



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELISÂNGELA JULIÃO CARDOSO**

**PRÁTICAS DE ESPIRITUALIDADE E VALORES ORGANIZACIONAIS  
NO CONTEXTO DE JOVENS TRABALHADORES**

Salvador  
2016

**ELISÂNGELA JULIÃO CARDOSO**

**PRÁTICAS DE ESPIRITUALIDADE E VALORES ORGANIZACIONAIS  
NO CONTEXTO DE JOVENS TRABALHADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador  
2016

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities)

Cardoso, Elisângela Julião

Práticas de espiritualidade e valores organizacionais no contexto de jovens trabalhadores. / Elisângela Julião Cardoso.- Salvador: UNIFACS, 2016.

163 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Ambiente de trabalho. 2. Espiritualidade. 3. Valores organizacionais. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 331.25

ELISÂNGELA JULIÃO CARDOSO

PRÁTICAS DE ESPIRITUALIDADE E VALORES ORGANIZACIONAIS  
NO CONTEXTO DE JOVENS TRABALHADORES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título Mestre em Administração, à seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos – Orientador \_\_\_\_\_

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Lindomar Pinto da Silva \_\_\_\_\_

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Kely César Martins de Paiva \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG  
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Salvador, 13 de abril de 2016.

Dedico este trabalho a minha mãe Edina Julião Cardoso.

## AGRADECIMENTOS

Sonho que é sonho, não se constrói sozinho – ele é o somatório dos sonhos daqueles que nos acompanham ao longo da vida. Assim, valorizar cada gesto e ação, oriunda dos que nos privilegiam com sua contribuição, nos torna seres mais espiritualizados e nos faz entender que a bondade ainda reside nos corações humanos, além de percebermos o quanto somos queridos e agraciados por anjos que perpassam nosso caminho.

Desse modo, agradeço primeiramente ao “cara” lá de cima que sempre me ampara e me dá forças para seguir adiante, principalmente nos momentos em que tive a sensação de estar sozinha. À minha mainha, Edina Julião, que sempre me apoia em minhas escolhas, nunca pergunta o porquê, tampouco para quê, me dá a mão e vai. Ao meu “noivorido”, “my love”, Gilmar Chaves, que apesar de tudo, esteve ao meu lado, contribuindo de alguma forma para o meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional, principalmente na reta final, quando os imprevistos aconteceram e as lágrimas tomaram minha face – obrigada por seu companheirismo, cumplicidade e amor. À minha família, irmãs, pai, padrasto, sobrinhos, cunhadas e cunhados por entenderem as minhas ausências em alguns momentos de encontros familiares maravilhosos. Ao meu Mano Cardoso que foi fundamental no final desta jornada – uma luz no fim do túnel. À irmã Rosângela, por sua dedicação à nossa mãe, quando da sua recuperação cirúrgica. À todos os amigos, em especial Ana, deixo um sincero “obrigada!”.

Sequencialmente agradeço ao meu estimado e eterno prof. emérito Joca Freitas que ao afirmar: “você é especial, deveria fazer mestrado, doutorado”...“quero mais é ver você brilhar”, me orientou, juntamente com minhas madrinhas de mestrado - as amigas Mariese e Katy como abrir a porta e entrar.

Agradeço ainda à linda Irá (Iracema), por seu apoio e paciência de sempre. Aos amigos e colegas de sala que tornaram este caminhar mais rico, precioso, leve e divertido: Lane, Bel, Isa, Valery, Lucas Tiago, Sotero, Rubens, Luís, Liu, Talu, Cíntia, Léo, Carol e Lú Dias. À Gislene pela parceria, companhia e paciência.

À prof. Dr.<sup>a</sup> Élvia Fadul, por seu papel especial e essencial nesta realização, permitindo-me e ajudando-me, com muito amor, a escolher o melhor caminho. Aos profs. Dr. Augusto Monteiro e Dr. Sérgio Fialho, pela disponibilidade, gentileza e vontade de ajudar sempre. Ao prof. Dr. Miguel, pelas aulas estatísticas. Ao queridíssimo, amado e admirado, prof. Dr. Jader Cristino, por suas técnicas repletas de muito respeito, amor e espiritualidade. E por falar em amor, meus agradecimentos à nossa flor que exala, compreensão, sabedoria e docilidade – prof. Dr.<sup>a</sup> Vanessa Brasil.

