração), publicado pela MIT Sloan Management Review, Sumantra Ghoshal e seus companheiros já alertavam para perigo iminente. Sobre o tema empresas criadoras de valores, comparam os casos sobre os métodos gerenciais da Westinghouse e da 3M, duas gigantes americanas, que fazem uso de tecnologia e da inovação.<sup>214</sup> A primeira, embasada na teoria gerencial tradicional, tinha seu foco voltado para o mercado no sentido de não perder oportunidades, avaliando como positivo, comprovam empresas julgadas atraentes, assim como vendiam outras à medida que não impunham suas regras ao mercado competidor. Beneficiadas por incentivos, conseguiam o que queriam. Com essa cultura altamente comercial e desprendida, tais valores permearam a cultura da empresa, que passou a sofrer do mesmo mal, pois os funcionários passaram a se comportar como estivessem em um balcão de negociação, agiam sozinhos, especulando seus interesses, buscando eficiência em tudo o que fosse tentado. Por outro lado, a 3M tinha uma filosofia gerencial diferente, contrária à lógica de mercado da Westinghouse: primava pelo compartilhamento de valores e objetivos, incentivando o pensamento do trabalho coletivo - todos deveriam ganhar, dividindo recursos e conhecimento.

De volta à crise estrutural e à necessidade de enfrentar a nova realidade da época, Drucker apresentou três novos princípios, capazes de reorganizar as estruturas organizacionais: a organização em equipes, a descentralização simulada e a estrutura sistêmica, assim entendidos<sup>215</sup>:

- Organização em equipes - não só como transitórias e paliativas, no sentido de organização da força-tarefa. O trabalho em equipe requer também o sentido de longevidade e solução de problemas inovadores, inseridos efetivamente no modelo de gestão das empresas;
- Descentralização simulada - muitas vezes, é a resposta para resolver o problema de descentralização em empresas integradas demais. Possibilita escolher uma parte do processo, uma função ou um segmento como se fosse uma empresa à parte, responsável por tarefas, lucros e perdas, em uma simulação de

---

<sup>214</sup> GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A.; MORAN, Peter. *A New Manifesto for Management*. April, 1999. Disponível em: [http://sloanreview.mit.edu/article/a-new-manifesto-for-management/?use\\_credit=e6cbc650cd5798a05dfd0f51d14cde5c](http://sloanreview.mit.edu/article/a-new-manifesto-for-management/?use_credit=e6cbc650cd5798a05dfd0f51d14cde5c) Acesso em: 10 out. 2015.

<sup>215</sup> DRUCKER, 1981, p. 208-210.

autonomia. Isso inclui manter o preço de mercado na transação interna de bens e serviços, vide exemplo de uma série de usinas de uma siderúrgica;

- Estrutura sistêmica - trata de uma combinação das duas anteriores, da organização de equipes e da descentralização simulada. Empresas sistêmicas são aquelas abertas ao trabalho em conjunto com outros atores organizacionais, com ou sem fins lucrativos, imbuídos de buscarem soluções aos problemas em conjunto.

Algumas conclusões são possíveis de serem feitas a partir da abordagem do autor. Primeiramente, sobre a constatação da transitoriedade dos fenômenos de gestão, a partir da década de 1970, e de que as empresas passaram a conviver com a instabilidade do ambiente, exigindo delas a necessidade de terem estruturas flexíveis, capazes de constantemente conversarem com seu ambiente relacional. Uma das ferramentas propícias para isso integra a formulação de um diagnóstico estratégico, chamada de análise ambiental, prevendo a descrição dos ambientes interno e externo das organizações. O interno, composto de variáveis que compõem os pontos fortes e fracos e o externo, prevendo a descrição de variáveis que ofereçam às empresas situações de oportunidade e ameaças ao seu negócio<sup>216</sup>. Outra conclusão possível é a de que a estrutura segue a estratégia, o desenho organizacional não pode ser um fim em si mesmo, quebrando a lógica do funcionalismo mecânico e entendendo que uma empresa é algo muito mais orgânico. “Sabemos hoje que a estrutura é um meio de se atingir os objetivos e metas de uma instituição”<sup>217</sup>. Conclusivamente, para Drucker, o desenho organizacional não é mais o primeiro passo a ser dado, e, sim, o último, destacando como ação prioritária identificar os “blocos de montagem”, ou seja, as tarefas-chave que a estrutura final deverá priorizar como sustentação para todas as outras que estão por vir. Tais tarefas representam o ponto central da excelência do negócio, vital para os objetivos planejados.

Uma empresa obviamente é composta de muitas tarefas, atividades, ações, ainda mais grandes conglomerados vindos de uma experiência estrutural clássica, assim como da GM e suas tentativas de novos rearranjos, porém, válidos de uma

---

<sup>216</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 89.

<sup>217</sup> DRUCKER, 1981, p. 214.

forma geral, três perguntas foram sugeridas para a descoberta das atividades-chave no desenho organizacional<sup>218</sup>:

I. Quais são as áreas em que os esforços e a excelência do trabalho devam ser canalizados com fim aos objetivos?

II. Ou, de outra forma, quais são áreas perigosas cujo mal desempenho colocará o negócio seriamente em risco?

III. Finalmente, quais são os valores realmente importantes para empresa?

Essa última pergunta é uma das formas de inserir o conceito da teoria dos valores como elemento fundamental do modelo de gestão, não só no sentido de atribuir valor a tarefas que requeiram excelência, mas, como também, indo além dos muros da empresa, preocupar-se com os valores e necessidades dos próprios consumidores, o que Drucker chama de *dirigir interesses*<sup>219</sup> ao destacar vantagens de uma boa estrutura organizacional.

Nos dias de hoje, a função marketing - no sentido de um meio para os fins e não no rigorismo estático do funcionalismo - com excelência, encarrega-se de tais aspectos, direcionando o negócio para atender às necessidades e desejos do cliente. Uma vez colocado estrategicamente no início do processo de planejamento, o marketing voltado para o valor insere-se como uma filosofia empresarial, reforçando o sentido do valor na cultura organizacional. Kotler define uma proposta de valor como “todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta”<sup>220</sup>.

Por fim, não há receitas prontas para definição e organização dos blocos de montagem em virtude das idiosincrasias e unicidades de cada organização. Contudo, Drucker faz referência a duas concepções iniciais para tal montagem, sendo uma de difícil solução e outra mais indicada. A abordagem tradicional, de

---

<sup>218</sup> DRUCKER, 1981, p. 220-221.

<sup>219</sup> DRUCKER, 1981, p. 212.

<sup>220</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. Trad. Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12 ed. São Paulo: Pearson Pentice Hall, 2006.

grande contribuição Fayolista, tem por princípio estratificar todas as atividades necessárias ao funcionamento da organização, resultando, conseqüentemente, em uma estruturação mecânica, incompatível ao novo cenário que se apresentou. Mas sendo a organização orgânica, a outra abordagem proposta deve eleger atividades típicas vinculadas e priorizadas a partir dos resultados desejados, como já explicado. A verdadeira lição da crise organizacional, já na época diagnosticada por Drucker, recaiu sobre a necessidade de maior organicidade na construção dos planejamentos, cuja essência da finalidade organizacional estivesse na mobilização da energia humana, o desempenho do ser humano é a meta da organização e a sua prova de fogo<sup>221</sup>.

Está cada vez mais difundida a ideia de que as organizações devem possibilitar ambientes mais harmoniosos que configurem menos sofrimento e perdas, especialmente ao trabalhador, por sua inferioridade econômica na comparação com o empregador. Às empresas cabe o papel de fomentadoras de um espaço humanizador, compartilhado e de aprendizagem, onde o indivíduo encontre significado com o seu trabalho, excluindo a possibilidade de uma laborabilidade alienante e desmotivadora. Mas isso só será possível a partir de um novo paradigma sobre a forma de pensarmos o sentido do fenômeno empresa e a atuação de seus multiplicadores de propósitos e valores, isto é, seus líderes.

Selznick afirma que o “executivo se torna um estadista quando transita da gerência administrativa para a liderança institucional”<sup>222</sup>, conforme já explicado aqui o papel desse novo missionário. Mas a palavra institucional não é só mera semântica com o entendimento de organização. O autor percebe muita diferença entre ambas e demonstra o sentido evolucionista que se faz necessário ao universo empresarial a partir da mudança de conceito, onde a institucionalização seja o novo paradigma na teoria organizacional.

Com o reflexo de sua sociologia, Selznick diferencia conceitualmente *organizações* e *instituições*. À primeira atribui características formais revestida de regras, normas e regulamentos, cujo espaço mobiliza toda uma instrumentação técnica mobilizando energias humanas na busca de objetivos preestabelecidos. A engenharia vista desde o período clássico da administração, no início do século

---

<sup>221</sup> DRUCKER, 1981, P. 217.

<sup>222</sup> SELZNICK, 1971, p.4.



XX, dá os contornos da racionalidade e da disciplina, excluindo-se aí a dimensão humana do trabalho. A essa epistemologia de organização, o autor vê pobreza e um espaço precívél projetado meramente para a execução de um serviço.

Já uma instituição, acima de tudo, é infundir valores, além das exigências técnicas da tarefa, e que esse espaço seja aberto e adaptável às pressões e necessidades sociais<sup>223</sup>. Quarenta anos mais tarde, o médico finlandês Claes Gustafsson, em seu texto “*Novos Valores, moralidade e ética estratégica*”, atribui o mesmo sentido da organização de Selznick às empresas ao afirmar que elas se constituem em estruturas sociais altamente instrumentais em que as pessoas – de forma tácita e em comum - convergem por um modelo racional planejado e de ação efetiva<sup>224</sup>.

É possível, dessa forma, relacionando os temas, afirmar que o engajamento passa por um processo de institucionalização, sendo esse um pressuposto? Fundamental no estabelecimento de seu significado. “Sempre que indivíduos se tornam ligados a uma organização ou a uma forma de fazer coisas como pessoas e não como técnicos, o resultado é uma avaliação desse dispositivo”<sup>225</sup>.

Não há como dissociar modelos de engajamento que não pressuponham a existência de uma conjunção de valores inseridos na cultura organizacional, e muito deles decorrentes do convívio grupal nas relações de trabalho, uma necessidade prevista no estudo do psicólogo norte-americano Abraham Maslow e sua Teoria das Necessidades Humanas, conhecida como pirâmide de Maslow. Ali, numa escala que cresce em ordem de prioridade de baixo para cima – necessidades fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização, sendo as duas primárias e as demais secundárias – Maslow estabelece condições para que os indivíduos tenham suas necessidades atendidas sucessivamente nos andares da pirâmide, onde se vê o convívio social e os relacionamentos como a primeira das necessidades secundárias. Kahn desatacou também sua perspectiva relacional para o engajamento, a existência de uma conexão do indivíduo com os outros,

---

<sup>223</sup> SELZNICK, 1971.

<sup>224</sup> GUSTAFSSON, Claes. New values, morality and Strategic ethics [reimpresso com cortes sob permissão do autor]. In: MINTZBERG, Henry. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 252-255.

<sup>225</sup> SELZNICK, 1971, p. 15.

pressuposto seguido por outras tantas visões sobre o tema. Ainda que não trate especificamente sobre o engajamento, Selznick traz de forma absolutamente transparente a importância no processo de institucionalização, de haver maior influência da estrutura social, em que sejam previstas as aspirações do grupo. Alerta que o grau de tal institucionalização vai depender da proteção que exista para essa simbiose do indivíduo com o grupo. Na contramão, quanto mais precisa a finalidade de uma organização e especializado seu aparato técnico e operacional menores serão as chances das forças sociais afetarem seu desenvolvimento. Cita uma universidade como exemplo, onde existe a proteção referida por sua finalidade ser menos clara, “podendo as forças internas e a adaptação histórica agirem livremente”<sup>226</sup>.

A evolução, proposta por Selznick, de organizações como instituições estabelece maior clareza no surgimento de valores mais humanizados onde todo o arsenal conceitual de uma empresa (ou grande parte dele) possa surgir a partir de uma estrutura social não subjacente aos valores instrumentais vigentes. Ainda que considerando os aspectos temporais dos escritos, Gustafsson afirma que se investigada a base da argumentação moral dos gerentes, temas como racionalidade, eficiência e disposição para o trabalho formam os eixos dominantes dos códigos moralizadores existentes. E vai além, essa também é uma forte característica da literatura da ciência administração que, por trás de ferramentas e técnicas decantadas como solução para métodos, processos e estratégias, encontra-se o tom moralista orientador da prática existente. Amenizando, reconhece existir também outros valores morais, como Confiança e Lealdade, além de contribuições da cultura da sociedade em que a organização esteja inserida, como integridade, igualdade, justiça e altruísmo, devendo todas essas partes formarem a espinha dorsal moral da base gerencial<sup>227</sup>. No mínimo, com essa perspectiva de os valores não-instrumentais serem considerados é que a formulação das políticas passe a emergir a partir da consideração da realidade da estrutura social, com seus anseios, desejos e vivências, de contribuição *bottom-up* ao nível estratégico tomador de decisão.

---

<sup>226</sup> SELZNICK, 1971, p. 14.

<sup>227</sup> GUSTAFSSON, 2006.

Em uma analogia às sociedades de uma forma geral, a instauração de um modelo democrático terá êxito segundo os aspectos históricos e o envolvimento da estrutura social. Quanto maior a contribuição da sociedade, mais dirigida à necessidade dela serão as políticas públicas formuladas, assim como o contrário tende a ser verdadeiro, a omissão abre espaço para a possibilidade do desvio e do ferimento ético.

Um dos elementos da estrutura social apontados por Selznick capaz de afetar positivamente as decisões políticas das instituições refere-se à formação de *Grupos de Interesse Interno*<sup>228</sup>, capaz de potencializar, multiplicar e proteger os valores organizacionais, além de representarem às lideranças ótimas fontes de energia, e melhor, sem amplo domínio das autoridades. Os departamentos ou parte deles podem servir de exemplos desses grupos, pois logicamente são guardiãs de sistemas formais de trabalho, recursos humanos responsabilizam-se pelos processos de recrutamento e seleção, e o marketing pela intermediação com o cliente, como exemplos. Naturalmente, percebe-se que valores e políticas específicas encontram sustentação na base social também específica, porém deverá haver cuidado quando se tratar de uma política generalista, sem vinculação direta com uma área. Como solução a esse problema, a empresa poderá formar novos grupos de apoio ou utilizar alguma unidade já constituída.

Formação de grupos mais específicos sempre foi uma boa saída quando desejada uma nova situação na prática empresarial. Assim foi na década de 1980, com os programas de qualidade total em que os círculos de controle da qualidade eram constituídos com a missão de multiplicar e avaliar o programa. Assegurar o respeito e a prática dos valores organizacionais não é diferente, podendo ir desde a contribuição de Selznick para que haja participação do tecido social da empresa na formulação dos mais diversos conceitos, como a constituição de grupos que busquem constantemente assegurar que os pressupostos éticos e o clima ético estejam em perfeita harmonia. Gustafsson tem essa preocupação e ressalta que algumas empresas formam os *comitês éticos* como forma de prevenção, mas, para isso, deve haver desejo e sensibilidade ética da parte dela, especialmente por considerar a transitoriedade nos padrões de valor da cultura ocidental, ainda que alguns se perpetuem por décadas e não sejam sentidos na rotina diária. Um

---

<sup>228</sup> SELZNICK, 1971, p. 80.

exemplo de transição espantosa e rápida em nossa cultura foi a passagem do altruísmo social do final dos anos de 1960 para o egoísmo neoliberal do final dos anos de 1980<sup>229</sup>.

### 3.4 Valores Organizacionais

Valores corporativos “constituem um conjunto dentro do universo dos valores. Eles referem-se ao domínio específico das organizações”<sup>230</sup>. Tamayo também os define como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida na empresa e estão a interesses individuais, coletivos ou mistos”<sup>231</sup>, definição essa em que os autores julgam a necessidade de serem enfatizados cinco elementos sobre valores corporativos:

a) Aspecto cognitivo: representa fundamentalmente conhecer a empresa em seus mais diversos aspectos – *modus operandi* – e qual o seu padrão de comportamento frente a diversas situações, como na relação com clientes, relacionamento com a hierarquia, obediência a normas e etc. Valores são crenças, desde que essas sejam sistematicamente enfatizadas, formando um sistema complexo e hierarquizado de valores que fornece um padrão cognitivo para os comportamentos e julgamentos de todos;

b) Aspecto Motivacional: este componente está na raiz dos valores, isto é, seu fundamento concentra-se na motivação ou interesse que uma pessoa ou um grupo possam ter. “Valores são representações cognitivas das necessidades”<sup>232</sup>;

---

<sup>229</sup> GUSTAFSSON, 2006.

<sup>230</sup> TAMAYO, 2007, p. 17-24.

<sup>231</sup> TAMAYO, 1996a.

<sup>232</sup> TAMAYO, 2007, p. 17-24.

c) Função dos Valores: essencialmente, dar norte à ação, percepção e julgamento do indivíduo e da coletividade. “Valores são um método simplificado de descrever o que é importante para nós, individual ou coletivamente (como uma organização, comunidade ou nação)”<sup>233</sup>, dessa forma possibilita união e visão compartilhada entre as pessoas. Valores não são normas, mas sim fundamentos que embasam e operacionalizam tais regramentos morais;

d) Hierarquização dos valores: à medida em que as organizações tenham suas preferências e prioridades, é possível que elejam um sistema de valores que propunha uma hierarquização. Fatores dessa axiologia são o *tempo*, vital para o seu desenvolvimento, *missão* e *objetivos* corporativos eleitos e o *esforço* que será exigido da organização e das pessoas para atingimento dessas metas;

e) Tipos de valores: A classificação de Rokeach pode ser a mesma aplicada aos valores organizacionais. Os terminais, à medida em que a organização tenha metas ou objetivos para o longo prazo como sua filosofia gerencial, democracia, modelo de hierarquia, entre outros. Já os valores instrumentais organizam o cotidiano da empresa e seu modo de conduta, como assiduidade, pontualidade e respeito entre colegas.

A formação do sistema de valores de uma organização viaja à raiz de seus fundadores, interage com o contexto social na qual está inserida e adquire outros em casos de empresas que se internacionalizam. De qualquer forma, estudá-los nas organizações não é tarefa tão visível quanto, por exemplo, analisar relatórios financeiros-contábeis e avaliar níveis de liquidez e capacidade de investimento da empresa. Por sua intangibilidade característica, valores estão inseridos muitas vezes no *backstage* do comportamento da empresa, na leitura invisível das mais diversas situações, atitudes e decisões tomadas na vida organizacional. Mais pragmático e apontando caminhos para que os mesmos possam ser desvendados,

---

<sup>233</sup> BARRETT, 2014. Edição Kindle.

Tamayo propõe duas formas de estudar os valores organizacionais<sup>234</sup>. Na primeira, é possível identificá-los objetivamente nos documentos oficiais e nos discursos das mais diversas lideranças existentes, uma amostra explícita de seu sistema axiológico. É mais acessível na compreensão de todos por sua clareza e transparência, norteando as práticas e os relacionamentos dos indivíduos e dos grupos.

A segunda forma é buscar a percepção dos colaboradores a partir de como avaliam o comportamento dos líderes. Isso se dá pela convivência, pelas relações de trabalho que de forma subjetiva forma um determinado padrão axiológico da empresa na leitura de cada indivíduo. A relatividade do julgamento é afetada pelos diferentes contextos surgidos, em que cargos, tipos de tarefas realizadas, perfil dos departamentos, entre outros aspectos, passam a influenciar a percepção das pessoas sobre os valores organizacionais.

Ainda que Tamayo aponte duas possibilidades, cabe afirmar que a combinação dos dois modelos oferece melhores condições sobre o estudo da formação moral da empresa, pois ambos não são excludentes, pelo contrário, o conhecimento teórico prévio ajuda que sejam avaliados e julgados posteriormente os valores percebidos nas mais diversas situações práticas ocorridas. Muitas vezes isso em gestão tem um sentido descartável aos gerentes que relutam contratempos dedicados a leitura e ao planejamento, isso sem considerar que as próprias organizações são despreparadas na concessão desse espaço, pois, para muitas, isso é “perda de tempo e dinheiro”. No fundo, trata-se de um momento rico de aprendizagem, absolutamente útil lá na frente, em que competências conceituais teriam sido desenvolvidas.