Agradeço ainda, ao guardião da janela, que não nos permitiu pular por ela – prof. Dr. Lindomar Pinto, o qual me proporcionou um dos passeios intelectuais mais lindos desta jornada e que desembocou na primeira experiência de apresentação de trabalho científico, além de me privilegiar com sua presença e pontuações tão ricas na qualificação e defesa. E por falar em qualificação, agradeço à prof. Dr.<sup>a</sup> Claudia Drouvot, por sua avaliação meticulosa, tão importante e preciosa para o momento.

Como falei de anjos no início do texto, não poderia deixar de citar o “anjo Manoel”- prof. Dr. Manoel Joaquim, que, com suas asas repletas de doçura, inteligência, sabedoria, gentileza, simpatia e paciência, esteve à disposição para nos acolher e orientar. Agradeço à prof. Dr.<sup>a</sup> Kely Paiva, por suas pontuações, acolhimento, indicações e ainda, por seu excelente humor, boa vontade de sempre. Aos professores Dr. Costa Gomes e Dr. Laumar, pelo real interesse em nos fazer entender a estatística de uma forma agradável, relevante e simples.

Meus sinceros agradecimentos a todos os respondentes da pesquisa e as instituições que nos ampararam. Ao SENAC – Aquidabã e Praça da Sé, com especial estima à Graça Costa, Carla Alessandra e Larissa Moraes, pela disposição e boa vontade, assim como Deni e Paty pela compreensão de sempre. À Direção do ISBET de Salvador, com especial atenção à supervisora Ana Duarte por sua simpatia, acolhimento e comprometimento. À equipe do ISBET, do Distrito Federal, que se superou em termos de ajuda ao próximo, o que com certeza, nenhuma palavra dita aqui conseguirá expressar a grandiosidade do ato dessas pessoas. Portanto, solicito que aceitem o meu singelo e verdadeiro, “muito obrigada! ”.

Aos meus queridíssimos alunos-amigos Karol (Karolina Nascimento), Biel (Grabiell), Manu (Emanuele) e Jea (Jeanne) pela disponibilidade em atender ao chamado imediatamente, assim como a todos os meus alunos que me apoiaram e me incentivaram de alguma forma.

Ainda preciso agradecer às mais que amigas Jujuba (Jú Bahiense) e Sheilinha (Sheila Regina) pelo acolhimento, aconselhamento, paciência e ensinamentos estatísticos na reta final desta jornada! Obrigada!

Enfim, sou grata ao meu orientador, que em nenhum momento me desorientou, muito pelo contrário, me apresentou o lado bom de ser mestranda, mesmo nos momentos de minhas “estranhices”, oriundas das tensões e aflições. Sua presença sempre agradável repleta de sorrisos, conversas, orientações e apoio, com certeza consolidou a escrita de páginas importantes desta linda e rica caminhada. Prof. Dr. Jair Santos, agradeço por me receber como orientanda no momento em que mais necessitei. Saiba que o Senhor foi muito mais que um orientador, foi meu AMIGO! E amigos são para sempre!

À FAPESB pelo financiamento de parte desta jornada.

O método científico não pode nos ensinar nada mais além de como os fatos se relacionam e são condicionados entre si. A aspiração a tal conhecimento objetivo pertence ao mais alto de que o homem é capaz, e você certamente não estará desconfiando de que eu queira minimizar as descobertas e os esforços heroicos do homem nesta esfera. (...) O conhecimento objetivo nos oferece poderosos instrumentos para o alcance de certos fins, mas a própria meta máxima e o desejo de alcançá-la devem vir de outra fonte (...) Aqui nos deparamos, portanto, com os limites da concepção puramente racional da nossa existência.