---

<sup>234</sup> TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. e CODO, W. (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. Vol. 1, n.11. 1996b. p. 157-172. Disponível em: <http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a14.pdf> Acesso em: 10 nov. 2015.

### 3.5 A fonte estrutural dos valores

A globalização dos mercados e das relações entre as pessoas trouxe às corporações novas exigências e necessidades universais que elas precisam descobrir e enfrentar para manterem-se vivas na competição. Tamayo aponta três problemas fundamentais que estão relacionados a isso:

a) A relação do indivíduo com o grupo: os conflitos fazem parte da dinâmica relacional no espaço de trabalho, metas pessoais muitas vezes divergem das que são estipuladas pela empresa, gerando situações de divergência;

b) A necessidade de elaborar uma estrutura: e da qual fazem parte normas, regulamentos, estratégias, subsistemas e políticas que ajudam na obtenção de certo grau de organização e possibilidade de melhor enfrentar os desafios competitivos;

c) A relação com o meio ambiente natural e social: toda a organização está alocada em um ponto que a coloca em interação com o ambiente natural e social. São problemas recorrentes como o uso indiscriminado de matérias-primas ilegais ou não-renováveis, o que pode afetar sua reputação na sociedade em que está inserida.

Tais problemas universais presentes na vida das organizações, passam a exigir delas respostas também de tamanha proporção, fazendo com que ela e seus membros assumam conscientemente esses desafios como valores ou metas. A abordagem cultural dos valores pode dar a resposta esperada, pois seu princípio sustenta-se com base em que os valores servem de sustentáculo para normas compartilhadas, prescrevendo comportamentos adequados por todos na empresa<sup>235</sup>. Essencialmente, a teoria cultural dos valores serve para caracterizar

---

<sup>235</sup> SCHWARTZ, S H. & Ros, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualismcollectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1, 1995, 91-122. Disponível em: [https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKwL\\_K56fKAhUGjZAKHTrvAAkQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKwL_K56fKAhUGjZAKHTrvAAkQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net)

um local, um espaço, como um país, uma instituição ou pequenos grupos organizados, em que os valores serão elencados e priorizados. O estudo dos professores Schwartz e Ros propõe três dimensões bipolares como alternativa de respostas das organizações:<sup>236</sup>

a) Autonomia versus Conservação (a relação entre o indivíduo e o grupo): há necessidade de as organizações definirem soluções que primem pelo caráter individualista ou coletivista. Valores que não alterem o *status quo* são vistos como de *conservação*, de característica sociocêntrica, considerando que haverá contenção de ações que possam perturbar a ordem social, o respeito pela tradição. Por outro lado, em polo oposto, culturas que vislumbrem o indivíduo por sua própria singularidade optam por valores que privilegiem a *autonomia*, onde é dada importância a criatividade pessoal, bem como atribuído confiança nas responsabilidades individuais;

b) Hierarquia versus Igualitarismo (a necessidade de elaborar uma estrutura): há necessidade de as organizações definirem soluções que primem pela hierarquia ou pelo igualitarismo. À medida em que as pessoas são socializadas e sancionadas pelo poder hierárquico a cumprir suas funções, a cultura existente estará privilegiando valores íntimos da *hierarquia*, tais como autoridade, poder social e supervisão. No outro polo, a dimensão *igualitária* prima por uma estrutura que se preocupe com o bem-estar de todos, a favor do compromisso voluntário, em que valores como igualdade, justiça e honestidade são destaques;

c) Domínio versus Harmonia (A relação com o meio ambiente natural e social): há necessidade de as organizações definirem soluções que primem por sua relação com o meio natural e social através do domínio ou da harmonia. Sob o *domínio*, as organizações adotarão uma postura em que o mundo é um objeto a ser explorado e que deve ser dobrado à sua vontade própria. A visão

---

[%2Fprofile%2FShalom\\_Schwartz%2Fpublication%2F248297369\\_Values\\_in\\_the\\_West\\_A\\_Theoretical\\_and\\_Empirical\\_Challenge\\_to\\_the\\_Individualism-Collectivism\\_Cultural\\_Dimension%2Flinks%2F0a85e539af855348a7000000&usg=AFQjCNEswKiNvG2SLAqssMYoDLQuY0sNtw&sig2=wl\\_Fj1e4cUc9rDnai4rglA&bvm=bv.111396085,bs.1,d.Y2I](#). Acesso em: 10 nov. 2015.

<sup>236</sup> SCHWARTZ, 1995.



antropocêntrica permite o sucesso, mesmo com o preço do desgaste na reputação corporativa por sua exploração indevida dos recursos naturais. Com o seu meio social, deixa claro à outras organizações seu desejo de sucesso, impondo seus produtos como lhe convém. Ambição, ousadia e competência são valores inerentes ao domínio. No outro vértice, a *harmonia* privilegia valores como proteção ao meio ambiente, integração interinstitucional e cooperação. A visão aqui é viver em harmonia com a natureza e com seus pares, ao invés de explorar e impor.

Sem dúvida nenhuma, o campo condutor dos valores organizacionais se dá através da cultura. É por lá que os valores são efetivamente percebidos pelo empregado e que caracterizam a marca da empresa<sup>237</sup>. Muitas organizações formalizam seus valores através de seus planos estratégicos, contidos em campo próprio. A siderúrgica Gerdau, a maior recicladora da América Latina, presente em 14 países, publica seus valores<sup>238</sup>:

- Ter preferência pelo CLIENTE
- SEGURANÇA das pessoas acima de tudo
- PESSOAS respeitadas, comprometidas e realizadas
- EXCELÊNCIA com SIMPLICIDADE
- Foco em RESULTADOS
- INTEGRIDADE com todos os públicos
- SUSTENTABILIDADE econômica, social e ambiental

Empresas de grande porte normalmente buscam excelência em seus processos, estruturas, produtos e serviços, entre outras tantas áreas da difícil arte de administrar um empreendimento, da mesma forma que os pesquisadores reconhecem possuírem elas um núcleo de valores bem estruturados<sup>239</sup>. O requisitado consultor Richard Barrett chega a afirmar que as “organizações dirigidas

---

<sup>237</sup> TAMAYO, 1996a.

<sup>238</sup> Disponível em: <https://www.gerdau.com/pt/quem-somos/missao-visao-e-valores>.

<sup>239</sup> OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, Maria M M; GOMIDE JUNIOR, Sinésio; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. *Cidadania, justiça e cultura nas organizações*. São Bernardo do Campo: UESP, 2001.

por valor são as mais bem-sucedidas organizações do planeta”<sup>240</sup> e aponta o *florescimento da democracia e a evolução da consciência humana* como alguns dos motivos para isso. O primeiro ponto porque, em países que adotaram a democracia como regime, sentiram a opressão dando espaço à reivindicação, e isso não foi diferente nas empresas que passaram a conviver com apelos de justiça e transparência por parte de seus subordinados, exigindo delas novos comportamentos e estratégias de posicionamento. Há uma nítida evolução da consciência humana, muito marcada pela saída de um período rígido de trabalho em que as pessoas se contentavam em ter emprego e renda para seu sustento e de sua família, isso há mais de cinquenta anos e, certamente, com origem no *homo economicus* do período clássico da administração.

Hoje, ter trabalho e renda não são mais suficientes para as ambições do trabalhador. Particularmente, em lugares onde houve o crescimento do produto interno bruto e o aumento do poder aquisitivo, esse cenário proporcionou às pessoas que tivessem suas necessidades básicas atendidas e, conseqüentemente, pudessem dar importância a temas de natureza intangível, como liberdade e igualdade. Barrett novamente é seguro ao afirmar que: “eu prevejo que o século XXI, a corrida exaustiva para o lucro, será substituída pela corrida para os valores”.<sup>241</sup>

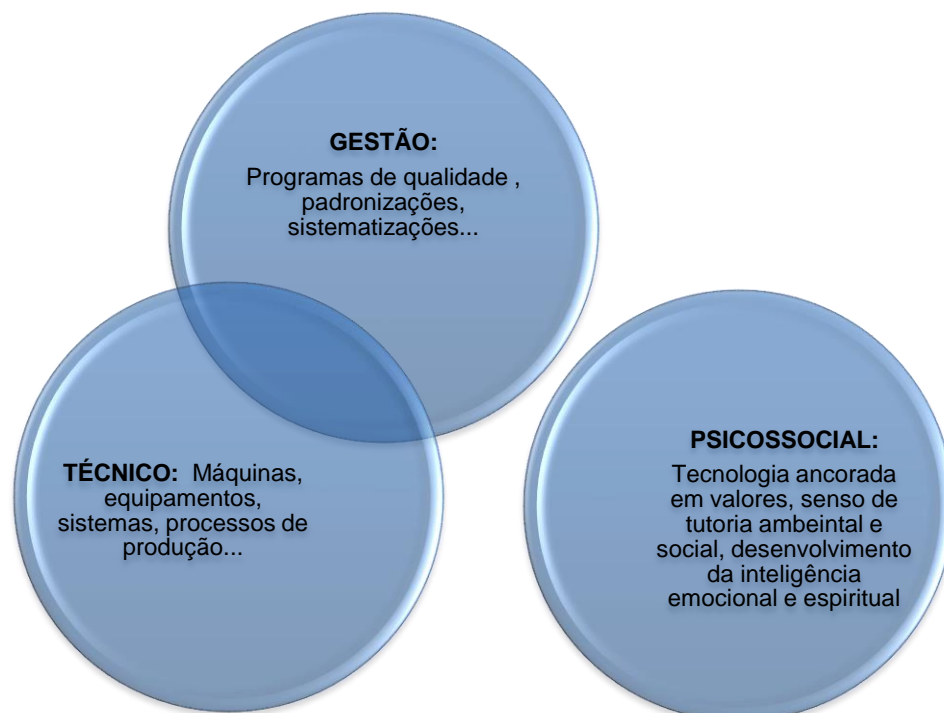
A perspectiva dos valores organizacionais como elemento intrínseco na gestão é representada pelo esquema da consultoria paranaense EPI, no mercado desde 1963, com atuação na área de desenvolvimento organizacional e sua abordagem psicossocial citada por Ken O’Donell em sua obra “*Valores humanos no trabalho*”. A representação prevê uma organização em três elos: modelos de gestão, aparato técnico e o elemento psicossocial. A Figura 17 demonstra a interconexão dos dois primeiros, num processo instrumental da empresa, em que a dimensão psicossocial é excluída da engrenagem.

---

<sup>240</sup> BARRETT, 2014. Edição Kindle.

<sup>241</sup> BARRETT, 2014. Edição Kindle.

**Figura 17** - Integração dos elos organizacionais na perspectiva instrumental do modelo de gestão



Fonte: Adaptado Ken O'Donnell<sup>242</sup>

Já na Figura 18 ocorre a integração dos três elos, em que o psicossocial passa a fazer parte do modelo de negócio como um todo, dando harmonia ao sistema empresarial, o que justamente corrobora com o princípio da institucionalização proposta por Selznick através da infusão do conceito de valores na estratégia da organização, algo mais do que a visão simplificada da eficiência do aparato técnico-operacional e da lógica do sistema econômico.

---

<sup>242</sup> O'DONNEL, 2006. p. 33

**Figura 18** - Integração dos elos organizacionais na perspectiva instrumental e psicossocial do modelo de gestão



Fonte: Adaptação de Ken O'Donnell<sup>243</sup>

As empresas devem buscar o equilíbrio entre todos os elos, sem a eliminação de qualquer parte, partindo do princípio de que a harmonização do ambiente interno contribui com os resultados, de forma equilibrada, ética e sustentada. É uma luta árdua obter tal ajustamento interno em virtude das contradições que assolam grande parte das organizações. Por sinal, O'Donnell alerta para tal incongruência organizacional quando desafia a uma reflexão sobre a importância de levar os valores humanos da parede para a prática, em um claro alerta sobre o despreparo de muitas empresas de evoluir da teoria para prática, sendo essa incapacidade intencional ou não<sup>244</sup>.

O excesso de demanda e a pressão por resultado faz com que os gerentes se tornem figuras obcecadas e doutrinadas, esquecendo, por conseguinte, toda a proposta de humanização do ambiente produtivo. Habilidades como pensamento criativo, pensamento crítico, resolução de conflitos, trabalho em equipe, dentre

---

<sup>243</sup> O'DONNELL, 2006. p. 34

<sup>244</sup> O'DONNELL, 2006.

outras, exigirão desses executivos a prática de valores humanos sem os quais não será possível sustentá-las. Algumas recomendações são indicadas para o desenvolvimento tanto das habilidades como o de valores no trabalho<sup>245</sup>:

- Ajustar o comportamento e reagir apropriadamente às atitudes de outros de acordo com a situação;
- Tratar o próximo com respeito e criar um ambiente de confiança por meio de palavras e ações;
- Cultivar relacionamentos de trabalho positivos dentro e fora da equipe;
- Estimular relacionamentos de trabalho positivos;
- Minimizar conflitos;
- Promover orientação;
- Reconhecer e solucionar problemas potenciais;
- Ser constante e coerente na prática do tato;
- Conquistar credibilidade;
- Saber valorizar o próximo.

Importante destacar que tais requisitos, ainda que importantes para a construção de novas habilidades, necessitam de forte contribuição da gestão organizacional. A organização também é constituída de um conjunto de valores que uma vez identificados com os pessoais abrem espaço para o surgimento do engajamento. A disseminação desses valores absolutamente atrelados ao desenho da cultura pode requerer estágios de amadurecimento da própria empresa, classificados como instintos naturais, dependente, independente e interdependente<sup>246</sup>:

I. Estágio de Instintos Naturais: aqui, o modelo de gestão e a liderança são baseados em instintos naturais dos líderes e gestores. Não existem valores bem definidos. O comportamento do grupo é sempre reativo e existe pouca pró-atividade, as pessoas são apáticas;

---

<sup>245</sup> O'DONNELL, 2006, p. 30 e 31.

<sup>246</sup> FLEURY et al., 2012.

II. Estágio Dependente: nesse estágio, o modelo de gestão é normativo e existe liderança forte e única. A ênfase da organização é na tarefa, nos processos e nas atividades, com forte utilização do comando e do controle. As pessoas seguem pelo medo ou na esperança de recompensas. Os valores estão claros para o topo da organização, ainda não foram incorporados por sua cultura. Por falta de compreensão, muitas empresas nunca ultrapassam esse estágio;

III. Estágio Independente: aqui, o modelo de gestão é mais sistêmico, surgindo espaço para a formação de uma equipe de líderes. As pessoas já incorporam os valores e agem pró-ativamente de acordo com os mesmos. É possível um modelo de gestão mais participativo, talvez consultivo. Aqui se situam boas empresas, tanto em resultados tangíveis quanto intangíveis;

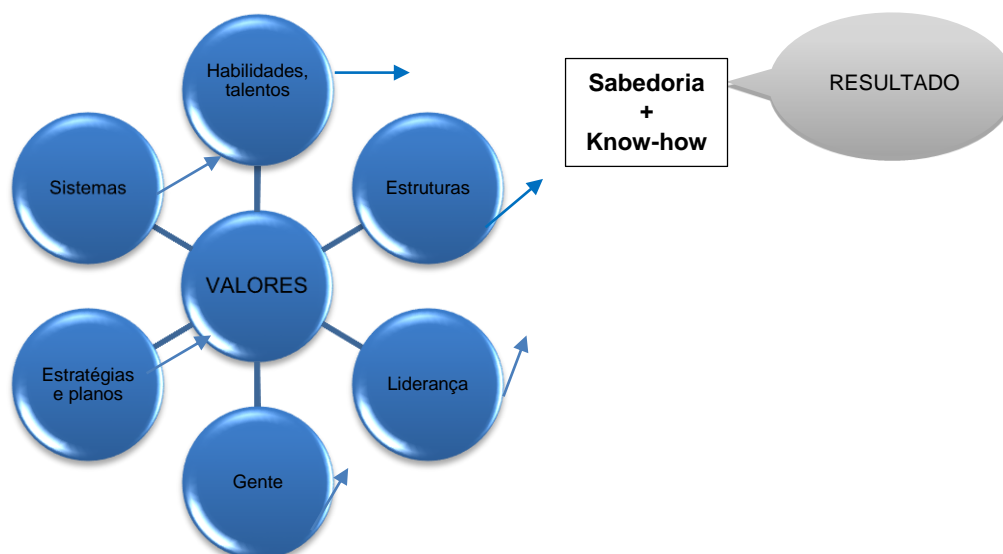
IV. Estágio Interdependente: aqui, as normas de conduta de todos são pautadas pelos valores que são coerentes com a cultura corporativa e o seu contexto. As equipes interdependentes seguem disciplina simples, porém contínua. Vale destacar que o importante para as equipes interdependentes é a disciplina, e não o empoderamento, tendo em vista que as ações são baseadas em princípios fundamentais e valores.

Com base no sistema 7-S – *skilss, structures, style, staff, strategies, systems e shared values* (habilidades, estruturas, estilo de liderança, equipe, estratégias, sistemas e valores compartilhados) - da consultoria McKinsey, O'donnell propõe um diagrama – Figura 19 - onde diversos fatores da empresa estão alinhados e apontados para o resultado, em que os “valores subjacentes podem servir de denominador comum em um sistema complexo como as organizações<sup>247</sup>”:

---

<sup>247</sup> O'DONNELL, 2006, p. 44.

**Figura 19** - Valores como elementos subjacentes a fatores de gestão alinhados para o resultado



Fonte: O'DONNELL, 2006

Visto como um sistema complexo, a conjugação desses diversos fatores organizacionais em sincronia e harmonia trazem resultados efetivos. Ainda que uma empresa tenha ótimos planos a partir de bons fundamentos de gestão e ofereça uma estrutura moderna, com equipamentos de ponta, poderá não ter alinhadas as pessoas, ausentes com os propósitos desejados. Ou, ao contrário, equipes focadas e motivadas, mas com ausência de um modelo de gestão profissional, aos poucos também comprometerá a parte até então tida como positiva.





## 4 POR UMA DIMENSÃO CRISTÃ DA ÉTICA E DOS VALORES

O propósito deste novo capítulo é buscar uma melhor compreensão sobre a ética contida nos valores morais cristãos que possam contribuir para com o engajamento do profissional com sua empresa. Esse um fenômeno que oferece sentido e significado às pessoas no exercício de suas atividades. Isso é o que se quer, isso é o que se deseja: espaços sociais de trabalho muito mais amenos ao realismo materialista e mais ligados e revestidos por valores, atitudes e comportamentos mais interiorizados e espirituais, onde a fé cristã seja a divindade norteadora de uma ressignificação da vida laboral do indivíduo.

Antes de iniciar a discussão acerca dos valores cristãos, vale ressaltar que o ponto de partida não está nos valores, não está na moral e, sim, no nascimento de uma nova definição do ser humano<sup>248</sup>, ao menos essa é uma das tantas opiniões de Leonardo Boff que merecem destaque em sua ética do cuidado; o que ele classifica como a incompletude de alguns remédios dispostos ao cuidado dos males de uma sociedade. Outros, destaca o autor, acreditam que os males presentes são reflexos de um processo de secularização, onde tudo é possível sem a presença de Deus, o surgimento do homem onipotente.

Boff define esse fenômeno comportamental da espécie racional como “complexo de Deus”<sup>249</sup> pois, assim seja possível justificar sua falta de limites e pretensão de tudo dominar, criar, recriar e projetar, o que muitas vezes traz resultados desastrosos à humanidade e ao meio ambiente, a casa de todos os povos. Por mais ampla que seja a definição do autor, não há como não incluir no “pacote” de “complexo de Deus” as empresas, seus construtores e gestores. Quantas e quantos, por uma situação circunstancial, com o poder descrito no crachá, na placa da mesa ou na porta de suas lindas salas não se sentem um “Deus” no contexto do trabalho e, pior ainda, mais alucinante, fora dele também, pois parece que aquela minúscula condição profissional frente ao universo lhes colocou, em sua percepção, num patamar pessoal e social acima de qualquer

---

<sup>248</sup> BOFF, 1999.

<sup>249</sup> BOFF, 1999.

mortal, em que seus respectivos cargos devem ser reverenciados por todos. “A tentação do poder seduz os gestores, a ponto de desviá-los da finalidade para a qual trabalham”<sup>250</sup>. A melhor palavra que poderia resumir e incluir outras tantas sobre o pensamento de Murad é o desvio da finalidade do *bem*.

Ao “complexo de Deus”, Boff propõe o “nascimento de Deus” em cada ser humano, ainda que a religião não seja a centralidade da questão, mas sim a espiritualidade intrínseca, capaz de religar os corações, as relações, o cuidado e o amor na perspectiva de uma nova proposta de convivência civilizatória. Não há um único diagnóstico capaz de radiografar a doença coletiva e nem uma única fórmula de solucioná-la, muito menos uma obra ou gurus com técnicas milagrosas de espiritualização. Entende o autor que a indicação para o caminho certo já vem sendo ensaiada por práticas significativas espalhadas pelo mundo. São pessoas que, de forma interior e pela necessidade do cuidado emergente, resolveram atentar-se às mazelas que afetam a natureza, os animais e os humanos, especialmente aquelas categorias tradicionalmente excluídas, como os pobres e as comunidades indígenas, excluídas por um ritmo alucinado da escalada do paradigma capitalista lucrativista.

Trata-se de um movimento planetário, ainda insuficiente, mas que estabelece o ponto de partida com novos valores morais urgentes que estabelecem o convívio, a convivência e um contrato social renovado, que prima pelo respeito, valoriza as diferenças e acolhe as complementariedades<sup>251</sup>, enfim, o que Boff define como *“uma nova ética a partir de um novo olhar”*.

No mundo dos negócios, certamente a palavra *ética* está entre as mais suscitadas, ainda que exista um vácuo entre o seu discurso e sua prática. A gestão para buscar vantagem competitiva percebe que ferramentas pragmáticas baseadas na qualidade, tecnologia e inovação por si só não serão suficientes para a verdadeira prosperidade comunitária e de seus negócios se não houver o pacto a um projeto social muito mais amplo e espiritualizado, como o cuidado com o ser humano e as causas ambientais do nosso planeta. Boff tem razão ao apontar tais movimentos espalhados mundo afora (certamente alguns espalhados e também alinhados) como provedores do bem, pois há exemplos de práticas empresariais

---

<sup>250</sup> MURAD, 2012.

<sup>251</sup> BOFF, 1999.

que primam por esse bem. Por exemplo, aqui no Brasil, há alguns que podem ser vistos através do instituto Ethos, uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) cuja missão é “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável”. Sua Carta de Princípios contempla a primazia pela ética, a responsabilidade social, a confiança e a valorização da diversidade e combate à discriminação, entre outros<sup>252</sup>. No mínimo nos últimos vinte anos, foi visível o aumento de projetos e ações comprometidos com as responsabilidades ambiental e social empresarial, trazendo maior sensibilização às estratégias, práticas e rotinas, ainda que, também, visivelmente insuficientes para solucionar problemas, mas, de qualquer modo, pode-se considerar um começo. Murad valoriza essa perspectiva humanista das empresas de uma forma geral, algo que reconhece já fazer parte da existência nas organizações de sociedade civil, cuja visão não centrada no lucro contribui para com valores de afeto e cuidado com as pessoas<sup>253</sup>.

Já o teólogo Rudolf von Sinner vai um pouco mais além: traz a *confiança* como um importante valor da fé cristã, seja ela em pessoas, aparelhos, produtos ou procedimentos, e destaca o fato de o brasileiro destacar a Igreja como uma das instituições mais confiáveis atualmente<sup>254</sup>, em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – IBOPE– o que, ao mesmo tempo que transpõe responsabilidade, abre uma perspectiva para que a vida no trabalho possa buscar na fé e nos valores cristãos o elemento norteador que muitos sentem após longas horas de labuta e de convívio com leis e ordens, muitas vezes, impostas.

O mundo da gestão move-se tradicionalmente pela ótica da eficiência, do lucro, da relação constante com o mercado e o cliente, da rapidez na assimilação da mudança, enquanto o mundo religioso contempla-se em torno de valores sólidos, da gratuidade e daquilo que é perene e estável. A própria linguagem doméstica pertinente a cada espaço oferece a construção de suas identidades, por

---

<sup>252</sup> Essas e outras informações, como o banco de práticas sociais, ambientais e de governança corporativa das mais diversas empresas públicas e privadas, estão disponíveis na página do órgão, <http://www3.ethos.org.br/>

<sup>253</sup> MURAD, 2012.

<sup>254</sup> SINNER, Rudolf von. *Confiança e convivência: reflexões éticas e ecumênicas*. São Leopoldo: Sinodal, 2007.

exemplo, no universo dos negócios, temos expressões como *valor, produto, troca, satisfação* e *transação* corriqueiramente utilizadas. No pensamento religioso, utilizam-se termos teológicos cristãos como *Deus, salvação, graça, pecado, Igreja, fraternidade*, entre outros<sup>255</sup>. São contextos diferentes, mas que leva o mundo das organizações competitivas a buscar, no terreno da religiosidade, valores que proponham resistência ao desgaste eminente provocado pelo trabalho. Um embasamento pertinente para unir dois mundos - considerados como antagônicos - é trazido por Murad acerca do pensamento complexo como elemento aproximador dos temas. Na própria riqueza etimológica da palavra, verifica-se que o termo complexo tem origem no latim *complectere*, cuja raiz, *plectare*, significa “trançar, enlaçar” e, quando unido ao sufixo “com”, apresenta um sentido mais complexo, para o qual o autor faz uso da explicação de Edgar Morin:

Acrescenta o sentido de dualidade de dois elementos opostos que se enlaçam intimamente, mas sem anular sua dualidade. Por isso a palavra *completare* é utilizada tanto para designar o combate entre dois guerreiros como o abraço apertado de dois amantes<sup>256</sup>.

Boff, ao se referir à estrutura básica do universo, traz também o sentido da complexidade como elo de ligação, afirmando

Complexidade é uma das características mais visíveis da realidade que nos cerca. Por ela queremos designar os múltiplos fatores, energias, relações, inter-retro-reações que caracterizam cada ser e o conjunto do universo. Tudo está em relação com tudo. Nada está isolado, existindo solitário, de si para si. Tudo coexiste e inter-existe com todos os outros seres do universo<sup>257</sup>.

Portanto, gestão e espiritualidade cristã dialogam, oferecem interdisciplinaridade, possibilitam um ambiente de trabalho em que é possível a implementação da estratégia de negócio sem atropelar o cuidado humano. Não se trata de propor um “mundo de rosas” (o mundo do trabalho está longe disto), do coitadismo, do paternalismo protetor, mas sim do respeito, do cuidado, da confiança

---

<sup>255</sup> MURAD, 2012.

<sup>256</sup> MORIN *apud* Murad, (2012), p. 179.

<sup>257</sup>BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977, p. 72.

e da compreensão de que, por trás do uniforme, existem pessoas, pais, mães, filhos que são possuidoras de sentimento, de alma, de espírito.

Por sinal, alguns preferem desvirtuar tal entendimento, usando argumentos frágeis e preconceituosos, pois trabalho é lugar para “macho”, não há espaço para sentimentos tão “doces”! Esse posicionamento não é incomum em reuniões e discursos de cobrança de metas por parte das chefias, especialmente se houver ponderação da equipe que acaba por ser severamente repreendida com argumentos do tipo. Talvez, tão maléfica quanto esse tipo de repreenda descabida seja a possibilidade do espraiamento perante a cultura organizacional de tal valor “eloquente” e equivocado, o do foco no resultado a qualquer preço, contagiando a outros tantos decisores e formando, assim, um ciclo vicioso e perigoso na forma de gerir os negócios e conduzir equipes.

O pensamento complexo pode perfeitamente reforçar a proposição crítica de Capra sobre a lógica cartesiana, muitas vezes equivocadamente utilizada, o que Murad destaca mais uma vez, ao citar um dos prolóquios de Morin

O problema não é reduzir nem separar, mas diferenciar e juntar. O problema-chave é o de pensamento que una [...] O pensamento complexo é aquele que se esforça para unir, não na confissão, mas operando diferenciações [...] A necessidade vital na era planetária, do nosso tempo, é um pensamento capaz de unir e diferenciar<sup>258</sup>.

Sendo assim, este estudo acredita que valores cristãos possam efetivamente auxiliar no engajamento das pessoas, tanto no que se refere às suas vidas pessoal e profissional. Não se trata de dizer que os valores existentes em modelos que proponham o engajamento partam de uma fé cristã, mas, sim, constatar que eles também estão na palavra de Deus, elemento iluminador de uma ética cristã. Muito mais do que uma reflexão, o propósito é fazer com que a gestão entregue a Deus seu novo projeto, suplique ajuda em tempos difíceis, peça perdão e agradeça com alegria, escute atentamente e conceda sabedoria àqueles que estão à frente de decisões importantes<sup>259</sup>.

---

<sup>258</sup> MORIN, 2003 *apud* MURAD, 2012, p. 180.

<sup>259</sup> MURAD, 2012.

## 4.1 Ética Cristã

Ética é uma palavra cujo conteúdo é, na maioria das vezes, difícil de explicar, mas que está contida na maior parte dos atos que adotamos no decorrer da vida. No entendimento corriqueiro, confunde-se com a moral. Sua base etimológica provém do grego *ethos* e seu correlato, no latim, é *morale*, levando o significado de ambas palavras para a área da conduta e costumes. Todavia, apresentam conceitos diferentes: enquanto a *moral* refere-se ao fornecimento de um padrão estereotipado, como respostas específicas às mais diversas situações vividas, a *ética* exerce o estudo crítico da moralidade, discernindo entre o correto e o incorreto, o bem e o mal, estudando o modo como podem viver os seres humanos<sup>260</sup> em suas mais distintas atuações, seja na instituição da família, como sujeito da comunidade ou no ambiente de trabalho.

A modernidade trouxe também a relativização da ética, ou melhor, “várias éticas”, capazes de justificarem nossa conduta, seja para decisões das mais rotineiras ou aquelas que trarão maior impacto para o indivíduo e aos que lhe cercam, alvos diretos ou indiretos de sua decisão. Não há uma resposta conclusiva, até porque instituições ou agrupamentos voltados para fins ilícitos possuem seus respectivos códigos de ética, implícitos ou explícitos, baseados em um conjunto de valores morais que atestam os procedimentos. Naturalmente, isso preocupa àqueles que optam pelo caminho do bem. Denúncias e escândalos no campo da ética não são raros.

Hugo Assmann, em seus últimos textos publicados na obra *Deus em nós – o reinado que acontece no amor solidário aos pobres*, juntamente com Jung Mo Sung, ressalta, entre outras de suas constatações e preocupações acerca da vida humana, a incapacidade da humanidade em resolver seus problemas perenes. Afirma haver um descompasso preocupante entre ambos<sup>261</sup>. Assim, obviamente, a

---

<sup>260</sup> GUEDES, Paulo. *A Ética Cristã*. Rio de Janeiro: Editora Clube de Autores, 2012.

<sup>261</sup> ASSMANN, Hugo; Ampliar e aprofundar sensibilidades: elementos para uma pedagogia do terceiro milênio. In: ASSMANN, Hugo; SUNG, Jung Mo. *Deus em nós: o reinado que acontece no amor solidário aos pobres*. Paulus, 2010. Edição Kindle.

ética aqui proposta é a ética do bem, alicerçada no poder da palavra de Deus registrada na sagrada escritura.

Roy May, em sua obra, *Discernimento moral – uma introdução à ética cristã* -, menciona ser a ética uma disciplina secular ramificada na filosofia - ética filosófica – cujo fundamento está na razão humana e não em alguma abordagem religiosa. Contudo, a ética cristã se apropria da ética filosófica, pois Cristo exerce papel indispensável aos dilemas éticos da vida do homem. Sobre o livre-arbítrio, Paulo Guedes, Administrador, Teólogo, Mestre em Filosofia Cristã e Doutor *honoris causa* em Teologia do Novo Testamento, faz menção a ele considerando os caminhos da escolha: “Tendo o homem como primeiro impulso a escolha do mal. Por ser fraco e pecador, balança entre a escolha do bem e do mal, estabelecendo que a melhor conduta encontra-se nas leis de Deus”<sup>262</sup>.

Sobre o relacionamento ou interdependência da ética com outras áreas do saber, May chama atenção, pois é a partir das mais diferentes fontes de informação e conhecimento que será possível o posicionamento ético do indivíduo. Em administração, por exemplo, é necessário saber sobre o relacionamento da organização com os seus mais diversos *stakeholders*, ainda mais em épocas das preocupações ambientais e o interesse do mundo dos negócios sobre seu relacionamento com as pessoas, notadamente pela nova agenda de trabalho dos recursos humanos. Na psicologia, a sexualidade exige posicionamentos éticos e morais, já a biologia se volta às questões de reprodução humanadas, e assim por diante com outras naturezas. A essa dependência, May cita Paul Tillich, que define como “método de correlação”, por assim dizer

Ao utilizar o método da correlação, a teologia sistemática [leia-se ética cristã] procede da seguinte maneira: ela realiza uma análise da situação humana da qual surgem as questões existenciais, e mostra, em seguida, que os símbolos utilizados na mensagem cristã são as respostas a tuas questões<sup>263</sup>.

Não são parcas as temáticas em que as organizações podem buscar respostas para suas mazelas junto à ética cristã. May destaca que um dos temas

---

<sup>262</sup> GUEDES, 2008.

<sup>263</sup> TILLICH, 1982, p. 868 apud MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008, p. 21.

centrais desta ética religiosa é o viver comunitário, a preocupação da vida em comunhão. Comunidade no sentido de um agrupamento, em que haja coesão sólida entre as pessoas de forma espontânea, sentido também que pode ser atribuído às equipes de trabalho nas organizações, considerando o tradicional chavão: “a união faz a força”.

Não são poucos os exemplos existentes em qualquer dimensão de convívio da humanidade onde não aparecem dificuldades, muitas delas com péssimas respostas à integridade das pessoas. A preocupação sobre o viver juntos é assinalada pelo Novo Testamento quando esse cita a *Koinonia*. Como um conceito para ética, significa comunhão, comunidade, colaboração, participação e compartilhamento. “Comunidade como *koinonia* e convivência é a preocupação e o propósito da ética crista”<sup>264</sup>. Todos esses pressupostos presumem a convivência pacífica e harmoniosa entre pessoas, instituições, organizações e religiões, remetendo aí a um outro importante valor da fé cristã: a confiança, destacada por von Sinner, e melhor detalhada mais à frente.

Toda a cadeia de convívio comunitário tem sua ligação com a palavra de Deus, infinitamente superior, pois a partir dela obtém-se o caminho e as respostas com significado. A Figura 20 descreve cada dimensão do convívio comunitário em que os elos estão interligados e de modo inseparável com Deus. Como pessoas, somos capazes de nos autoconhecer, autodirigir e assumir a responsabilidade por essa autonomia. Em nível mais elevado, tem-se a sociedade, necessária para que as pessoas possam se organizar e assegurar seu sustento, considerando que essa sociedade terá seus objetivos próprios, independente daqueles de caráter pessoal, servindo assim como espaço de regulação, aprendizagem e o exercício do convívio comunitário.

Outra dimensão de convívio – mas que, muitas vezes, é esquecida - é a natureza, essencial para sobrevivência humana, que faz com que as mais diferentes espécies de vida interajam constantemente<sup>265</sup>. Quando se referiu ao cuidado com a ecologia, Boff não viu outra condição a não ser compreender o ser

---

<sup>264</sup> MAY, 2008.

<sup>265</sup> MAY, 2008.



humano dentro de um complexo planetário como um agente dentro de toda a criação. Afirma o teólogo

“[...] cada pessoa precisa descobrir-se como parte do ecossistema local e da comunidade biótica, seja em seu aspecto de natureza, seja em sua dimensão de cultura. Precisa conhecer os irmãos e irmãs que compartilham da mesma atmosfera, da mesma paisagem, do mesmo solo, dos mesmos mananciais, das mesmas fontes de nutrientes; precisa conhecer os tipos de plantas, animais e microrganismos que convivem naquele nicho ecológico comum; [...]”<sup>266</sup>

**Figura 20** - Dimensões da relação comunitária



Fonte: May, 2008, p. 23.

Assim somos, assim significa nossa vida em comunidade, ora em momentos de plena autonomia e reflexão acerca da condução de nossos caminhos, ora convivendo com nossos semelhantes, atentos às questões ecológicas e, acima

---

<sup>266</sup> BOFF, 1999, p.135.

de tudo, tendo Deus superior como guia, norte e inspiração para nossa conduta moral e ética. Nada que a biologia trate de nos entregar pronto e embalado, com manual de procedimentos de convivência. Isso cabe ao homem e à sua racionalidade intrínseca. É ele que estabelece as classes, os códigos morais e aplica os critérios seletivos e de valoração dos grupos sociais.

Porém, a consequência de seus atos pode trazer o bem ou o mal, recaindo aí a questão ética a ser discutida. A fé nos ensinamentos cristãos aponta apenas para o caminho do bem! Sem ela, abrem-se portas para escolhas desacertadas. Dentro desta reflexão, May suscita à ética-cristã a definição de quem seja o nosso próximo, bem como de quem seremos o próximo. À resposta a tais indagações dá-se o nome de *comunidade moral*, que é definida como: “[...] grupo que julgamos merecer nossa preocupação moral e para qual temos obrigações”<sup>267</sup>.

A rigor, grupos socialmente organizados pelo homem fizeram crescer palavras como *exclusão* e *alienação* nos mais diferentes espaços de convívio, grandes ou pequenos, o que é perfeitamente alusível às organizações produtivas. Aspectos morais e éticos foram suplantados em nome de interesses próprios, que é a base do uso indevido do poder. Nessa perspectiva de um *apartheid* multifacetado, Assmann atribui a setores do cristianismo mais sensíveis ao apelo dos pobres e excluídos o papel de denunciamento de tais lógicas de exclusão, fato que vai absolutamente na contramão do princípio ético de proporcionar uma sociedade em que todos sejam devidamente incluídos<sup>268</sup>. Von Sinner se refere ao problema da exclusão na perspectiva cristã a partir de sua abordagem sobre a teologia pública, em que seja necessário em muito lugares do mundo uma redefinição sobre quem é a figura de Deus:

Não um Deus que quer a separação das raças num sistema de *apartheid*, mas um que criou a pluralidade dos seres humanos e confiou-os a convivência na paz. Não um Deus dos ricos e bem-sucedidos, mas um Deus especialmente dos pobres: um Deus cujos rostos se tornam visíveis nos rostos daqueles onde ninguém mais os queira ver<sup>269</sup>.

---

<sup>267</sup> MAY, 2008

<sup>268</sup> ASSMANN, Hugo. Por una sociedad donde quepan todos. Cuarta Jornada Teológica de CETELA. *Teología de Abya-Yala en los albores del siglo XXI*. San Jerónimo, Medellín, p. 10-13, 1996. Disponível em: <<http://deicr.org/IMG/pdf/pasos62.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

<sup>269</sup> SINNER, Rudolf von. Teologia pública no âmbito global. In: ZWETSCH, Roberto E.; CAVALCANTE, Ronaldo; SINNER, Rudolf von (Orgs.). *Teología pública em debate*. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2011. p. 33.

Por fim, trata a ética cristã de conjugar a todos, sem distinção de cor, sexo e raça. Muito tem ela a contribuir com a transformação e a infusão de valores à sociedade que constantemente é posta à prova de inúmeros desafios que venham a macular a integridade humana, tanto nos aspectos morais como físicos. Seu perfil interdisciplinar permite que esteja presente nos mais diferentes contextos, o método de correlação de Tillich, sustentando o apoio baseado nos fundamentos e na vida de Cristo. Daí é que surgem os valores para as mais diversas posturas e decisões éticas, o que pode ser visto no contexto da definição dada por Guedes: “A ética cristã é o sistema de valores morais associados ao cristianismo histórico e que retira dele a sustentação teológica e filosófica de seus valores, sendo a alternativa para a nossa sociedade superficial e relativista<sup>270</sup>”.

Os tópicos a seguir explorarão valores cristãos com mais detalhes dentro da perspectiva de uma ética fundada na razão humana, já que a axiologia da ética prevê um conjunto de valores norteadores. Além disso, dado seu viés interdisciplinar, sustenta-se aqui o propósito de que tais valores cristãos são referenciais ao engajamento, assim, dessa forma, contemplando os três modelos contidos neste estudo.