Albert Einstein



## RESUMO

Esta dissertação objetivou evidenciar, a partir da percepção de jovens trabalhadores a configuração das relações entre as práticas de espiritualidade e os valores. Para tanto, buscou-se elucidar a questão norteadora da pesquisa: como estão configuradas as relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais? O referencial teórico perpassou por campos do trabalho, das práticas de espiritualidade nas organizações, dos valores organizacionais e do jovem trabalhador. Como recursos metodológicos, foram realizadas análises quantitativas descritivas e de correlações entre as variáveis do estudo. Para a coleta de dados, foi utilizado questionário estruturado, disponibilizado através de links pela internet, em instituições que trabalhavam com a atividade de aprendizagem e capacitação de jovens com idade entre 18 e 24 anos. Dos questionários aplicados, a pesquisa obteve um retorno de um total de 406 questionários válidos. Os resultados apontaram que os jovens percebem as práticas de espiritualidade, bem como os valores organizacionais nas empresas que trabalham. As configurações das relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais foram ainda, apontando o grau de magnitude entre elas, sendo, portanto, descoberto que as práticas de espiritualidade: diminuição da carga de trabalho, valorização do funcionário e disseminação da espiritualidade, possuem uma forte associação com os valores organizacionais: bem-estar, autonomia e preocupação com a coletividade.

**Palavras-Chave:** Espiritualidade. Valores Organizacionais. Jovem Trabalhador.

## ABSTRACT

This dissertation aimed to highlight, from the perception of young workers the configuration of relationships between spirituality and practices the values. To this end, sought to elucidate the guiding research question: how are configured the relationships between spirituality and practices the organizational values? The theoretical reference for architects ' fields of work, spiritual practices in organizations, organizational values and the young worker. Methodological resources, descriptive and quantitative analysis of correlations between variables of the study. For the collection of data, structured questionnaire was used, made available via links on the internet, in institutions that worked with the learning activity and training of young people aged between 18 and 24 years. Of the questionnaires applied, research obtained a return of a total of 406 valid questionnaires. The results showed that young people realize the spiritual practices, as well as the organizational values in companies that work. Been identified yet the settings of the relationships between spirituality and practices the organizational values, pointing the degree of magnitude between them were, therefore, found that the practice of spirituality: decreased workload, employee appreciation and dissemination of spirituality, have a strong association with the organizational values: welfare, autonomy and collective concern.

**Keywords:** Spirituality. Organizational values. Young worker.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis da dimensão e seus respectivos fatores	42
Figura 2 – Aspectos positivos e negativos da implantação das práticas de espiritualidade	48
Figura 3 – Valores organizacionais da Espiritualidade no Trabalho	61
Figura 4 – Esquema teórico da pesquisa	77
Figura 5 – Determinação do público-alvo	79
Figura 6 – Percepção acerca das Práticas da Espiritualidade	98
Figura 7 – Percepção acerca dos valores organizacionais	112
Figura 8 – Intensidade das Relações entre as Práticas de Espiritualidade e os Valores Organizacionais	141

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxas de rotatividade por setor econômico – Brasil (2001 a 2009)	27
Gráfico 2 – Publicações relacionadas a valores	51
Gráfico 3 – Taxa de Crescimento populacional (15-24 anos) – 1940–1996	63
Gráfico 4 – Representação das localidades das unidades participantes da pesquisa	80
Gráfico 5 – Representação das instituições participantes	81
Gráfico 6 – Gênero dos respondentes	85
Gráfico 7 – Remuneração percebida pelos Jovens	90
Gráfico 8 – Vontade em se demitir versus Ramo da empresa em que trabalha	91
Gráfico 9 – Percepções acerca das práticas de espiritualidade	111
Gráfico 10 – Percepções acerca dos valores organizacionais	135
Gráfico 11 – Diminuir Carga de Trabalho X Bem-Estar	137
Gráfico 12 – Disseminação da espiritualidade X Bem-Estar	137
Gráfico 13 – Disseminação da Espiritualidade X Autonomia	138
Gráfico 14 – Valorização do Funcionário X Bem-Estar	139
Gráfico 15 – Valorização do Funcionário X Autonomia	139
Gráfico 16 – Valorização do Funcionário X Preocupação com a coletividade	140