## **4.2 Valores Cristãos**

Algumas definições já foram feitas acerca de valores, portanto não se faz necessário maiores aprofundamentos nesse momento. Cabe iniciar destacando, isto sim, que também aos olhos da Teologia, o que pode ser visto ao menos no pensamento de May, os valores buscam seu sentido nas necessidades biológicas e sociológicas do indivíduo, tais como o exercício da vida comunitária, corroborando com o pressuposto teórico de Schwartz sobre as representações cognitivas das três necessidades humanas universais (biológicas, sociais, sócio-institucionais).

---

<sup>270</sup> GUEDES, 2012, p.12.

Uma vez que o valor por si só se torna algo desejável, que orienta e direciona nossa conduta, expressando e moldando comportamentos, May considera que ele<sup>271</sup>

- a) seja um complexo de ideias, imagens e símbolos;
- b) seja impossível de ser definido com exatidão e unanimidade;
- c) seja entendido como necessário para se viver corretamente (moralmente) e promover positivamente a vida humana;
- d) seja como 'guia' e, ao mesmo tempo, como 'obrigação' e ferramenta para forjar a vida;
- e) seja a raiz das necessidades físicas, sociais e psíquicas;
- f) seja produzido socialmente;
- g) seja integrante do universo simbólico e, assim,
- h) assuma uma dimensão transcendental e obrigatória”.

Dessa hermenêutica proposta pelo autor, é possível identificar uma dimensão de aspectos, não só técnicos, mas também transcendentais sobre os valores. Aqui vemos o fator que “abre espaço” para a fé cristã, com toda sua simbologia e axiologia acerca do assunto. Certamente, a espiritualidade cristã pode servir como uma das grandes contribuições ao engajamento, à medida que, na perspectiva religiosa, não há possibilidade de as organizações imporem valores da forma *top-down*, no duplo sentido da afirmação, isto é, nem na condição da própria imposição e nem pelo caráter do poder hierárquico vertical. Valores não são legisáveis e nem devem ser ditados.

Sobre sua transitoriedade, valores não têm caráter fixo, a própria evolução da humanidade - com suas práticas e comportamentos perpassados - ditam um conjunto de dilemas morais, que influenciarão na vida comunitária, seja daqueles que nascem no seio familiar ou que são propostos pelas mais diversas formas de organização da vida humana, como os governos, a igreja e a escola. Os movimentos sociais também são agentes ativos na renovação dos valores, vide os que se encarregam de combater o preconceito contra a mulher – movimentos feministas – e os que se agarram às causas ambientais – movimentos ecológicos

---

<sup>271</sup> MAY, 2008, p.78.

– cujo princípio é estreitar de forma mais justa e menos degradante a relação do homem com o meio ambiente. Apesar da amplitude de abordagens e possibilidades sobre o tema, o primordial aqui é o sentido e a contribuição dos valores propostos pelo cristianismo. May destaca uma condição muito especial que aproxima ambos temas. Afirma que não há como relativizar valores, são incondicionais no fundamento da vida, assim como na teologia deve ser com a palavra de Deus<sup>272</sup>.

### **4.3 A reflexão para a mudança e o caminho para espiritualidade cristã**

Partindo do aspecto intrínseco dos valores cristãos, não há como estipular uma receita e/ou formulações para seu cultivo no ambiente de trabalho. Não se trata de uma proposta ferramental, tão comum no mundo da gestão, acostumada com a rotina de aplicar uma técnica e já identificar os resultados. A fé cristã desperta uma espiritualidade, a adesão a Deus e a maneira de nos relacionarmos com o absoluto<sup>273</sup>. É a partir dela, evocando valores como a confiança, o cuidado, a alteridade e a amabilidade, que tanto as pessoas como o espaço profissional poderá caminhar rumo a uma verdadeira ressignificação de seus propósitos. Contudo, há necessidade de se olhar para reconhecer as mais diversas manifestações de fé e transcendências possíveis, do contrário, corre-se o risco da exclusão, do preconceito e da quebra de uma espiritualidade necessária.

Murad afirma sobre o desejo do mundo moderno de se criar uma “espiritualidade eclética” a partir das diversas religiões. Até pode ser plausível, porém, traz perda das origens, diferentemente do que propõe o diálogo inter-religioso e o macroecumenismo, onde a proposta é a troca, o diálogo, a aprendizagem e o respeito às tradições de cada uma das religiões. Considerando uma espiritualidade a partir das grandes religiões, especialmente aqui com o olhar

---

<sup>272</sup> MAY, 2008.

<sup>273</sup> MURAD, 2012.

cristão, o autor aponta para algumas características existentes e identificáveis entre elas, que aqui merecem destaque frente à sua importância <sup>274</sup>:

- Assumir uma postura de vida de “ser do bem”, em todos os seus relacionamentos;
- Buscar um sentido integrador para a existência pessoal, coletiva e cósmica;
- Aprender do caminho espiritual das várias religiões, valorizando seus símbolos e ritos;
- Superar os excessos das religiões históricas, tais como a repressão sexual, o conformismo diante do sofrimento, a culpabilidade trágica e infantil, a figura patriarcal e autoritária de Deus, a intolerância com as outras expressões religiosas;
- Promover a cultura da paz, desenvolvendo a tolerância e o respeito às diversidades, em todas as suas formas (étnica, cultural, de gênero, sexual, religiosa, etc.);
- Cultivar o cuidado com o ecossistema, através de atitudes pessoais e ações coletivas que visam a sustentabilidade;
- Aderir a um estilo de vida saudável;
- Fazer o caminho de evolução espiritual, pela integração das pulsões, autoconhecimento, cultivo da sabedoria e iluminação.

São características absolutamente contundentes e profundas para o despertar da espiritualidade baseada na fé cristã. A partir de algumas delas, faz-se aqui uma distinção e uma análise de como serviriam para uma nova ação gerencial, uma vez que são os gestores que detém o poder de conduzir pessoas no exercício do trabalho. Não obstante, considera-se que o conjunto dos traços espirituais para as mais diversas religiões propostas por Murad têm por alvo qualquer ser humano, independente de posições sociais ou profissionais; contudo, tendo esse estudo como alvo a vida organizacional, enxergou-se uma boa possibilidade de aplicação de tais traços espirituais ao corpo gerencial, muitas vezes desprovidos desta dimensão pelo próprio pragmatismo retilíneo do mundo empresarial. Quando

---

<sup>274</sup> MURAD, 2012, p. 124-125.

referido sobre *assumir uma postura do bem*, certamente, muito dos conflitos e prejuízos provocados pelo poder da autoridade seriam rechaçados dos relacionamentos, já que o poder pelo poder possui fonte maléfica ao ser humano, trazendo-lhe desgraça e desesperança. Buscar o sentido integrador evoca o princípio comunitário da ética cristã destacado por May, afastando problemas de discriminação e preconceito a partir da comunhão e convivência. Promover a cultura da paz, tolerância e da diversidade traz o respeito e a harmonia a todas formas de manifestação cultural e religiosa.

Um dos temas que tem sido discutido no ambiente de negócios é a necessidade de as equipes gerenciais compreenderem o perfil das diferentes gerações (sênior, baby-boomers, geração X, geração Y, entre outras) que hoje convivem na mesma equipe. São características de público mais diversas possíveis e que, em muitos casos, são ignoradas por chefias que adotam comportamentos e decisões estandardizadas e equivocadas. Outro tema, *cultivar o ecossistema*, já tem repercutido mundo afora como uma nova forma de fazer negócios, ainda que insuficiente para preservação da natureza. Além do caráter normativo adotado por governos e empresas, falta ainda que esse cultivo a terra comum de todos tome-se realmente uma dimensão espiritual por parte das pessoas, e no que tange a sua dimensionalidade de tempo, que o cuidado e a preservação não sejam limitados as horas diárias de trabalho. O encontro desses pontos a todas as pessoas, evidentemente, mas destacadas aqui ao corpo gerencial, engrandecem o espírito e os valores morais cristãos, trazendo mais qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Frei Betto, ao mesmo tempo que destaca as diferentes espiritualidades da tradição cristã como a beneditina, dominicana, jesuítica e a franciscana, emerge pela urgência da mística e da espiritualidade como um contraponto fundamental ao que define como “crise da racionalidade”, inerente aos tempos da modernidade, alavancadas por “nossa maneira de entender o mundo, muito tributária da filosofia de Descartes e da física de Newton”<sup>275</sup>. Tal crise - argumenta o religioso - sustenta-se na razão da incapacidade de as instituições proporem parâmetros capazes de atender a todos os anseios, especialmente pela imprevisibilidade do real,

---

<sup>275</sup>BETTO, Frei. A crise da racionalidade e a emergência do espiritual. In: BOFF, Leonardo; BETTO, Frei. *Mística e espiritualidade*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1994. p. 28-43.

diferentemente como no passado, onde as pessoas buscavam nelas suas referências místicas e cosmológicas. Chama a atenção especial os mais jovens, que hoje ainda não encontram argumentações únicas em cada ente religioso capaz de satisfazer suas necessidades espirituais, fazendo da religião, por analogia do ato, o que faziam com suas vestimentas na década de 1970, ditando moda a partir de um *mix* variado de roupas. Argumenta:

Hoje, faz-se isso com a experiência religiosa. Um pouco do cristianismo, um pouco do budismo, um pouco do candomblé, um pouco do santodaime, enfim... e cada um monta a sua experiência religiosa. Porque nenhuma experiência parece suficiente para responder às ansiedades suscitadas pela crise da racionalidade<sup>276</sup>.

Vale, de todo o modo, a consideração pela transcendência, o cultivo, a fé em detrimento do pragmatismo exacerbado e a educação cristã como forma de alicerçar o homem maduro, trazendo por sua espiritualização melhores momentos na vida, no trabalho, com as pessoas.

#### **4.4 O cuidado como modo-de-ser essencial por Leonardo Boff**

O (ou a falta de) cuidado poderia explicar muito dos problemas da humanidade no decorrer da história. Não há delimitações para sua existência, haja vista encontrar-se na raiz primeira do ser humano, assim é o que afirma Boff ao interpretar o pensamento do filósofo Martin Heidegger em seu famoso *Ser e Tempo*: “Do ponto de vista existencial, o cuidado se acha a priori, antes de toda a atitude e situação de ser humano, o que significa dizer que ele se acha em toda a atitude e situação de fato”<sup>277</sup> Se não fosse assim, reduziríamos o cuidado à simplicidade de um ato, à contingência de uma situação que exigisse “certo cuidado”, sem criar vínculos profundos com a formação da pessoa. Boff atribui o cuidado ao *modo-de-*

---

<sup>276</sup>BETTO, 1994, p. 28-43.

<sup>277</sup> HEIDEGGER apud Boff, 1999, p. 34.



ser essencial, presente na ontologia do ser e impossível de ser desvirtuada. Complementa:

Um modo-de-ser não é um novo ser. É uma maneira do próprio ser de estruturar-se e dar-se a conhecer. O cuidado entra na natureza e na constituição do ser humano. O modo-de-ser cuidado revela maneira concreta como é o ser humano.<sup>278</sup>

Como valor, e sua propriedade intrínseca, o cuidado configura-se por excelência considerando seu o modo-de-ser essencial, capaz de trazer nova visão e procedimentos nas situações mais diversas possíveis. A expressão do cuidado se solidifica na atitude de ocupação, preocupação, responsabilidade e envolvimento afetivo com o próximo, com as coisas, com a natureza, pois uma vez sem o cuidado, o ser humano deixa de ser humano. O autor questiona e ao mesmo formula suas respostas sobre quem vem a ser esse ser humano, a partir de diversas formas de manifestação da sua existência, seja pelas artes, pelo trabalho, pela religião entre outras, sendo, por último, a resposta sonhada do ser racional provido de cuidado. São questionamentos e respostas sobre “Que imagem de ser humano”<sup>279</sup>:

a) se faz a partir de sua lógica racional científico-técnica? A resposta condizente é a de que ele é um animal racional;

b) está presente no modo de produção capitalista e na economia de mercado? A resposta é a de que ele é um ser de necessidades que devem ser atendidas, um ser consumista;

c) está subjacente ao ideal democrático? A resposta é a de que o ser humano vive em sociedade, participa, constrói relações sociais que busquem pelo sentido de igualdade e da justiça;

---

<sup>278</sup> BOFF, 1999, p. 34.

<sup>279</sup> BOFF, 1999.

d) é pressuposta na luta pelos direitos humanos? A resposta é a de que ele está dotado de sacralidade, composta de seus direitos e deveres inalienáveis;

e) está subentendida na sua relação com a natureza? Essencialmente antropocêntrica extremada, condição que lhe coloca no centro de tudo e com privilégios que ele julga ter em detrimento das demais espécies que também dividem com ele a mesma casa-terra;

f) se tem a partir do místico São Joao da Cruz quando afirma ser ele chamado a ser Deus por participação? A resposta ousada é a de que ele é capaz de transcender e entrar em comunhão com Deus e ser como ele, Deus todo poderoso.

Por fim, que ser humano imaginamos a partir de igualdade com seus semelhantes, preocupando-se com as pessoas, disposto a sofrer e alegrar-se com quem ama? A resposta definitiva é a de um ser humano cuja essência esteja no cuidado, um ser cuidadoso com si e com tudo aquilo que o cerca.

Boff, por definição, ao cuidado atribui-lhe duplo significado, mas que estão intimamente ligados entre si. Considera-o uma atitude de solicitude e atenção, assim como de preocupação e inquietação a partir da projeção e do envolvimento que ela tenha afetivamente com o outro<sup>280</sup>. O autor pressupõe ao cuidado *uma complexidade de valores* que darão ao indivíduo condições perante o mundo de se relacionar com todas coisas, o que chama de modos de *ser-no-mundo*, sem restringir unicamente a uma conotação geográfica de estar na natureza interagindo com animais, plantas e seus semelhantes. O sentido maior da expressão estabelece ao ser humano a condição da coexistência, de se fazer presente e de se relacionar com todas as coisas do mundo. Para tanto, estabelece dois modos básicos de ser-no-mundo: o do trabalho e o do cuidado<sup>281</sup>. No modo de ser-no-mundo trabalho, Boff faz uma análise crítica do homem e sua relação com a natureza, e destaca que o trabalho está no próprio dinamismo da natureza, pois uma planta ou um animal também trabalham, porém de forma instintiva e natural

---

<sup>280</sup> BOFF, 1999.

<sup>281</sup> BOFF, 1999.

em defesa da própria razão de subsistência, em uma relação de pura *interação*. Com o homem é diferente, o modo de ser-trabalho-no-mundo faz parte de um projeto consciente e racional instrumental baseado em um antropocentrismo, cuja visão é de *intervenção*, com o objetivo da coisificação dos mais diversos bens naturais. A esse modo de ser, o autor define como “[...] situar-se sobre todas as coisas para dominá-las e colocá-las a serviço dos interesses pessoais e coletivos”<sup>282</sup>. Assim, ele, o homem, passa a ser o centro das atenções e ações, esquecendo o sentido real de que ele é parte de um todo, onde a harmonia e o cuidado deveriam respaldar seus pensamentos e atitudes.

Um processo diferente ocorre com o modo-de-ser-cuidado. Não em oposição ao modo-de-ser-trabalho, mas com contornos diferentes. O trabalho aqui, como já dito, tem o sentido de interação e não de intervenção, no sentido do domínio e da exploração. Substitui-se a razão instrumental pela razão cordial. Esse modo-ser-no-mundo possibilita ao ser humano a vivência de reais experiências com os valores, não com aquele que lhe serve e é útil, mas com o valor intrínseco das coisas, que despertarão outros sentimentos que não os da utilidade. “A partir desse valor substantivo emerge a dimensão de alteridade, de respeito, de sacralidade, de reciprocidade e de complementaridade”<sup>283</sup>. Certamente aí subjaz a complexidade do valor cuidado, onde outros tantos se conjugam formando uma corrente inviolável, dotando o ser humano de alma e espírito para o bem. Ao ser humano também, o modo-de-ser-cuidado lhe dá experiência do viver em conjunto, avesso à visão de centralidade, e, sim, uma convivência igualitária formando um todo orgânico, único, diverso, sem exclusão. Essa religação faz surgir o valor supremo, misterioso, capaz de se revelar e velar. “Esse mistério não mete medo, fascina e atrai como um sol. Deixa-se experimentar como um grande útero acolhedor que nos realiza supremamente. É chamado também de Deus”.<sup>284</sup>

A sapiência da modernidade deveria compreender a urgência do modo-de-ser-no-mundo-cuidado, não em detrimento do modo-de-ser-no-mundo-trabalho, não são excludentes, se complementam pela necessidade da experiência humana se forjar pela materialidade e a espiritualidade. O contexto histórico dos dois últimos

---

<sup>282</sup> BOFF, 1999.

<sup>283</sup> BOFF, 1999, p. 96.

<sup>284</sup> BOFF, 1999, p. 96.

séculos alimenta-se dos “benefícios” de uma revolução industrial, que tratou de impor o modo-de-ser-trabalho, produzindo o *homo oeconomicus*, escravizado e ignorado de seu subjetivismo. O cuidado nas mais diversas relações passou a ser sinônimo de feminilização, como se isso fosse um atributo pejorativo à atitude de cuidar daquilo que seja humano ou não humano. As empresas são grandes palcos do talento calcado na virtude da masculinização, em que a sensibilidade para outros tantos valores não faz parte. Há de ser dito que, algumas delas, perceberam na mulher a capacidade de resolver conflitos, de mediar equipes, de transformar um ambiente enrijecido por alguma coisa mais “trabalhável”. Talvez por estarem cansadas de tanto rodizio de pessoas, talvez pelos altos custos rescisórios e judiciais, talvez por se automedirem e identificarem que os indicadores estão fora do padrão de mercado, talvez por verem que a estratégia da força, da agressividade (que alguns preferem mascaradamente chamar de foco) possa ter levado-as a perder clientes e, outras, talvez, por acreditarem que a feminilização, como um atributo e prática humanas distenciona as relações e o ambiente, misturando-se a ternura e o cuidado como completudes do homem.

Uma conclusão possível é dizer que o cuidado nunca esteve alijado da natureza humana; no máximo arquivado em algum compartimento que levou o homem a cometer inúmeras atrocidades presentes na história. Resgatando esse sentimento, muitos significados farão parte de seu presente, sua história e seu futuro. Na tabela 6, Boff propõe os mais diversos significados ao modo-de-ser-no-mundo-cuidado:

**Tabela 6-** significados ao modo-de-ser-no-mundo-cuidado

<b>CUIDAR SIGNIFICA:</b>	Renunciar a vontade de poder que reduz tudo a objetos, desconectados da subjetividade humana
	Recusar-se a todo o despotismo e a toda dominação
	Impor limites à obsessão pela eficácia a qualquer custo
	Derrubar a ditadura da racionalidade fria e abstrata para dar lugar ao cuidado
	Organizar o trabalho em sintonia com a natureza, seus ritmos e suas indicações
	Respeitar a comunhão que todas as coisas entretêm entre si e conosco
	Colocar o interesse coletivo da sociedade, da comunidade biótica e terrenal acima dos interesses exclusivamente humanos
	Colocar-se junto e ao pé de cada coisa que queremos transformar para que ela não sofra
	Captar a presença do Espírito para além de nossos limites humanos e com todas coisas

Fonte: o Autor, adaptado de Boff, 1999.<sup>285</sup>

<sup>285</sup> Baseado em BOFF, 1999, p. 102.

#### 4.5 A confiança por Rudolf von Sinner

A confiança está entre aqueles valores mais profundos - assim como o cuidado - expressa gratuitamente pelas atitudes e não por ações isoladas. De forma geral, e também o que não deixa de ser mais um ponto em comum com o cuidado, esse valor faz com que a sociedade contemporânea (no Brasil sem dúvida nenhuma) passe por uma crise de confiança, onde os interesses próprios são priorizados em detrimento daqueles que possam atender aos interesses comunitários. Não há como viver em comunidade sem o valor da confiança, as relações não se afirmam, pelo contrário, se digladiam, e o viver comunitário, como visto, é prerrogativa do comportamento cristão. Se há uma crise sobre confiança generalizada, o mundo do trabalho não se isenta, e acaba maculando relações, perspectivas e sonhos a partir de frustrações que possam ser obtidas no convívio das relações profissionais. Mas isso é característico de ambientes em que a competitividade seja uma realidade a partir do “perde ou ganha” e não do “nós ganhamos”, do “nós perdemos”. Aqui se sobressai a individualidade.

A confiança é transitória, infelizmente, no sentido de não se afirmar nas relações de trabalho seja pelo *fato* ou pelo *projeto*. Pelo *fato*, se pensarmos nas relações cotidianas e corriqueiras, há muita desconfiança pela lealdade de meu colega, de meu superior, de meu inferior (no sentido hierárquico). O ambiente assim estruturado é conflituoso, desregula a saúde, compromete a ética, gera descrédito. A confiança é transitória enquanto *projeto* porque frustra relações de longo prazo quando promove demissões, a serviço da racionalidade instrumental contra a promessa, dando sinal de fraqueza ao menor sinal de oportunismo. O negócio, puramente na perspectiva do lucro, pouco enxerga a pessoa em sua dimensão humana.

Sinner, em seu texto sobre confiança e convivência, apresenta dados que mostram o abalo da confiança do brasileiro nas instituições e nos empresários. Cita a pesquisa da organização Latinobarómetro, feita em 17 países da América Latina, em que o Brasil aparece em último lugar, onde apenas 4% dos entrevistados afirmaram que as pessoas podem confiar, de modo geral, umas nas outras, contra 17% obtido na média dos países participantes. Essa falta de confiança, destaca o

autor, compromete a comunhão entre igrejas e pessoas. Afirma ainda ser difícil conceituar confiança, sendo ela uma atitude que se mostra a partir da ação do sujeito. Contudo, atribui seu conceito a este importante valor cristão: “[...] uma expectativa em relação ao comportamento do outro que espero estar em meu ou em nosso interesse”<sup>286</sup>.

As percepções, o conhecimento e as experiências de vida contribuem ao fato de se investir confiança, apesar de não haver certeza de sua afirmação. De qualquer forma, são elementos importantes para essa tomada de decisão, o que agrava o risco sem tais pressupostos. Antes propriamente de exercer sua hermenêutica sobre o tema, baseada nos fundamentos cristãos, von Sinner define alguns aspectos centrais<sup>287</sup> para se ter confiança:

- Confiar significa apostar – e, como toda a aposta, sempre haverá o risco. Maior convicção é, certamente, depositar confiança nas pessoas de meu relacionamento ou, ainda, àquelas que conheço, mas não me relaciono. Ambos os casos são muito comuns no ambiente de trabalho. Existem aqueles que diretamente estão envolvidos comigo, são do meu departamento ou exercem uma atividade que exija contato frequente com outros, o que acentua a necessidade de se depositar confiança no próximo. Existem outras que compartilham comigo a mesma empresa, contudo não me relaciono com elas, por isso, nesse caso, há a possibilidade de investir confiança se de fato ela estiver presente na cultura organizacional. O mais difícil é realmente confiar em quem não se conhece, muito comum nas sociedades, o que irá exigir um mínimo de confiança entre aqueles cujo único laço em comum é compartilhar o mesmo país, estado, cidade. Aí é que entra a confiança subjacente às instituições públicas, aos sistemas políticos, responsáveis pela regulação da vida social e pelo bem comum;

- Confiar significa investimento prévio - ao convívio social é comum adiantar-se confiança mesmo sem as garantias tanto da reação da pessoa como do resultado. O lado positivo é que “confiança prevê

---

<sup>286</sup> SINNER, 2007, p. 13.

<sup>287</sup> SINNER, 2007.

confiança”, formando um círculo virtuoso. A quebra desse círculo produz grandes decepções e os mais diversos exemplos negativos possíveis de repercussão social são agravados. Isso prejudica muito, compromete a solidariedade necessária ao exercício da cidadania, além de impedir a ajuda e o compartilhamento mútuos, sem falar no rompimento de uma ética quando investido confiança. Investir confiança pressupõe que outro comungue comigo certos valores básicos. Von Sinner cita o princípio da “regra de ouro” contido na informação bíblica no Evangelho de Mateus<sup>288</sup>: “Tudo quanto, pois, quereis que os homens vos façam, assim fazei-o vós também a eles; porque esta é a lei e os Profetas” (Mateus 7.12). Além de uma ética mínima requerida entre as pessoas ao investirem confiança, este sermão do monte exige uma entrega mais profunda;

- Confiar significa uma ética maior – para um melhor entendimento desse princípio, é possível partir da citação cristã acima. Aqueles que possuem uma crença religiosa ou um proposto ideológico necessitarão compartilhar de uma ética maior. Instituições ou pessoas desta natureza são depositárias de maior confiança, porém sujeitas a maiores cobranças. Um exemplo típico desse modelo são as Organizações não Governamentais (ONGs), onde uma que se proponha ao combate da fome obterá maior confiança daqueles que se sensibilizam à causa e a quebra dessa confiança comprometerá tanto a confiança como os fundamentos éticos compactuados;

- Confiar significa uma dádiva, não pode ser uma obrigação - no sentido de mão dupla, dádiva para quem concede e para quem recebe confiança. Seu sentido maior prevê entrega, convicção, como não visto no caso relatado pelo autor sobre a Comissão da Verdade e Reconciliação na África do Sul após o fim do *Apartheid*, cujo desejo era a restauração da confiança no país. Policiais brancos contaram as atrocidades cometidas aos negros na perspectiva de obterem anistia, desde que falassem a verdade, o que não teve, necessariamente,

---

<sup>288</sup> SINNER, 2007.

eficácia na reconciliação pretendida, pois a confissão dos crimes políticos não representou nem sempre o reconhecimento da culpa e nem o arrependimento. A gratuidade e não a obrigação é um elemento fundamental para o depósito da confiança;

- Confiar é estar informado - é necessário um conjunto de precauções para a confiança, onde a ingenuidade irá trazer problemas. Como já referido, percepção, conhecimento e experiência ajudam atribuir confiança. Assim como para o bem, a confiança para o mal também regula as relações entre os criminosos, coercitivamente legislada mais pelo peso da lei de “justiça” entre eles do que a adesão voluntária dos participantes. A confiança que se quer entre os homens de bem não é essa, a do crime, e, sim, a que tem o cuidado ético das pessoas. “[...] não basta a confiança entre si, mas essa confiança precisa ser inserida num sistema de valores e princípios éticos que visam o bem-estar de todas as pessoas”.<sup>289</sup>

A conjunção de todos esses aspectos são indicativos da confiança no convívio social, o que é diferente de uma coexistência social. Essa última, em uma análise mais plana, é real, pois o ser humano é um animal social, porém o convívio é mais profundo, pressupõe troca, interação, entrega e bondade de um semelhante ao outro.

Quanto ao alcance da confiança, von Sinner chama a atenção para a sua restrição a grupos mais próximos, havendo dificuldade de se confiar naqueles mais distantes, o que hoje é uma realidade no Brasil, independente das leis que regulam tanto a coexistência como a convivência. Mas há de se considerar a importância dos escritos, independente de experiências que desabonem a regulação nos contextos mais diversos, sejam eles pequenos, médios ou grandes. As combinações, os acordos e os entendimentos prévios entre grupos precisam ser formalizados, documentados, pois mais à frente serão exigidos e, uma vez reguladas, tacitamente estarão sujeitos ao conflito, ao desentendimento,

---

<sup>289</sup> SINNER, 2007, p. 16.



possivelmente à quebra da confiança. Os escritos são uma forma de auxiliar o convívio social e von Sinner destaca ser a Bíblia o conceito central<sup>290</sup> da vida cristã, onde confiança se traduz por fé. “A fé como confiança é baseada na promessa de Deus. A promessa primeira, e a resposta humana é a fé-confiança”<sup>291</sup>. Sua hermenêutica sobre o tema refere à necessidade de as pessoas conviverem com esse valor, onde no universo religioso cristão seria possível adquiri-la a partir da imagem que eu faça do outro, da avaliação do seu comportamento – confiança informada – e que trarão indicativos de investir ou não no convívio confiável com o outro. Contudo, havendo uma ética maior que ligue as pessoas por suas crenças, o outro passa a ser a imagem de Deus, alguém capaz de receber confiança prévia, com o sentido de uma dádiva, para ambos os lados. São ensinamentos da mensagem cristã capaz de harmonizar o convívio entre os seres humanos em suas mais diversas formas de organização de vida. Confiança pressupõe lealdade, comunhão, e nada há de ser maior do que a palavra de Deus, nada pode ser comparado a Ele, contudo, vale o ensinamento de sua mensagem, a convivência deve ser precedida por esses e outros tantos valores que produzam paz e harmonia nas relações.

#### 4.6 Outros valores cristãos, outras possibilidades

Valores como o cuidado e a confiança são possíveis pela *koinonia*, o sábio exercício da ética cristã pelo convívio comunitário, de respeito e o amor ao próximo. E justamente a esse próximo, diferente de nós em muitos aspectos, é que devemos buscar maneiras de convivência em que dois novos valores são urgentes: *a alteridade e o diálogo*.

A alteridade provém do latim *alter*, denotando “a condição de ser o outro”. Enquanto uma das preocupações da ética propõe a compreensão daquilo que é diferente no outro e que certamente afetará o convívio de ambos, além de

---

<sup>290</sup> SINNER, 2007, p. 18.

<sup>291</sup> SINNER, 2007, p. 16.

possibilitar que a pessoa se veja a partir dos olhos do outro, em uma prática mútua e dialógica de aprendizagem contínua, ou como sugere a expressão japonesa *Kaisen*, a melhoria contínua. Não é fácil praticar a alteridade.

O ser humano do século XXI traz consigo uma postura defensiva que não lhe permite escutar pontos de vista diferentes do seu, isso sem falar em aceitar o diferente de si, como mostram os mais diversos exemplos de preconceito, e que são pontos centrais da alteridade. May afirma que a prática na vida comunitária exige rupturas, conseqüentemente modificando<sup>292</sup>, trazendo um novo paradigma no convívio social. Os governos carecem de respeito à alteridade, as organizações carecem de alteridade, as pessoas carecem de alteridade, provavelmente estejamos vivendo uma crise ética de alteridade, assim como uma crise no sentido maior da vida comunitária - não apenas da coexistência, como afirma von Sinner - do cuidado, da confiança. Aliás, uma crise ética e de valores em nossa sociedade foi tema de um evento promovido pelo Instituto Ethos tendo como figura central Leonardo Boff, entrevistado por uma equipe multidisciplinar.

Em um dos questionamentos, uma psicanalista fez uma abordagem acerca de alguns valores que representam o bem, como o cuidado e a ternura, enfrentam dificuldade de se sobreporem em um mundo cercado baseado pela lógica do capital, contudo, reconhecendo por sua prática psicanalítica uma maior disposição da sociedade por essa transformação. Boff entende tal crise suscitando o filósofo alemão Georg F.W. Hegel e sua obra *Filosofia da História*, em que o ser humano aprende tudo através do sofrimento, mas ressalva ser a crise uma oportunidade de usarmos nossa racionalidade para evitar um sofrimento maior<sup>293</sup>. A alteridade também é destacada pelo teólogo como um valor de civilidade carente em nossa vida comunitária, afirmando “Que o outro seja entendido como o outro, e se estabeleça um diálogo de mútuo aprendizado, de mútua escuta”<sup>294</sup>.

Esse sofrimento da humanidade também é visto por Hans Küng ao propor uma ética mundial capaz de estabelecer novos paradigmas no convívio de todas as espécies. Ainda que não seja garantia de nossa sobrevivência, aponta o autor

---

<sup>292</sup> MAYA, 2008.

<sup>293</sup> BOFF, Leonardo. A Ética e a Formação de Valores na Sociedade. *Instituto Ethos Reflexão*, n. 11, 2003. Disponível em <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-ccareflexao%2011.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2010.

<sup>294</sup> BOFF, 2003, p. 12.

ser essa uma forma de dotar as pessoas de um conhecimento orientador, uma *ética para toda a humanidade*. É o que exige os novos tempos, tempos que ele define como pós-modernidade, iniciada ao fim de duas guerras mundiais e que precisa reinventar novos padrões da vida social originados na modernidade, especificamente práticas questionáveis na tecnologia, na indústria, na ciência e na democracia, cujos valores intrínsecos devem ser revistos, não abolidos, mas reinterpretados.

Como no caso da modernidade industrial, afeita a valores da eficiência, racionalidade, da ordem e da produtividade, que podem perfeitamente criar uma simbiose formando uma nova constelação com valores pós-modernos, como a imaginação, a sensibilidade, a emoção e a suavidade<sup>295</sup>, criando uma visão integral das pessoas e do mundo em que vivemos.

Não se trata de optar por uma nova ideologia unitária nem de apresentar o esboço global de uma nova utopia social. Trata-se antes de buscar um caminho que nos tire das dificuldades da modernidade e nos leve para o futuro, um caminho pós-moderno<sup>296</sup>.

O diálogo é outro valor absolutamente necessário para uma ética cristã e que se apresenta de forma primária na dinâmica da *koinonia*, pois possibilita a comunicação entre as pessoas, a verdade sobre a palavra de Deus e o caminho para os entendimentos. Várias suposições podem ser feitas a respeito do diálogo, mas uma inquestionável é a sua facilitação em um período definido como a era da informação, fortemente amparada pela explosão das tecnologias, o que veio a facilitar enquanto instrumento de viabilidade comunicacional entre as pessoas, nos mais longínquos espaços. Ele deve estar presente nas mais diversas situações práticas que envolvam o relacionamento humano, assim como no seio na família e no próprio contexto inter-religioso, cuja defesa da harmonia e o respeito entre eles é tão importante para que a humanidade vença a estratégia da guerra em detrimento da estratégica da paz mundial, onde a disposição ao diálogo é premissa número um.

Na família, vivemos tempos difíceis no relacionamento entre seus membros e na própria afirmação de valores, onde os primeiros são aprendidos a partir dos

---

<sup>295</sup> KÜNG, 1993.

<sup>296</sup> KÜNG, 1993, p. 48.

ensinamentos proporcionados por ela e que servirão de alicerce aos filhos em seus desafios ao longo da vida, certamente bifurcados muitas vezes pelo caminho do bem ou do mal. Guedes afirma ser ela a célula primária e vital, sendo necessário a sociedade reformular suas atitudes à luz o Evangelho de Jesus.

Além dos benefícios que a própria família enquanto um valor em si mesma representa as pessoas, ela também tem o poder referencial a todos aqueles que orbitam em volta dela, assim previsto por Guedes:

[...] A família norteada pelos fundamentos éticos e morais cristãos configura-se um núcleo divino que se esparge por toda a sua vizinhança e serve de atrativo àqueles que, desorientados, clamam silenciosamente pela ajuda do próximo. Os valores da família cristã representam presença de Deus entre os seus componentes e o respeito e o testemunho da fé em Cristo.<sup>297</sup>

Aos conflitos existentes hoje em contextos sociais, como da escola e do trabalho, podemos creditar boa parte da culpabilidade à ausência do arregimento familiar na formação de base, cuja criação dos menores é relegada ao cuidado de instituições pública e privada, as chamadas creches infantis, e às escolas, em que em uma inversão de papéis assumem o protagonismo na formação moral de seus estudantes.

As vicissitudes da vida moderna (pós-moderna por Küng) impulsionadas pela tecnologia, a competitividade estressante do emprego como meio de subsistência e a inserção da mulher no mercado de trabalho contribuíram para uma “terceirização” na criação dos filhos, tornando assim vulnerável a formação do indivíduo aos valores do bem. Küng na dimensão de seu *ethos* mundial chama atenção para isso, a considerar que a ausência de moral e de normas éticas aceitáveis poderá trazer sérios problemas à humanidade. Como exemplo, vê-se que algumas premissas se irrompem nos dias de hoje, como o agravamento de conflitos religiosos e étnico-culturais a provocar mortes e a expatiação ditatorial de povos desolados, as severas crises que assombraram o capitalismo e os seus efeitos ao desemprego e a medo às famílias, e a corrupção que parece mesmo não

---

<sup>297</sup> GUEDES, 2008, p. 54-55.

se envergonhar e a medir força com a moralidade e o bem comum, especialmente nos países mais pobres.

Tal vulnerabilidade referida às pessoas, a formação de valores pode tanto apontar para o caminho do bem como do mal, o que não se quer, obviamente, a múltipla escolha, a não ser a alternativa da primeira. Um propósito ético deve ser incondicional e isso o de base cristã sabe bem como ensinar, carrega consigo o propósito, o fundamento, a universalidade e a orientação. “A religião consegue garantir os valores mais elevados, as normas mais incondicionais, as motivações mais profundas e as ideias mais elevados[...]”<sup>298</sup>. Küng destaca ainda a capacidade interpretativa da religião diante da dor, da injustiça e da falta de sentido.

Quanto ao recurso do diálogo na perspectiva inter-religiosa, recai o grande desafio para um acordo de paz sem que as respectivas doutrinas sejam reduzidas, e isso realmente torna-se extremamente desafiador porque envolve a fé, uma crença enraizada na alma e no espírito do ser humano. Mexer com a fé requer muitos cuidados, mas a premissa da disposição ao diálogo e o próprio diálogo em si precisam perseverar como prova da capacidade do homem equilibrar suas diferenças.

O que for diferente dessa resiliência comunicacional entre as religiões abriria um vácuo comprometedor sobre os fundamentos doutrinários de cada uma delas a partir de uma pseudo-comunicação enganosa, capaz, até mesmo, de fazê-la desaparecer. No mundo dos negócios é que se poderia atribuir a um anti-marketing, aquele que compromete eticamente a fidelidade e a lealdade da marca. De forma mais harmoniosa e contemplativa, von Sinner acredita no diálogo inter-religioso a partir de um modelo inclusivista pluralista, cuja verdade está em sua religião, mas aceitar a existência na autenticidade daquelas que veneram a um outro Deus, no que pontualmente explica: “[...] reconhecendo o evangelho da minha religião com tudo que implica, mas reconhecendo ao menos a possibilidade de que Deus possa efetuar salvação, também, através de outras religiões”<sup>299</sup>.

É imperioso o valor do diálogo, tanto na questão familiar como nas discussões inter-religiosas, considerando também contextos não religiosos, ainda

---

<sup>298</sup> KÜNG, 1993, p. 98.

<sup>299</sup> SINNER, 2007, p. 129.

mais que a diversidade – gênero, raça, religião, opção sexual, idade... - provavelmente nunca esteve tão presente na vida social como na contemporaneidade, impulsionada pelas novas formas tecnológicas de divulgação de massa e, conseqüentemente, tornando as relações mais abertas e suscetíveis ao conflito. Mas a prática desse valor precisa ser previamente contextualizada a fim de entender seu propósito, o que é advertido por Küng quando prevista disposição para o diálogo inter-religioso. Alerta o teólogo sobre seu uso estratégico e preventivo pela falta de posição da pessoa articuladora, assim como aquela que abdica de suas convicções poderá estar demonstrando menos disposição para dialogar, em que pese seus prejuízos. Não pode tal disposição levar o indivíduo a abrir mão de suas convicções firmes, o que o autor define como *firmeza de posição*, não aquela intencionalmente moralizante, mas, na dimensão cristã, do sentido da resistência, de renegação aos poderosos, da coragem, da valentia, vinculada à generosidade, todos esses fundamentos amparados pela fé em Deus<sup>300</sup>.

*Disposição ao diálogo e firmeza de posição* não se excluem, pelo contrário, o *ethos* mundial de Küng quer justamente a manutenção doutrinária de todas as religiões em um esforço por um mundo melhor, são delas que o melhor poderá ser extraído, o que implica não abrir mão de suas convicções, seus fundamentos. Na realidade inter-religiosa aqui discutida, o autor apresenta dois cenários quando interligados os dois temas (disposição ao diálogo e firmeza de posição). Um prevê as conseqüências de um diálogo solto, sem embasamento normativo de determinada tradição religiosa e, outro, ao contrário, baseado em normas, mantendo-se firme as tradições.