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores de Mensuração do Trabalho Decente	28
Quadro 2 – Dimensões da Espiritualidade	44
Quadro 3 – Práticas de espiritualidade organizacional	47
Quadro 4 – Escala de Valores Organizacionais (EVO)	56
Quadro 5 – Inventário de Valores Organizacionais (IVO)	58
Quadro 6 – Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais (IPVO)	59
Quadro 7 – Programas de apoio ao trabalho entre a população jovem	66
Quadro 8 – Prioridades da ANTDJ	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cálculo da amostra	78
Tabela 2 - Tabulação cruzada Idade versus Gênero	86
Tabela 3 – Tabulação cruzada Idade versus Estado Civil	86
Tabela 4 – Tabulação cruzada: Idade versus Cor de pele versus Gênero	87
Tabela 5 – Escolaridade dos respondentes	88
Tabela 6 – Tabulação cruzada Escolaridade versus Cor de pele	88
Tabela 7 – Correlações entre a escolaridade do jovem e a escolaridade de seus pais	89
Tabela 8 - Tabulação cruzada: Vontade de se demitir versus Renda Familiar	92
Tabela 9 – Trabalho com significado	93
Tabela 10 – Valorização da Vida Interior	95
Tabela 11 – Conexão com a Comunidade	97
Tabela 12 – Estatística Descritiva das Práticas da Espiritualidade	98
Tabela 13 – Estatística descritiva e Teste de Normalidade para variáveis de Espiritualidade	99
Tabela 14 – Disseminação da Espiritualidade	101
Tabela 15 – Correlações das variáveis de disseminação da espiritualidade	102
Tabela 16 – Valorização do Funcionário	104
Tabela 17 – Matriz de Correlações: Valorização do funcionário	105
Tabela 18 – Diminuição da competição interna	106
Tabela 19 – Matriz de correlação: Diminuição da competição interna	107
Tabela 20 – Diminuição da Carga de Trabalho	109
Tabela 21 – Correlações das variáveis diminuição da carga de Trabalho	110
Tabela 22 - Estatísticas Descritivas dos Valores Organizacionais	112
Tabela 23 –Teste de Normalidade para variáveis de VO (continua)	113
Tabela 24 – Realização (continua)	115
Tabela 25 – Matriz de correlação: Realização	116
Tabela 26 – Conformidade	118
Tabela 27 – Matriz de Correlações: Conformidade	120
Tabela 28 – Domínio	121
Tabela 29 – Matriz de Correlações: Domínio	122
Tabela 30 – Bem-estar	124
Tabela 31 – Matriz de Correlações: Bem-Estar	125
Tabela 32 – Tradição	126
Tabela 33 – Matriz de correlação: Tradição	127
Tabela 34 – Prestígio Organizacional	128

Tabela 35 – Matriz de correlações: Prestígio	129
Tabela 36 – Autonomia	131
Tabela 37 – Matriz de correlações: Autonomia	132
Tabela 38 – Preocupação da Coletividade	133
Tabela 39 – Matriz de correlação: Preocupação com a coletividade	134
Tabela 40 – Correlações: Práticas de Espiritualidade versus Valores organizacionais	136

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTD	Agenda Nacional Para o Trabalho Decente
ANTDJ	Agenda Nacional Para o Trabalho Decente da Juventude
EAT	Espiritualidade no Ambiente de Trabalho
EVO	Escala de Valores Organizacionais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISBET	Instituto Brasileiro Pró Educação, Trabalho e Desenvolvimento
IVO	Inventário de Valores Organizacionais
IPVO	Inventários de Perfis dos Valores Organizacionais
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PNAD	Pesquisa Nacional por Domicílio
SNJ	Secretaria Nacional da Juventude
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
UNESCO	United Nation Educational Scientific and Cultural Organization