Em que pese a especificidade dos modelos ao contexto do debate inter-religioso, cabe abrilhantar a generalidade e a mensagem pedagógica deles aos mais diversos cenários possíveis, em que é possível aplicar ao propósito do engajamento no trabalho por sua suposição de haver duas partes diferentes buscando o alinhamento de valores, criando um sentido real ao colaborador. Portanto, o autor anuncia a primeira indagação: “Para onde conduz a disposição ao diálogo se não houver firmeza de posição?”<sup>301</sup>, ainda considerando o desejo dos interlocutores da representação cristã de estabelecer como ponto de partida o

---

<sup>300</sup> KÜNG, 1993.

<sup>301</sup> KÜNG, 1993, p. 160.

mesmo nível de igualdade de seu cristo aos demais “Cristos” (Moisés, Buda, Maomé, entre outros):

- a) O resultado após um longo processo de entendimento necessariamente não foi o desejável – método apriorístico;
- b) Organiza as figuras representativas das religiões de forma independente, sem considerar uma dependência em parte desses na história – perspectiva a-histórica;
- c) Considera necessário que seus parceiros de diálogo reneguem suas convicções de crença, o que seria o mesmo que pedir a um budista deixar de crer nos mandamentos de Buda, por exemplo;
- d) O desejo de rebaixamento a Cristo como um messias provisório causaria abalo na fé dos cristãos, que pelo Novo Testamento são considerados como não-cristãos.

Já com relação à possibilidade de diálogo conservada as convicções religiosas obtém-se como indagação: Para onde conduz um diálogo baseado na firmeza de posição?<sup>302</sup>

- a) Tal posição de normatividade respectiva é o ponto de partida às discussões, no qual o resultado a ser considerado é entregue à dinâmica do diálogo – método aposteriorístico;
- b) Reconhece a autenticidade das mais diversas doutrinas religiosas a partir de documentos e da sacralidade das imagens, possibilitando uma perspectiva diferenciada pela dinâmica inter-relacional das religiões. Nesse caso o processo histórico inerente a elas é considerado;

---

<sup>302</sup> KÜNG, 1993, p. 162.

c) A credibilidade ao parceiro de diálogo toma de arrancada a convicção deste em sua normatividade religiosa, cuja expectativa é a de um encontro caracterizado pela abertura e aprendizagem;

d) Ao cristão, cabe um discurso incondicional de fé ao seu salvador, mas reconhecendo, por exemplo, o papel de Maomé como profeta (pós-cristão). São receptivos também ao alerta sobre o desvio da fé monoteísta na cristologia.

Em suma, ambas posições assumem efeitos práticos diferentes. Küng ressalta que, cristão ou não, ao se abrir mão das convicções de fé, tem-se em contrapartida o distanciamento da própria comunidade de fé, o mesmo que no campo organizacional significaria a continuidade de uma convivência sem sentido, comprometendo tanto no alinhamento de valores como o da sociabilidade, contida nas definições de Willian Kahn sobre o engajamento.

Já o diálogo partindo da conservação das normatividades históricas religiosas, cristão ou não, além de preservar as afinidades grupais, o autor considera uma posição que privilegia o engajamento da fé e a disposição ao diálogo, a lealdade religiosa e a seriedade intelectual, como a disposição ao diálogo e a firmeza de posição, sem agredir os de posição diferente, enaltecendo o propósito da convivência ecumênica.

A disposição ao diálogo é o recurso primário às diferenças e aos acordos como visto na lição pela hermenêutica de Küng sobre o contexto inter-religioso. Dessa forma, não invalida afirmar sobre empecilhos às organizações em assumir uma postura provida de tal valor muito representativo ao engajamento, pois não havendo diálogo não há escuta, se não há escuta não há compreensão, e sem compreensão há o risco eminente do trabalho pelo trabalho, restrito a razão econômica, forjando um novo funcionário econômico, porém mais sofisticado tecnologicamente na comparação como o do período clássico do século passado, se é que, nesse caso, isso possa fazer alguma diferença.

É possível aprender também que convicção - firmeza de posição - nunca foi impedimento ao conciliatório, equivocadamente compreendida nas discussões ocorridas no campo organizacional, não rara, vista como um valor imponderável



por sua radicalização. Viver comunitariamente com respeito à alteridade, cuidado, confiança e disposição ao diálogo dão um verdadeiro sentido ao ecumenismo, e este, não menos, é o antídoto às disposições do mundo da exploração, dos desentendimentos e da vantagem unilateral.

Os duelos entre forças antagônicas acompanham a história da humanidade sem precedentes, normalmente escolhendo entre o caminho do bem ou do mal. O processo evolutivo aos dias de hoje produz ambos os caminhos, captando pessoas de forma voluntária ou compulsória à razão do bem ou do mal. A este último, sempre haverá a vigília do bem, sem perder o amor a esperança e por um mundo melhor, sem a ilusão, claro, da perfeição. A tentativa por uma ética cristã não é em vão, por pior que se apresente o cenário das dificuldades. Valores como a esperança e o amor estão na palavra planificadora de Cristo e isso por si só já expressa sua grandeza, estando à disposição do homem e da regeneração de seu espírito. São significações universais que podem revestir a luta para o bem da humanidade, que hoje as carece, tanto uma como a outra.

Von Sinner evoca, assim como a confiança (fé), a visão (esperança) e o serviço (amor) como valores indispensáveis a uma ética cristã da paz, lembrando que são citados por Paulo em 1 Coríntios 13.13. A partir da esperança, crê por um mundo melhor, ressaltando ser importante a humildade e a honestidade em virtude da impossibilidade do homem criar esse mundo perfeito<sup>303</sup>. Todo o desafio que se preze, com destaque aos do mundo organizacional nos mais diferentes projetos, não pode abrir mão de técnicas, instrumentos e toda a cientificidade necessária, aliada a uma boa percepção - *feeling* – mas há de ser necessário revestir-se da esperança, o que Paulo Freire afirma estar na ontologia do ser humano. Atribui que em seus fundamentos esteja a verdade e a qualidade ética da luta, mas que seja essencial sua intimidade com a prática para tornar o sonho em realidade<sup>304</sup>. Abrir mão da esperança gera desesperança, o que precisa ser evitado em qualquer empreitada, o que Freire diz ser ela (a desesperança) a “[...] esperança que, perdendo o endereço, se torna distorção da necessidade ontológica”<sup>305</sup>.

---

<sup>303</sup> SINNER, 2007.

<sup>304</sup> FREIRE, Paulo. *Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2014.

<sup>305</sup> FREIRE, 2014. Edição Kindle.

No que se refere ao amor, parece ser o valor mais distante do pragmatismo do mundo dos negócios, considerando sua necessidade da objetividade, do resultado e das pessoas como meio para suas metas. Sem dúvida carece de amor ao próximo e da valorização da dignidade humana.

A perspectiva do amor destacada por Sinner traz o sentido do serviço, de servir, “[...] o serviço é e continua sendo um aspecto fundamental da religião cristã<sup>306</sup>”, e o maior exemplo veio de Jesus Cristo que, mesmo com todo o poder, preferiu servir, em exemplo de amor e humildade. Frei Betto traz ao amor o sentido de justiça a partir do Evangelho, são nas palavras de Cristo “Eu tive fome e me deste de comer, tive sede e me deste de beber” que é possível perceber ação de justiça, desataca o autor<sup>307</sup>. Certamente, o amor possa ser a resposta a todas as carências da humanidade, por ele passa todos os sentimentos, valores e crenças que desejem o bem, a paz a preservação da vida e da dignidade humana.

---

<sup>306</sup> SINNER, 2007, p. 79

<sup>307</sup> BETTO, Frei. O amor instaura a justiça. In: BOFF, Leonardo; BETTO, Frei. *Mística e espiritualidade*. Editora Rocco, 1994. p. 28-43.

## **5 ANÁLISES DOS MODELOS DE ENGAJAMENTO SOB A PERSPECTIVA CORPORATIVA A PARTIR DA ATRIBUIÇÃO DE VALORES CRISTÃOS**

No capítulo 2 foram descritos os três modelos de engajamento corporativos - Intervenções de Macey, Recomendações de Schaufeli e os 6 Cs de Chesse. A partir de uma análise interpretativa dos itens respectivos de cada modelo, verificou-se a possibilidade de relacionar valores cristãos a eles - vida comunitária, cuidado, confiança, alteridade, diálogo, justiça, esperança e amor. Portanto, na sequência, cada modelo é apresentado com a respectiva análise do(s) valor(es) atribuído(s), devidamente com embasamento teórico.

Posteriormente, segue uma análise mais geral do modelo e seus valores atribuídos, seguido por uma tabela que sintetiza as análises feitas e cruza os modelos corporativos com os valores cristãos.

### **5.1 Valores Cristãos nas Intervenções de Macey**

#### *5.1.1 Item I - Intervenções que constroem confiança e resiliência*

A primeira intervenção para obtenção da confiança e resiliência é, inicialmente, o *cuidado* como um valor, pois uma forma de obter tais sentimentos é a construção de uma cultura que valorize a conquista sem deixar esses momentos passarem despercebidos.

A experiência do sucesso é importante para os colaboradores sentirem-se valorizados e, por parte da empresa, uma demonstração de reconhecimento e preocupação com aquilo que eles sentem. Ao referir a esse cuidado que devemos ter em nossa casa, Boff destaca seu aspecto espiritual, além daquele relacionado

ao físico das coisas, “[...] preocupamo-nos com as pessoas que nela habitam, dando-lhes as provisões e interessando-nos pelo seu bem-estar. Cuidamos da aura boa que deve inundar cada cômodo, quarto, sala e cozinha”<sup>308</sup>.

Assim devem ser as empresas nas suas áreas, departamentos e para com todos aqueles que, de certa forma, estejam a serviço de seus objetivos. Esse clima positivo de reconhecimento serve de adubo para o aumento da *confiança* no ambiente, o que von Sinner afirma como possibilidade de composição de um sistema de valores e princípios éticos voltados para o bem-estar das pessoas<sup>309</sup>.

O *diálogo* como um novo valor pode ser percebido pela intervenção que possibilita a disponibilização das informações, especialmente aquela exigida pelo contato. É uma forma de as empresas se mostrarem transparentes e justas, cujo objetivo é o desejo do trabalho eticamente bem realizado. Como um valor cristão, Küng destaca que a disposição ao diálogo “[...] é, em última instância, uma virtude da disposição para a paz”<sup>310</sup>, o que implica ter importância a transparência como um recurso que busque evitar possíveis conflitos no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais.

### 5.1.2 Item II - Intervenções que constroem redes de apoio social

Trabalho significa convivência e isto está presente nas necessidades mais antigas da humanidade. Nas corporações, normalmente, atende pelo nome de trabalho em equipe e na religiosidade cristã, mais do que isso, traz o sentido do valor da *vida comunitária*, da *Koinonia* referida no Novo Testamento, valorizando a comunhão, a colaboração e compartilhamento de informações e sentimentos entre as pessoas. O viver comunitário carrega consigo a força contrária a insegurança, a discriminação e outras formas de opressão à dignidade humana.

---

<sup>308</sup> BOFF, 1999, p.33

<sup>309</sup> SINNER, 2007.

<sup>310</sup> KÜNG, 1993.

### 5.1.3 Item III - Intervenções que renovam ou restauram a energia dos funcionários

Esse tipo de intervenção contempla o valor do *cuidado*, pois existe a preocupação com a integridade física e mental do colaborador, além de estrategicamente providenciar a pressão que as pessoas sofrem hoje em suas jornadas de trabalho, fazendo delas “[...] alguém de muitas mãos, mente agitada e coração pequeno”<sup>311</sup>.

A mística cristã - no entendimento do Murad - ajuda no cultivo cotidiano da espiritualidade, mas, acima de tudo, permite espaços para que a palavra de Deus seja ouvida, em que a reflexão não é o que está em questão, mas, sim, ouvir e harmonizar mente coração e a imaginação. Alia-se isso ao fato de que o engajamento, como um sentimento, possui intensidade, conforme um dos aspectos de Macey, portanto, sujeito a oscilações para ou para baixo, onde justamente pausas recicladoras colaboram com sua preservação.

### 5.1.4 Item IV - Intervenções que aumentam a motivação para o engajamento

A *socialização institucionalizada* como forma de multiplicação dos Valores através de chefias e colegas oferece a oportunidade do valor da *vida comunitária*. Alinhando-se à perspectiva cristã, a convivência em equipe aqui pode tomar por base o sentido do macroecumenismo no diálogo inter-religioso descrito por Murad, onde o diálogo, a aprendizagem e o respeito às tradições inerentes a cada uma são referência ao convívio harmonioso.

---

<sup>311</sup> MURAD, 2012, p. 130.

O valor do *cuidado* também está presente à medida que os *feedbacks* nas relações hierárquicas sejam menos rígidos, implicando em diálogos podem implicar em diálogos mais humanizadores revestidos da demonstração de solicitude e inquietação afetiva ao outro, o duplo sentido ao cuidado atribuído por Boff, como já referido. O uso eficiente das habilidades presume uma relação de troca, a empresa confia ao funcionário o exercício de uma certa atividade e este, seja por prerrogativas teóricas ou já demonstradas, assume a confiança depositada a partir do princípio da urgência de Macey para o engajamento.

Aspectos da *confiança* a partir de uma ética cristã por von Sinner não se refere à obrigatoriedade, pois seu sentido é de dádiva, de gratuidade. Requer ainda aposta, investimento e informações prévias, possíveis muitas vezes pela leitura e interpretação de sinais, devendo estar presentes tanto na delegação de tarefas como na própria relação empregatícia. Dar autonomia e consequentemente tê-la como motivação para o engajamento exige preparo, convicção e persistência às organizações, especialmente na revisão de paradigmas institucionalizados em virtude da diversidade de soluções que irão surgir.

O valor da *alteridade* é recomendado pois presume saber conviver com as diferenças, como prova de respeito à dignidade humana. May a tem como uma preocupação central da ética cristã, exigindo atitudes que promovam rupturas<sup>312</sup>, sendo possível trocas, novas aprendizagens e o espírito colaborativo, em que a empresa seja capaz de aprender com o empregado. A desconsideração da alteridade presente na autonomia a torna um mero recurso instrumental, impaciente ao erro e, consequentemente, forjando um clima de desconfiança. Por fim, a autonomia prevê a comunicação, o que evoca o valor do *diálogo* presente nas relações interpessoais, em que os posicionamentos não podem ser pessoalizados e, sim, visto no campo das ideias.

Cabe aqui o sentido da *firmeza de posição* de Küng, especialmente quando em questão o componente hierárquico, o que deve fazer com as chefias vejam na tal firmeza o sentido da valentia, vista como generosidade na fé cristã.

---

<sup>312</sup> MAY, 2008.

### 5.1.5 *Item V - Intervenções que aumentam a liberdade para se engajar*

Valores como *confiança* e *justiça* estão presentes nesta intervenção, sendo este último desdobrado e explicado nas próximas três intervenções que seguem. A liberdade para se engajar a partir da confiança presente no clima organizacional pode inspirar-se no ciclo proposto por von Sinner entre promessa- fé-confiança na palavra de Deus. “Por causa de Cristo, cujo corpo é um só, é possível ousar apostar nos irmãos e nas irmãs, investir confiança, orientar-me pela ética maior à qual somos chamados, a dar livremente confiança como dádiva, mas sempre de forma informada[...]”. O mesmo às organizações, o ciclo inicia com a promessa de um ambiente seguro, justo e confiável, obtendo respostas positivas a esse investimento prévio com a (fé) confiança dos colaboradores:

### 5.1.6 *Item VI - Intervenções focadas na justiça dos processos, Item VII - Intervenções focadas na justiça dos resultados e Item VIII - Intervenções focadas na justiça interacional*

O valor presente nesses três tipos de intervenção é o da *justiça*. Sua percepção independente de qual delas é fundamental pela ordem e a paz no ambiente de trabalho, por diversas vezes conflituosos. Leonardo Boff, sobre a Oração de Paz de São Francisco de Assis, descreve a justiça como uma dimensão da paz, carente no contexto mundial, cuja justiça social foi ineficiente por produzir colônias de excluídos, com contribuição da tecnologia quando essa se mostrou injustamente acessível a todos<sup>313</sup>.

---

<sup>313</sup> BOFF, 1999, p. 132.

Especificamente na justiça interacional cabe o valor do cuidado na relação entre chefias e subordinados. Boff, em sua filologia do cuidado, afirma que no sentido do modo-de-ser-no-mundo-cuidado existirão momentos de resistências e perplexidades, pela própria dinâmica do convívio humano, mas que essas deverão ser superadas pela paciência perseverante<sup>314</sup>.

Mais do que o exercício do poder pelo ego da dominação, o que se quer é a convivência baseada pelo respeito e a afetuosidade, adeptas à percepção de justiça nas relações.

Por fim, no modelo de intervenção de Macey foi possível identificar todos os valores cristãos previstos nesta pesquisa, demonstrando a sensibilidade do construto mais vezes ao valor do cuidado, presente nas intervenções I, III, IV e VIII, seguido da confiança, vista nas I, IV e V. O engajamento na linha da psicologia positiva, tendo como componente a energia psíquica em que o autor atribui ser uma espécie de “golpe mental de imersão, empenho, absorção, concentração e envolvimento”<sup>315</sup>, traduz-se com boa possibilidade de assimilação de valores e, conseqüentemente, aos cristãos, pois já nos primeiros estudos promovidos por Kahn, *significação* foi uma das três condições psicológicas destacadas para os sentimentos de engajamento, e a ética cristã ao considerar seus valores não o faz sem recheá-los de significação.

Se o engajamento requer significação e alinhamento de valores como visto, eis uma oportunidade de que empresas e colaboradores encontrem nos cristãos sentidos mais profundos para a convivência mais harmônica, no mínimo, menos conflituosa. As tabelas 7 e 8, a seguir, sintetizam a análise aqui realizada acerca das intervenções de Macey.

---

<sup>314</sup> BOFF, 1999.

<sup>315</sup> MACEY et al, 2011, p. 17.



Tabela 7 - Análise dos itens I a IV

	ITENS/ VALORES CRISTÃOS	VIDA COMUNITÁRIA	CUIDADO	CONFIANÇA	ALTERIDADE	DIÁLOGO	JUSTIÇA	ESPERANÇA	AMOR
I	Intervenções que constroem a confiança e a resiliência		Sua dimensão espiritual possibilita o reconhecimento dos esforços e a demonstração de preocupação com o que os colaboradores sentem. Clima de uma aura positiva e do bem-estar das pessoas	Se insere a um sistema de valores e princípios éticos sublimes, cujo objetivo primordial é o bem-estar das pessoas		Disponibilizar informações com transparência ajudam a evitar conflitos, na fé cristã surgem como uma virtude da disposição para a paz			
II	Intervenções que constroem redes de apoio social	Vida social na perspectiva da Koinonia cristã significa comunhão, comunidade colaborar e compartilhar							
III	Intervenções que renovam ou restauram a energia dos funcionários		Intervenções que concedam espaços de reciclagem possibilitam o cultivo da espiritualidade cristã, renovando forças para o enfrentamento dos desafios diários, e a intensidade do engajamento. Preocupar-se com a integridade física e mental do colaborador é uma forma de cuidá-lo						
IV	Intervenções que aumentam a motivação para o engajamento: a) uso eficiente das habilidades; b) Respeito aos valores; c) Autonomia		A partir de feedbacks menos rigorosos e mais humanizadores, que incluam o sentido de solicitude e inquietação pelo bem-estar do próximo	A ocupação e o exercício de um cargo traduz uma relação de troca de confiança, sem o sentido da obrigação, pois ela, a partir de uma ética cristã, representa uma dádiva, a gratuidade, requerendo elementos ainda do investimento e das informações prévias	Alteridade é uma preocupação essencial da ética cristã, pois reconhece as diferenças e respeita a dignidade humana. Dar autonomia sem esse sentido faz dela um mero recurso instrumental, gerando um clima de desconfiança na organização	Firmeza de posição nos diálogos significa valentia na fé cristã e devem estar presentes na autonomia			
								V A L O R	V A L O R
								U N I V E R S A L	U N I V E R S A L

Fonte: O autor

**Tabela 8** - Análise dos itens V a VIII

	ITENS / VALORES CRISTÃOS	VIDA COMUNITÁRIA	CUIDADO	CONFIANÇ	ALTERIDADE	DIÁLOGO	JUSTIÇA	ESPERANÇA	AMOR
V	Intervenções que aumentem a liberdade para se engajar-se			A liberdade para se engajar inspira-se pelo ciclo promessa-fé-confiança que à palavra de Deus se torna inviolável, gerando um clima de confiança entre todos					
Vi	Intervenções focadas na justiça dos processos						A liberdade para se engajar inspira-se pelo ciclo promessa-fé-confiança que à palavra de Deus se torna inviolável, gerando um clima de confiança entre todos	V	V
Vii	Intervenções focadas na justiça dos resultados							A	A
Viii	Intervenções focadas na justiça interacional		O modo -de-ser-cuidado na ética cristã do cuidado resistências e perplexidades são superadas pela paciência perseverante, indicadas aqui nas relações hierárquicas.					L	L

Fonte: O autor

## 5.2 Valores Cristãos nas Recomendações positivas de Schaufeli

### 5.2.1 Item I - Avalie e interprete informações sobre recursos do trabalho, recursos pessoais, exigências das tarefas, engajamento e resultados organizacionais

Considerando as estratégias de intervenção positiva que visam o equilíbrio entre recursos do trabalho, exigências e recursos pessoais, o valor do *cuidado* se

apresenta intrínseco a esta recomendação, haja vista a organização demonstrar estar preocupada com as condições que ela oferece, mas, também, com aquilo que as pessoas sentem, especialmente quando as exigências tendem a provocar algum tipo de desequilíbrio nelas. O cuidado enquanto cristão é feito indiferente da visão de resultado, ele não cobra bônus, se preocupa em primeiro lugar com a essência do bem-estar do indivíduo. Boff ao evocar o amor real presente em grandes líderes como Jesus Cristo, São Francisco de Assis e Madre Tereza de Calcutá nos proporciona a dimensão do cuidado:

Os mestres nos ensinam a cuidar das relações para com os outros. Cuidamos dos outros porque os descobrimos como valores em si mesmos, religados à fonte do Ser, habitados por Deus que os está continuamente gerando como seus filhos e filhas.<sup>316</sup>

As pressões desproporcionais no trabalho em muitos lugares e situações são demonstrações despreocupadas com o limite humano a serviço do resultado. Atentar-se a isso observando os sentimentos que as exigências provocam, assim como oferecer recursos de trabalho positivos, que gerem aprendizagem e, de alguma forma, na contingência, estejam disponíveis serviços de suporte psicossocial, são formas de apoio e fomento à energia ao engajamento.