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1 TRABALHO: A ROTINIZAÇÃO E A CONSEQUENTE FRAGILIZAÇÃO DO SEU SIGNIFICADO	22
<b>2.1.1 Trabalho Decente</b>	<b>25</b>
2.2 SUBJETIVIDADE: A DIMENSÃO ESQUECIDA NAS ORGANIZAÇÕES	29
2.3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	32
<b>2.3.1 Conceito de espiritualidade nas organizações</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2 Diferenças entre espiritualidade e religião</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3 A espiritualidade no ambiente de trabalho</b>	<b>37</b>
<b>2.3.4 Dimensões da espiritualidade</b>	<b>40</b>
<b>2.3.5 Práticas de espiritualidade nas organizações</b>	<b>44</b>
2.4 VALORES ORGANIZACIONAIS	50
<b>2.4.1 Estudo de valores</b>	<b>50</b>
<b>2.4.2 Estudo de valores organizacionais</b>	<b>51</b>
<b>2.4.3 Escalas de mensuração dos valores organizacionais</b>	<b>54</b>
<i>2.4.3.1 Escala de Valores Organizacionais - EVO</i>	<i>55</i>
<i>2.4.3.2 Inventário de Valores Organizacionais - IVO</i>	<i>57</i>
<i>2.4.3.3 Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais - IPVO</i>	<i>58</i>
2.5 VALORES ORGANIZACIONAIS DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	60
2.6 O JOVEM TRABALHADOR BRASILEIRO	62
<b>2.6.1 Quem é a juventude brasileira?</b>	<b>62</b>
<b>2.6.2 População jovem brasileira</b>	<b>62</b>
<b>2.6.3 O jovem e o mercado de trabalho</b>	<b>63</b>
<b>2.6.4 A agenda nacional do trabalho decente da juventude (ANTDJ)</b>	<b>68</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>73</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	73
3.2 PROCEDIMENTOS, INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS	74
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	75
3.4 ESQUEMA TEÓRICO	76
3.5 UNIVERSO E AMOSTRA	77
3.6 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO E PÚBLICO-ALVO	79
<b>3.6.1 Programa jovem aprendiz</b>	<b>81</b>
<b>3.6.2 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC</b>	<b>82</b>

<b>3.6.3 Instituto Brasileiro Pró Educação, Trabalho e Desenvolvimento – ISBET</b>	<b>83</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>85</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	85
<b>4.1.1 Caracterização sociodemográfica</b>	<b>85</b>
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA	93
<b>4.2.1 Componentes da Espiritualidade na Organização</b>	<b>93</b>
4.2.1.1 <i>Trabalho com Significado</i>	93
4.2.1.2 <i>Valorização da Vida Interior: Alegria e prazer no trabalho</i>	94
4.2.1.3 <i>Conexão com a Comunidade</i>	96
4.2.2 Práticas de Espiritualidade nas organizações	97
4.2.2.1 <i>Disseminação da espiritualidade</i>	99
4.2.2.2 <i>Valorização do Funcionário</i>	102
4.2.2.3 <i>Diminuição da competição Interna</i>	105
<b>4.2.3 Valores Organizacionais</b>	<b>111</b>
4.2.3.1 <i>Realização</i>	114
4.2.3.2 <i>Conformidade</i>	116
4.2.3.3 <i>Domínio</i>	120
4.2.3.4 <i>Bem-Estar</i>	122
4.2.3.5 <i>Tradição</i>	125
4.2.3.6 <i>Prestígio Organizacional</i>	127
4.2.3.7 <i>Autonomia</i>	129
4.2.3.8 <i>Preocupação com a coletividade</i>	132
<b>4.2.4 Relações entre Práticas de Espiritualidade e Valores Organizacionais</b>	<b>135</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>142</b>
5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	146
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE B – Atestado de Revisão ortográfica</b>	<b>163</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho foi perdendo o seu sentido, perante aos trabalhadores no decorrer dos tempos em virtude de suas tarefas passarem a obedecer a uma lógica pautada na extrema racionalidade em prol da maximização dos lucros para as organizações. Nesse contexto, uma série de mazelas físicas, sociais e psíquicas afetou o trabalhador, transformando o local de trabalho em um ambiente de sofrimento e exclusão da condição humana do indivíduo.

No que tange o jovem trabalhador, objeto de investigação deste estudo, pesquisas confirmam que ao acessar o mercado de trabalho, por vezes é submetido a condições precárias, desumanas, indecentes e indignas. Desse modo, com o intuito de considerar e respeitar as necessidades emocionais e espirituais do trabalhador, sem deixar de lado a sua racionalidade, surge a espiritualidade nas organizações, que tem como premissa o reconhecimento de que o trabalhador possui uma vida interior que precisa ser nutrida por um trabalho com significado e um senso de pertencimento à comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Estudos comprovam ainda que, quando a organização investe na implantação da espiritualidade em sua gestão, a tendência é que ocorra maior comprometimento dos funcionários, o que contribui para que as equipes de trabalho alcancem níveis superiores de eficácia nas tarefas (DANIEL,2010). Entretanto, apesar de considerarem a espiritualidade nas organizações relevante, alguns gestores ainda sentem receio em abordá-la ou mesmo levá-la para o ambiente laboral. Tal fato decorre da ausência de modelos e ferramentas relacionados ao tema, bem como o medo de perseguição, de acordo com os gestores, em virtude de uma possível confusão entre a “espiritualidade” e a “religião” (FRESHMAN,1999; MITROFF, 2000). Ainda que essas não sejam equivalentes, posto que, para gerentes norte-americanos, a espiritualidade é caracterizada como flexível em termos de normas e regras e a religião é mais dogmática e burocrática (MITROFF,1999).

A implantação da espiritualidade no ambiente laboral requer mudanças no âmbito dos valores organizacionais, por estes representarem as percepções dos trabalhadores acerca da organização (TAMAYO, MENDES, 2004). Assim, uma vez que o trabalhador não percebe que sua organização valoriza suas necessidades emocionais e espirituais, possivelmente seus valores não estarão alinhados com o da organização, o que pode implicar em conflitos de interesses entre ambas as partes. Portanto, acredita-se que a adoção de práticas de espiritualidade no cenário laboral, tende a proporcionar maior satisfação e prazer no trabalho, elevando os níveis de comprometimento e “empenhamento” na realização das tarefas e, conseqüentemente impactar de forma positiva os resultados das organizações.

Face ao exposto e considerando ainda que as práticas de espiritualidade organizacional tendem a favorecer tanto o desenvolvimento das potencialidades racionais do indivíduo, quanto as espirituais, com vistas a dar sentido ao trabalho, questiona-se: como estão configuradas as relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais?

Esta pesquisa, que integra o projeto “Comportamento Organizacional: Um estudo multitemático com Jovens Trabalhadores”, aprovada pelo Edital Demanda Universal 2014 e financiada pelo CNPQ, pretende elucidar tal problemática e, como objetivo geral, evidenciar, a configuração das relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais no contexto de jovens trabalhadores participantes dos programas de aprendizagem do SENAC e do ISBET. Além disso, esta investigação pretende alcançar objetivos específicos, tais como:

- a) Identificar, segundo os jovens trabalhadores, a existência dos três componentes da espiritualidade definidos por Ashmos e Duchon (2000) nas organizações em que os jovens trabalham;
- b) Descrever, segundo os jovens trabalhadores, as variáveis das práticas de espiritualidade existentes nas organizações em que trabalham;
- c) Descrever, segundo os jovens trabalhadores, as variáveis de valores organizacionais existentes nas organizações em que trabalham;
- d) Identificar, segundo os jovens trabalhadores, as relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais;