#### *5.2.2 Itens II, III e IV - Forneça Feedbacks pessoais para seus colaboradores; promova entrevistas de desenvolvimento individual com seus colaboradores e saiba ouvir seus colaboradores*

Fornecer feedbacks que podem estar presentes nas entrevistas de desenvolvimento individual requer o valor do *diálogo*, especialmente com observância à dignidade humana, pois retornos desprovidos deste espírito não tem significação cristã. Hans Küng ao suscitar o diálogo pela lógica da firmeza de

---

<sup>316</sup> BOFF, 1997, p.148.

posição das convicções religiosas vê crédito ao seu detentor no discorrer do debate, cujo clima de abertura e aprendizagem são os resultados mais importantes. Estas duas perspectivas presentes nos *feedbacks* das chefias são positivas a ambos os debatedores, inclusive à organização em busca do engajamento.

À leveza da informalidade prevista nas entrevistas é recomendado o valor da *alteridade*. Sendo ela uma forma de reconhecimento e acolhimento favorável ao fortalecimento do engajamento, estará a organização no caminho de erradicar dois pontos centrais da ética da alteridade, a exclusão e as injustiças<sup>317</sup>, manifestadas normalmente pela dinâmica da vida social no trabalho. Não praticar a alteridade aumenta as chances de conflitos nas relações dos mais diversos tipos e níveis hierárquicos.

Fornecer *feedbacks* positivos, promover entrevistas de desenvolvimento individual e ter a capacidade de ouvir os colaboradores são três manifestações de *cuidado* das organizações em meio à competitividade selvagem de mercado e a frieza do capital. Boff em sua ética do cuidado destaca na ditadura do modo-de-ser-trabalho a escravidão submetida às pessoas pela lógica rígida e racional dos sistemas de produção, onde as pessoas são apêndices da máquina.<sup>318</sup>

Ao contrário, essas três recomendações de Schaufeli são formas de impor limites à obsessão pela eficiência a qualquer custo e de derrubar a ditadura da racionalidade fria e abstrata para dar lugar ao cuidado, ambas significações previstas na centralidade do cuidado (ver Tabela 9).

### 5.2.3 *Item V - Modifique atividades, processos ou tarefas de seus colaboradores e Item VI - Encoraje lideranças positivas na organização*

---

<sup>317</sup> MAY, 2008.

<sup>318</sup> BOFF, 1999.

A participação dos colaboradores como dádiva de pertença na formulação dos processos de trabalho implica o valor da *confiança*, da disposição do líder transformacional pela liberdade de delegar aqueles o destino daquilo que eles mesmos serão os responsáveis por fazer.

Ao se referir ao poder como participação, Murad afirma que “a contribuição das pessoas e grupos organizados é fundamental para o direcionamento dos processos”<sup>319</sup>, reforçando que o autoritarismo só estimula o infantilismo e o descompromisso.

Dando a dimensão da confiança um valor que ultrapassa fronteiras religiosas, sociais e de gênero<sup>320</sup>, von Sinner coloca à disposição de líderes transformacionais de Recursos Humanos, normalmente autoridades reguladoras na formulação de cargos, o princípio da inclusão daqueles que não têm representatividade hierárquica a tais construções, possivelmente na opinião de muitos estranhos a tal feito.

#### 5.2.4 Item VII - *Desenvolva seus colaboradores*

Inúmeros programas de treinamento não passam de um propósito instrumental pelo bom desempenho da tarefa. A ausência de preparo das pessoas para o cargo produz sentimentos que desacreditam o ser aos outros e, não desconsiderado, a si mesmo, provocando tristeza e frustrações.

Tais sentimentos que corroem autoestima da pessoa podem ser amparados pelo valor do *amor*, que pela religiosidade cristã von Sinner descreve a função do servir, uma conotação que poderia ser atribuída ao ato das organizações promoverem o desenvolvimento de seus colaboradores, das pessoas, maior do que o meramente o objetivo funcional.

---

<sup>319</sup> MURAD, 2012, p. 212.

<sup>320</sup> SINNER, 2008.

Sobre o insucesso Boff traz a força regeneradora do amor: “O amor incondicional possui características maternas, tem compaixão por quem fracassou. Recolhe o que se perdeu. E tem misericórdia por quem pecou. Nem o inimigo é deixado de fora. Tudo é inserido, é abraçado e amado desinteressadamente<sup>321</sup>”.

#### 5.2.5 Item VIII - Fortaleça os laços entre os membros de sua equipe

Fortalecer os laços entre as equipes demanda o valor da *vida comunitária* que pode ser representada pela Figura 19 sobre suas dimensões. Implica momentos de autoreflexão, de convívio com nossos semelhantes e com os outros seres que habitam a natureza, mas cima de tudo, guiado pela orientação da palavra de Deus em todos os momentos, bons e ruins da vida comunitária.

Finalizando, as recomendações positivas de Schaufeli contemplam praticamente todos os valores, exceto o da justiça de uma forma mais direta. Destaque para o cuidado, aparecendo em cinco das oito Recomendações.

Outra constatação foi a afinidade entre três recomendações – fornecer *feedbacks* positivos, promover entrevistas de desenvolvimento individual e ter a capacidade de ouvir - a partir de três valores cristãos, cuidado, alteridade e diálogo, também intimamente interligados.

Sobre o amor, apesar de seu caráter universal, foi possível especificar seu sentido serviçal e regenerador nos momentos de dificuldade às pessoas, o que pode ocorrer quando as organizações procuram oportunizar seu desenvolvimento (Recomendação sete) como profissional e ser humano.

As tabelas 9 e 10, a seguir, sintetizam a análise aqui realizada acerca das intervenções de Schaufeli.

---

<sup>321</sup> BOFF, 1999.

Tabela 9 - Análise dos itens I a IV de Schaufeli

	ITENS / VALORES CRISTÃOS	VIDA COMUNITÁRIA	CUIDADO	CONFIANÇ	ALTERIDADE	DIÁLOGO	JUSTIÇA	ESPERANÇA	AMOR			
I	Avalie e interprete informações sobre recursos do trabalho, recursos pessoais, exigências das tarefas, engajamento e resultados organizacionais		O cuidado como uma dimensão do amor incondicional de líderes como Jesus Cristo e São Francisco de Assis preserva a integridade e observa os recursos pessoais disponíveis em cada pessoa frente às exigências da vida									
II	Forneça Feedbacks pessoais para seus colaboradores		Cuidar significa combater a lógica da eficiência a qualquer custo e ocupar o espaço da racionalidade fria, possíveis com feedbacks positivos, preocupações no desenvolvimento e crescimento das pessoas e no desejo de ouvi-las, de dar atenção.		A prática de uma ética da alteridade combate a exclusão e as injustiças, assim como respeita o direito do outro. Iniciativas do diálogo como entrevistas que visem o crescimento das pessoas, é recomendado o valor da alteridade.	A firmeza de posição a partir da convicção religiosa leva a um clima de abertura e aprendizagem nos feedbacks positivos, recomendados nas entrevistas de desenvolvimento individual.		V A L O R	V A L O R			
III	Promova entrevistas de desenvolvimento individual com seus colaboradores										U N I V E R S A L	U N I V E R S A L
IV	Saiba ouvir seus colaboradores											

Fonte: O Autor

**Tabela 10** - Análise dos itens V a VIII de Schaufeli

	ITENS / VALORES CRISTÃOS	VIDA COMUNITÁRIA	CUIDADO	CONFIANÇA	ALTERIDADE	DIALOGO	JUSTIÇA	ESPERANÇA	AMOR
V	Modifique atividades, processos ou tarefas de seus colaboradores			O poder como participação valoriza os mais desfavorecidos, atribuindo a confiança seu sentido rompedor com as diferenças, procurando superar as desigualdades.				VALOR UNIVERSAL	VALOR UNIVERSAL
VI	Encoraje lideranças positivas na organização								
VII	Desenvolva seus colaboradores								Desenvolver as pessoas é um ato de servir e de demonstrar compaixão pelas pessoas, razões essas da dimensão do amor
VIII	Fortaleça os laços entre os membros de sua equipe	As dimensões da vida comunitária preveem a autorreflexão, o convívio com o semelhante e os demais seres da natureza, alicerçado pela palavra de Deus necessária aos momentos bons e ruins do convívio social.							

Fonte: O Autor



### **5.3 Valores Cristãos nos 6Cs de Peter Cheese**

#### *5.3.1 Item I - Conteúdo*

A afirmação de um talento passa obrigatoriamente pelo casamento de suas habilidades com o conteúdo de seu trabalho. Mercados onde haja estabilidade ou crescimento do emprego tendem a ter pessoas mais exigentes com aquilo que fazem e as condições oferecidas.

Um das lógicas das pessoas empreenderem de forma autônoma é a de terem a liberdade de colocar em prática suas potencialidades e competências, assim como administrarem seus horários. Essa mesma forma empreendedora também atinge as organizações, pois seus colaboradores querem poder escolher como e onde fazer seu trabalho, o que muito se comenta a respeito das jornadas flexíveis com o trabalho sendo realizado em casa, exigindo responsabilidade de quem recebe e confiança por quem concede.

Liberdade para organizar o trabalho é visto na quarta intervenção de Macey e na quinta recomendação de Schaufeli, o que suscita novamente a confiança. A flexibilidade para os trabalhos serem realizados em casa faz com que este valor seja reforçado na relação entre organização e colaborador.

Confiança deve ser precedida por informação, um dos fatores destacados por von Sinner, o que é levado a gratuidade do sentimento. A oração da Paz de São Francisco diz, em uma de suas passagens, que “onde houver dúvida que eu leve a fé”. No mundo das empresas não é incomum a dúvida produzir injustiças pela ausência intencional de não se ter confiança. A fé-confiança cristã vem antes, não dando chance a dúvidas, ela acredita no próximo, pois todos compartilham a palavra de Deus.

### 5.3.2 Item II - Convivência

O sentido de convivência aqui traz o mesmo da primeira recomendação de Schaufeli sobre a harmonia nas condições gerais de trabalho e os recursos pessoais empregados, em que uma vez desarticulados produzem esgotamento e sofrimento. São situações que devem ser previstas nas empresas e que remetem ao valor do *cuidado*. Pela espiritualidade cristã é possível tornar a gestão mais sensível ao cuidado com as pessoas que a ela pertencem. Murad afirma que “A experiência da fé, vivida e tematizada em perspectiva unificadora, leva a organização a valorizar seus colaboradores, a criar espaços para que eles cuidem de si, a assegurar um ritmo exigente, mas também humanizador”.<sup>322</sup>

Não se trata de obrigar a escolha de caminhos, é possível fazer gestão cuja espiritualidade desenvolva o sentido do cuidado pela qualidade de vida do indivíduo, pois é sabido que por caminhos “abertos”, ausentes de questionamentos, a sobrecarga de tarefas e a pressão por resultados são nocivos a energia do engajamento físico, intelectual e emocional. Desenvolver a capacidade de cuidar melhor torna as organizações mais generosas à oferta dos recursos de convivência.

### 5.3.3 Item III - Compensação

O valor da *justiça* impera neste fator de influência sobre engajamento de Cheese, seja pela noção que o indivíduo tenha sobre o pacote de sua remuneração, bem como por outras do tipo não-monetárias. A definição autêntica de justiça trazida por Boff melhor pode definir a relação do tema como este fator de influência, pois dar a cada um o que lhe compete é estabelecer uma relação justa com o colaborador, com isso harmonizar e obter paz no ambiente de trabalho.

---

<sup>322</sup> MURAD, 2012, p. 135.

#### 5.3.4 Item IV - Comunidade

Este fator de influência do engajamento requer o valor da *vida comunitária*, assim como a intervenção dois de Macey e a oitava de Schaufeli. O viver comunitário é trazido por Roy May como uma das centralidades da ética cristã, conforme já referenciado. Despertar o sentimento de pertença no indivíduo ajuda sentir-se bem consigo, compartilhando conquistas e angustias com seus semelhantes.

#### 5.3.5 Item V - Congruência

Alinhar valores significa um processo sistêmico de interação, ouvir as equipes, avaliar e multiplicar, sem deixar de respeitar a historicidade da organização. O ponto inicial é o desejo do compartilhamento e o caminhar para o *diálogo*, cujo valor se apresenta em constante demonstração de respeito, aprendizagem e crescimento a ambos os lados. Hans Küng sobre o diálogo inter-religioso e sua disposição para a paz afirma: “Nós nunca mais deveríamos querer fazer o próprio caminho cristão, de forma rigidamente dogmática e desinformada sobre outros caminhos, sem compreensão, tolerância e amor pelos outros”<sup>323</sup>.

Às empresas, a mensagem religiosa ensina ser importante além do diálogo, o despimento de suas verdades absolutas, questionáveis por negligenciarem o bem e a preservação do justo.

---

<sup>323</sup> KÜNG, 1993, p. 164.

### 5.3.6 *Item VI - Carreira: oferecendo oportunidades de conquista e equilíbrio*

Promover crescimento profissional e preocupar-se com o equilíbrio entre trabalho e vida fora dele significa para as empresas o valor do cuidado.

O sistema de competência mais conhecido por gestão de competências no universo corporativo permite o elitismo como forma de dar oportunidade aos melhores, contudo promoveu uma colônia de trabalhadores considerados excluídos pelo processo produtivo, que por vezes não tiveram as mesmas condições de disputa pelo espaço de uma sobrevivência digna, a que Boff atribui como descuido, um dos sintomas da crise civilizacional<sup>324</sup>. A oportunidade de construir carreira e de se desenvolver deve ser dada a todos, indistintamente pelas lideranças, pois o cuidado, na definição do autor, é um modo-de-ser essencial do ser humano, presente em sua formação ontológica.

Por fim, exceto alteridade não ter aparecido de forma mais direta, todos os valores cristãos estabelecidos no capítulo anterior puderam ser vistos nos fatores de Cheese, distribuídos equilibradamente em um por item. Mesmo que a lógica de mercado carregue consigo o peso da incredulidade, o modelo contempla preocupações mais humanizadoras, como na Compensação, em que estas sejam também não-monetárias, mas que acima de tudo as empresas persigam o valor da justiça na distribuição das recompensas.

---

<sup>324</sup> BOFF, 1999.

Tabela 11 - Análise dos itens de Cheese

	ITENS / VALORES CRISTÃOS	VIDA COMUNITÁRIA	CUIDADO	CONFIANÇ	ALTERIDADE	DIÁLOGO	JUSTIÇA	ESPERANÇA	AMOR
I	CONTEÚDO			Liberdade para as pessoas decidirem sobre suas tarefas assim como fazê-las fora do ambiente de trabalho não podem alimentar a desconfiança. A Oração da Paz de São Francisco de Assis diz que "Onde houver dúvida, que eu leve a fé"					
II	CONVIVÊNCIA		A espiritualidade cristã desenvolve a sensibilidade ao cuidado, em que seja possível as organizações dispor de melhores recursos de convivência						
III	COMPENSAÇÃO						Dar a cada um o que lhe compete é um conceito da tradição cristã, e se aplica tanto à remuneração monetárias como não-monetárias		
IV	COMUNIDADE	O viver comunitário é tema central da ética cristã, traz o sentimento de pertença em que seja possível compartilhar vitórias e angustias							
V	CONGRUÊNCIA					Alinhamento de valores pressupões diálogo, não o imperativo e dogmático, mas o que permite aprendizagem e o crescimento			
VI	CARREIRA		Crescimento e equilíbrio entre vida profissional e pessoal são funções do cuidado, presente no modo-de-ser essencial do ser humano						

Fonte: O Autor



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão teórica deste estudo, algumas constatações finais devem ser feitas. Uma delas é que o engajamento se apresenta como uma alternativa às organizações que desejam ressignificar sua relação com as pessoas de forma mais intensa, não mais meramente instrumental. Uma intensidade que se preocupe com o que elas pensam, sentem, motivam e que valores carregam consigo promove um ambiente em que as partes se identificam e comprometem com causas recíprocas, o que é altamente favorável no convívio, especialmente nos momentos de maior dificuldade. Isso pode ser visto, por exemplo, com a preocupação do governo do Reino Unido em um período de grave crise europeia ao encomendar em 2009 o The MacLeod Report, especializado na discussão e promoção do engajamento como forma de levar as empresas a melhorar seu desempenho, consequentemente fortalecendo a economia local. Sua popularidade pode ser comprovada também pela investigação do instituto Gallup, de nome mundialmente conhecido, além de outras consultorias de abrangência internacional, como a Tower Watson, ambas com alguns de seus resultados citados neste estudo. Eméritos pesquisadores da academia também se debruçaram sobre o tema, como Willian Kahn, Wilmar Sachaufelli e Arnold Bakker.

Outro destaque a ser feito são as concepções sobre tema na psicologia social e no mundo dos negócios. No primeiro ponto, partindo dos estudos de Kahn (1990) e depois com Schaufelli (2013) e Macey (2011), o engajamento considera a energia como um de seus componentes essenciais, fazendo com que o indivíduo se fortaleça e enfrente os desafios que se apresentem, demonstrando estar engajado com o seu trabalho e com o grupo social a qual pertença. O engajamento na psicologia positiva faz o contraponto à visão negativa da síndrome de *Burnout*, que muito tempo imperou na explicação da relação do indivíduo com o seu trabalho. No mundo dos negócios, engajamento para as empresas representa a conexão que os colaboradores tenham com ela e com seus propósitos, diferentemente do foco na tarefa e no grupo social visto na psicologia positiva, atestando a premissa sobre a falta de um conceito universal sobre o tema.

Estar engajado requer alguns fatores importantes, indiferente do colaborador comprometer-se com as causas de sua tarefa ou de sua empresa. Viu-se que justiça, liderança e cultura organizacional tem relação direta com o engajamento, podendo influenciar tanto contra ou a favor de seu surgimento, e ambos não são pontos isolados agindo separadamente, pelo contrário, são absolutamente interligados. Por exemplo, a justiça interacional prevê a qualidade do tratamento das lideranças aos seus comandados, agindo diretamente sobre eles o resultado de suas decisões. Entre possíveis definições sobre o papel do líder no engajamento, uma absolutamente contundente resume seu significado, é a que pode ser vista na afirmação de Chris Bones junto ao britânico *The MacLeod Report* sobre ser o gerente de linha a lente por onde os funcionários enxergam a empresa, o que dá a dimensão da importância dessa autoridade no contexto das relações. Essa forma de lidar com as pessoas é traduzida pelo ambiente de trabalho e delimita os aspectos éticos e morais vigentes na cultura organizacional. É por ela que se verifica um padrão que irá orientar os comportamentos, inclusive àqueles que estarão chegando. A dimensão da transculturalidade reforça a dificuldade da universalização do conceito do engajamento, considerando as características culturais diversas existentes.

Uma outra centralidade sobre o engajamento é a consideração pelos valores, contemplado desde os estudos iniciais de Kahn (1990), visto por Maslach et al (2001) ao considerá-lo como mediador principal entre as seis áreas que as empresas devem estar atentas tanto para o surgimento do engajamento como da síndrome *Burnout*, e pela necessidade de alinhamento destacada por Ema Bridger (2014) e que pode ser visto na Figura 2. Tal consideração indica que tanto empregado e empregador precisam alinhar seus valores mais prementes com fins de tornar o relacionamento de trabalho mais vantajoso a ambos.

Sobre os valores, cabe destaque para as pesquisas de Milton Rokeach (1973) que apontara a lista dos valores terminais e instrumentais e a investigação mundial de Shalom Schwartz (1994) e sua equipe de pesquisadores ao inserirem o entendimento da motivação atrelada aos valores, produzindo uma estrutura axiológica composta por dez motivações. Evidencia também ao pesquisador brasileiro Álvaro Tamayo, integrante do grupo de Schwartz, com inúmeras produções sobre o tema, especialmente salientadas aqui aquelas que envolvem os valores corporativos. Tamayo (1996b) descreveu duas formas de estudá-los, uma



objetivamente através dos documentos oficiais existentes e nos discursos das lideranças, e outra pela avaliação dos empregados sobre o comportamento dos líderes.

A combinação do engajamento com a necessidade de considerar os valores deu origem à preocupação central deste estudo, que foi identificar os valores na perspectiva cristã que pudessem estar inseridos nos três modelos teóricos de engajamento de responsabilidade das empresas, representado pela indagação: é possível identificar e oferecer um conjunto de valores sob a perspectiva cristã em modelos corporativos de engajamento? Disso partiu o objetivo geral, de atribuir valores cristãos a partir da interpretação dos modelos de engajamento corporativos intervencionistas, cuja hipótese de pesquisa dimensionada foi a de que alguns dos itens pertencentes a cada modelo corporativo não possibilitariam a atribuição de um valor cristão e sua respectiva concepção teórica. Através das análises e interpretações foi possível verificar que o risco de tal hipótese não se confirmou, pois a cada item pertencente ao seu respectivo modelo foi possível atribuir - no mínimo - um valor cristão, sinteticamente visíveis e facilmente identificáveis através do mapeamento feito nas tabelas 7,8, 9, 10 e 11, onde é feito o cruzamento dos nove valores apurados com os itens dos três modelos estratificados. Assim, é possível vislumbrar que valores cristãos difundidos na população possam chegar a reforçar valores do engajamento presentes e desejados em empresas.

Em uma análise geral, identificou-se quais foram os três principais valores que mais vezes se repetiram nos modelos: destaque para o valor do Cuidado (oito vezes), o da Confiança (sete vezes) e o da Vida Comunitária (seis vezes). A consultoria Tower Watson em seu tripé do engajamento exponencial – engajamento, suporte organizacional e bem-estar - alerta pela necessidade das empresas criarem um ambiente propício ao cuidado físico, social e emocional dos colaboradores. Também o quadro de competências comportamentais de gestão – Tabela 2 - de Raquel Lewis (2011) mostrou que a competência Interesse Individual requer cuidado e preocupação genuínos das corporações por seus empregados.

Sobre o valor da Confiança, a ferramenta Q12 da pesquisa do instituto Gallup aplicada em mais de 140 países entre 2011 e 2102 apurou que a força do engajamento extrapola os limites da relação empregatícia, já que funcionários engajados são também cidadãos confiantes, ajudando suas comunidades a

empreender e a desenvolver a economia local. Os estudos originários de Kahn (1991) apontaram que segurança, junto com significação e disponibilidade formavam as três condições psicológicas para os sentimentos do engajamento, pois a segurança só poderia existir se elas percebessem que o ambiente na qual pertenciam fosse baseado pela confiança. Sobre a vida comunitária, no universo empresarial chamado de trabalho em equipe, o mesmo Kahn (1991) afirmara que o engajamento na perspectiva psicológica torna as pessoas conectadas aos outros, o que demonstra a dimensão social do fenômeno.

Por fim, é possível concluir que para o engajamento é fundamental a importância dos valores nas relações de trabalho, onde conceitos e a descrição do resultado de algumas pesquisas apontaram para isso. Foi viável perceber também que os modelos empresariais de engajamento estudados são propícios aos valores cristãos e toda sua hermenêutica que privilegie dar profundidade e dignidade à vida humana, o que inclui a história de vida profissional. A elas, as pessoas, o salário deve estar junto a um trabalho com sentido, em que as energias física, cognitiva e emocional possam ser postas em prática. Leonardo Boff no debate promovido pelo instituto Ethos, valoriza a espiritualidade como um nicho possível de engrandecer a vida.

Não há sentido pleno em uma realidade terrena baseada na ocupação profissional longa e desgastante com meros fins de sobrevivência do ser humano. Assim, mesmo que a lógica capitalista do trabalho tenha se imposto na sociedade contemporânea, será possível, pelo viés do engajamento baseado em valores, que essa atividade que tanto consome o tempo de vida do indivíduo possa trazer significados e retornos mais agradáveis.

As empresas podem contribuir na busca do sentido referido por Boff, e isso só será possível se um conjunto de valores for alinhado para o bem comum, pois, para Küng, sem um mínimo de consenso sobre valores, normas e posturas, as pessoas tenderão a não se comportar de uma forma verdadeiramente humana, o que dificultará a existência de uma comunhão maior.

Com a presente pesquisa foi possível oferecer um outro olhar sobre engajamento a partir dos ensinamentos da teologia, em que a fé cristã mostrou sua sensibilidade no cuidado de temas que oferecem suavizar a dura relação que representa o trabalho em um mundo competitivo e capaz de promover exclusões. É fato também que o engajamento se mostrou mais uma vez afeito ao diálogo com

outras ciências, fato que vinha acontecendo com a administração e a psicologia. É conveniente que outras pesquisas se sucedam tendo a teologia como apoio, sejam elas teóricas a partir de outros fragmentos do engajamento ou empíricas, em que pese haver a oportunidade de ser visto na prática o teor dos valores cristão dispostos nessa investigação, assim como outros que se apresentem.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Márcia. *Valores dos trabalhadores da indústria brasileira de software e serviço de TI: contribuições para gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado. Área de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2031](http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2031)>. Acesso em: 20 nov. 2015.

ADAMS, J. Stacy. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, New York, v. 67, n. 5, 1963.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.314-315.

ASSMANN, Hugo; SUNG, Jung Mo. *Deus em nós: o reinado que acontece no amor solidário aos pobres*. Paulus, 2010. Edição Kindle.

\_\_\_\_\_. Por una sociedad donde quepan todos. Cuarta Jornada Teológica de CETELA. *Teología de Abya-Yala en los albores del siglo XXI*. San Jerónimo, Medellín, p. 10-13, 1996. Disponível em: <<http://deicr.org/IMG/pdf/pasos62.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. *Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura*. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BARBOSA, Livia. *Cultura e Empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 2002.

BARRETT, Richard. *A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Trad. Caio Brisolla e Roberto Ziemer. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Edição Kindle.

BETTO, Frei. A crise da racionalidade e a emergência do espiritual. In: BOFF, Leonardo; BETTO, Frei. *Mística e espiritualidade*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1994.

BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977.

\_\_\_\_\_. A Ética e a Formação de Valores na Sociedade. *Instituto Ethos Reflexão*, n. 11, 2003. Disponível em <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-ccareflexao%2011.pdf>>. Acesso em: jan. 2010.

\_\_\_\_\_. *Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. BETTO, Frei. *Mística e espiritualidade*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1994.

BRASIL, Constituição Federal. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRIDGER, Emma. *Employee Engagement (HR)*. UK: Kogan Page Publishers, 2014. Edição Kindle.

CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. Trad. Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 2006.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. *Gestão contemporânea de Pessoas: novas abordagens, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia Científica*. 6ª. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAIR, Rogério. *Engajamento melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. Edição Kindle.

CHEESE, Peter; THOMAS; Robert J.; CRAIG Elizabeth. *A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2010.

CLARK, Timothy R. *The Employee Engagement Mindset: The Six Drivers for Tapping Into the Hidden Potential of Everyone in Your Company*. EUA: McGraw-Hill, 2012.

CRAWFORD, Eean R. et al. The antecedents and drivers of employee engagement In: TRUSS, Catherine et al. (Ed.). *Employee engagement in theory and practice*. UK: Routledge, 2013. Psychology Press, 2010. Edição Kindle.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DA PAZ, Maria das Graças Torres et al. Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos*, Goiânia, v. 36, n. 1, p. 95-115, 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Orgs.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 3-27.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O fator humano e desempenho: o melhor de Drucker sobre administração*. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2014.

GALLUP. *State of the Global Workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide*, 2013. Disponível em: <<http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>>. Acesso em: 15. nov. 2015.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A.; MORAN, Peter. *A New Manifesto for Management*. April, 1999. Disponível em: <[http://sloanreview.mit.edu/article/a-new-manifesto-for-management/?use\\_credit=e6cbc650cd5798a05dfd0f51d14cde5c](http://sloanreview.mit.edu/article/a-new-manifesto-for-management/?use_credit=e6cbc650cd5798a05dfd0f51d14cde5c)>. Acesso em: 10 out. 2015.

GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Justiça nas organizações. In: SIQUEIRA, Maria M M; GOMIDE JUNIOR, Sinésio; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. *Cidadania, justiça e cultura nas organizações*. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.

GREENBERG, Jerald; CROPANZANO, R. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1993. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt>>. Acesso em: 12 set. 2015.

GUEDES, Paulo. *A Ética Cristã*. Rio de Janeiro: Editora Clube de Autores, 2012.

GÜNTHER, Hartmut. Uma tentativa de traduzir e adaptar a escala de valores de Rokeach para uso no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 33, n. 3, p. 58-72, 1981. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18600/17342>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

GUSTAFSSON, Claes. New values, morality and Strategic ethics [reimpresso com cortes sob permissão do autor] In: MINTZBERG, Henry. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocaha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.p.252-255.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank. L.; HAYES, Theodore L. *Validation of a performance-related and actionable management tool: A meta-analysis and utility analysis (Gallup Technical Report)*. EUA: Journal of Applied Psychology, 2002. Vol. 87, No. 2.

HOSS, Osni. *Modelo de avaliação de ativos intangíveis para instituições de ensino superior privado*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade de Santa Catarina – UFSC, 2003.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. *Fundamentos da Administração contemporânea*. Trad. Ariovaldo Griesi. Rev. Gilmar Masiero. 4 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.



KAHN, William A. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of management journal: New York, 1990.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. Trad. Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12 ed. São Paulo: Pearson Pentice Hall, 2006.

KRAMES, Jeffrey A. *A cabeça de Peter Drucker*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. Edição Kindle.

KÜNG, Hans. *Projeto de ética mundial: uma moral ecumênica em vista da sobrevivência humana*. Ed. Paulinas, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6. ed. – 3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

LEITER, Michael P.; BAKKER, Arnold B. Work engagement: Introducion. In: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. USA and Canada: Psychology Press, 2010. p.1-9. Edição Kindle.

LEVENTHAL G. S. *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463.pdf>>. Acesso em: 07out. 2015.

LEWIS, Raquel; DONALDSON-FEILDER, Emma; THARANI, Taslim. *Management competencies for enhancing employee engagement: Research Insight*. London: CIPD Publications, 2011. Disponível em: <[http://www.cipd.co.uk/binaries/management-competencies-for-enhancing-employee-engagement\\_2011.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/management-competencies-for-enhancing-employee-engagement_2011.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2015.

LIND, E. Allan; TYLER, T. R. A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, v. 25. P.26-27. 2014. Edição Edge. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?q=a+relational+model+of+authority+in+groups&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](https://scholar.google.com.br/scholar?q=a+relational+model+of+authority+in+groups&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5)>. Acesso em: 10 out. 2015.

MACEY, William H. et al. *Muito além do comprometimento: como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo*. São Paulo: Editora Gente, 2011.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The truth about burnout*. EUA: Jossey-Bass, 1997. Edição Kindle.

\_\_\_\_\_; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, EUA, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2008.

MACLEOD, David; CLARKE, Nita. *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*. London: Crown copyright, 2009. Disponível em: <<http://www.engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2012/09/file52215.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2015.

MINTZBERG, Henry. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. 5. ed. São Paulo: Paulinas, 2012.

NISHIOKA, Gentil Choji. A estratégia do office versus a eficácia do Guemba – Considerações sobre o desempenho da Ford e da Toyota. *Revista da ESPM*. Disponível em: <[http://www.acervo-digital.espm.br/revista\\_da\\_espm/2010/mar\\_abr/20\\_Gentil.pdf](http://www.acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2010/mar_abr/20_Gentil.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2013.

O'DONNELL, Ken. *Valores humanos no trabalho: Da parede para a prática*. São Paulo: Editora Gente, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OMAR, Alicia. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y salud*, v. 16, n. 2. Universidad Veracruzana, Xalapa, Mexico, p.207-217, 2006.

PALUDO, Simone dos Santos; KOLLER, Sílvia Helena. *Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões*. Porto Alegre: Paidéia, 2007.

RAWLS, John. *Uma teoria da justiça*. Trad. Almiro Pissetta e Lenita Maria Rímoli Esteves. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 251-283.

\_\_\_\_\_. SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

RIBEIRO, José Aduino; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*, Brasília, v. 30, n. 1, p.4-21, 2010.

ROKEACH, Milton. Long-range experimental modification of values, attitudes, and behavior. *American Psychologist*, v. 26, n. 5, p. 453, 1971. Disponível em: <<http://alanaconner.com/wp-content/uploads/2014/03/Rokeach-1971.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

ROTHAMANN, Sebastian. Employee engagement in a cultural context. In: TRUSS, Catherine et al (Ed.). *Employee engagement in theory and practice*. New York: Routledge, 2014.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006. Disponível em <<http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>>. Acesso em: 02 out de 2015.

SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas nas Organizações*. São Paulo, Editora Gente, 2002. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Q8s5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA283&dq=cultura+organizacional&ots=mLuZKx8oi&sig=jlxK\\_fRwcFHhDHsJtDk\\_Uv8jU#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Q8s5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA283&dq=cultura+organizacional&ots=mLuZKx8oi&sig=jlxK_fRwcFHhDHsJtDk_Uv8jU#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false)>. Acesso em: 17 jul. de 2013.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: BAKKER, Arnold B.; LEITER, Michael P. (Ed.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. USA and Canada: Psychology Press, 2010. Edição Kindle.

\_\_\_\_\_; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Claudia. *O engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHEIN, Edgar H. *Organization Culture and leadership*. São Francisco, USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2010.

SCHWARTZ, S. H. & Bilsky, W. Toward a Universal Psychological Structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, p. 550-562, 1987. Disponível em: <[http://www.mujiweb.cz/martinsc/Schwartz/toward\\_to\\_structure\\_of\\_human\\_values.pdf](http://www.mujiweb.cz/martinsc/Schwartz/toward_to_structure_of_human_values.pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2015

\_\_\_\_\_. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, v. 58, p. 878-891, 1990. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/232468134\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Universal\\_Content\\_and\\_Structure\\_of\\_Values\\_Extensions\\_and\\_Cross-Cultural\\_Replications](https://www.researchgate.net/publication/232468134_Toward_a_Theory_of_Universal_Content_and_Structure_of_Values_Extensions_and_Cross-Cultural_Replications)>. Acesso em: 23 nov. 2015.

SCHWARTZ, S H. & Ros, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualismcollectivism cultural dimension. *World Psychology*, v. 1, p. 91-122, 1995. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKwL\\_K56fKAhUGjZAKHTrvAAkQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FShalom\\_Schwartz%2Fpublication%2F248297369\\_Values\\_in\\_the\\_West\\_A\\_Theoretical\\_and\\_Empirical\\_Challenge\\_to\\_the\\_Individualism-Collectivism\\_Cultural\\_Dimension%2Flinks%2F0a85e539af855348a700000&usg=AFQjCNEswKiNvG2SLAqssMYoDLQuY0sNtw&sig2=wI\\_Fj1e4cUc9rDnai4rqlA&bvm=bv.111396085,bs.1,d.Y2I](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKwL_K56fKAhUGjZAKHTrvAAkQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FShalom_Schwartz%2Fpublication%2F248297369_Values_in_the_West_A_Theoretical_and_Empirical_Challenge_to_the_Individualism-Collectivism_Cultural_Dimension%2Flinks%2F0a85e539af855348a700000&usg=AFQjCNEswKiNvG2SLAqssMYoDLQuY0sNtw&sig2=wI_Fj1e4cUc9rDnai4rqlA&bvm=bv.111396085,bs.1,d.Y2I)>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SELZNICK, Phillip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Tradução: Arthur Pereira de Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SINNER, Rudolf von. *Confiança e convivência: reflexões éticas e ecumênicas*. São Leopoldo: Sinodal, 2007.

\_\_\_\_\_. Teologia pública: um olhar global. In: CAVALCANTE, Ronaldo; SINNER, Rudolf von (Orgs.). *Teologia pública em debate*. Teologia pública v. 1. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2011. p. 11-36.

SIQUEIRA, Fabio et al. *Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método*. Rio de Janeiro, 2008. Edição Google Play Livros.

SIQUEIRA, Maria M; GOMIDE JUNIOR, Sinésio; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. *Cidadania, justiça e cultura nas organizações*. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Vínculo do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, Carlos; BORGES, Jairo Eduardo; BITTENCOURT, Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p.339.

SKARLICKI, Daniel P.; FOLGER, Robert. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, v. 82, n. 3, p. 434, 1997. Disponível em: <[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Justice/Sharlicki.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Sharlicki.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2015.

SMITH, David. The route to employee engagement is a worthwhile slog. Culture always trumps strategy. In: ROBINSON, Dilys; GIFFORD, Jonny. *The Future of Engagement Thought Piece Collection*. Reino Unido, 2014. p. 3-5. Disponível em: <<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/future-engagement.aspx>>. Acesso em: 19 set. 2015.

TAMAYO, Álvaro. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23nspe/03.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 40, n. 3, 1988. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/21318>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de Valores Organizacionais. *Revista da Administração*, São Paulo, v 31, n. 2, p. 62-72, Universidade de São Paulo, 1996a. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=166](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=166)>. Acesso em: 01 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. e CODO, W. (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. Vol. 1, n. 11, 1996b. p. 157-172. Disponível em: <<http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a14.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

TOWER WATSON. *Engajamento Sustentável - A Chave Para Sustentar o Alto Desempenho*. Towers Watson Global Workforce Study, 20 maio 2014. p. 1-4. Disponível em: <<https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2012/Engajamento-Suporte-e-Bem-estar-e-o-impacto-no-desempenho-financeiro-das-organizacoes>>. Acesso em: 15 out. 2015.

TOWNLEY, Bárbara. Conhecimento e Poder nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

TRUSS, Catherine et al. Introduction. In: TRUSS, Catherine et al. (Ed.). *Employee engagement in theory and practice*. UK: Routledge, 2013. p. 267. Edição Kindle.

ULRICH, Dave; ULRICH, Wendy. *Por que trabalhamos: Como Grandes Líderes Constroem Organizações Comprometidas que Vencem*. Trad. Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VIEIRA, Paulo Ferreira Vieira. Um ensaio sobre liderança. In: MIGUELES, Carmem; ZANINI, Marco Tulio (Orgs.). *Liderança baseada em valores: caminhos para ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 775-785. Edição Kindle.