As investigações acerca da espiritualidade no trabalho ainda é um campo que requer maior atenção por parte da academia e das organizações, haja vista a necessidade que emerge no mundo do trabalho, acerca do respeito à subjetividade do indivíduo. Por esse motivo, considera-se relevante o estudo da espiritualidade nas organizações, de modo a contribuir para a expansão do arcabouço literário, principalmente, no Brasil, cuja produção se amplia a passos curtos, diferentemente do cenário internacional, que por sua vez, avança com maior celeridade nas pesquisas relacionadas ao tema em epígrafe. Tal fato foi evidenciado por Mitroff e Denton (1999) que mencionaram acerca da enorme quantidade de pesquisas relacionadas ao tema, no exterior, porém nenhuma apresentou à época, estudos empíricos, o que, para os autores, poderia advir da dificuldade em se definir a espiritualidade no trabalho, tornando-a quase impossível de se examinar.

Assim sendo, enquanto o estudo da espiritualidade avança de forma mais acirrada na década de 1990 nos Estados Unidos, no Brasil, o registro de um dos mais importantes trabalhos,

acontece no ano de 2005, por intermédio de Solange Souto e José Rego, que relacionam a espiritualidade nas organizações com a positividade e o desempenho. Depois dessa publicação, os autores tornaram-se referência no Brasil, acerca da temática.

Dito isso, por ser a espiritualidade nas organizações uma abordagem com poucas pesquisas no âmbito nacional, fato esse constatado através de pesquisas realizadas em repositórios digitais como Scielo verifica-se a necessidade de maior depuração, entendimento e explicação a fim de instigar o surgimento de novas pesquisas nesse campo.

O estudo sobre valores organizacionais, apesar de já possuir literatura relevante, a qual teve como referência inicial no âmbito nacional, Álvaro Tamayo e colaboradores, precisa ser continuado, de modo a acompanhar as alterações que ocorrem na sociedade, bem como as mudanças nos ambientes organizacionais, uma vez que os valores organizacionais impactam diretamente o comportamento dos trabalhadores (TAMAYO; MENDES, 1999).

Ademais, os valores constituem a base da identidade da organização, seu estudo pode revelar o que os trabalhadores consideram mais importante no ambiente organizacional, isto porque, os valores “estão no subconsciente do indivíduo, influenciando-o em suas atitudes diárias de forma sutil e quase imperceptível” (PAIVA *et al.*, 2014, p.99). Dessa forma, é possível que, para adotar práticas de espiritualidade, necessariamente as organizações precisarão rever seus valores organizacionais.

Outro fator relevante quanto à importância do estudo, é que, conforme apontado por Schwartz (1992) a idade pode influenciar nos valores dos indivíduos. Para subsidiar sua teoria o autor ainda acrescenta que os valores são construídos na adolescência e que estes se alteram pouco com o passar do tempo, dependendo da experiência de vida de cada um, ressaltando ainda que os valores que se alteram com o tempo são aqueles referentes à tradição e segurança que se elevam com a idade e o hedonismo e a auto direção que tendem a diminuir. Portanto, estudar os valores organizacionais no contexto dos jovens pode apresentar ou não, diferentes percepções acerca dos estudos já realizados com adultos.

No que diz respeito aos estudos sobre o jovem trabalhador, nota-se um descompasso entre a importância deste para a sociedade e o número de pesquisas que se debruçam sobre esse perfil de trabalhador, uma vez que se trata do “conjunto de pessoas que, efetivamente, pressiona a economia para a criação de novos postos de trabalho” (IBGE, 1999). Assim, uma vez que há altas taxas de desemprego entre os jovens, a violência, a prostituição e o consumo de drogas tendem a afetar a estabilidade social e o progresso econômico de uma nação (OIT, 2001).

De acordo com a pesquisa “sonho brasileiro” (2011), realizada pela empresa Box1824, 55% dos jovens consideram que seu maior sonho está relacionado à formação profissional e ao

emprego. Ainda de acordo com a pesquisa, os jovens constituem o “centro primário de influência” para a sociedade, porque é nessa fase que novos comportamentos tendem a surgir e impactar outros grupos etários.

Estudar o jovem torna-se tão relevante a ponto de se entender que de cada cinco jovens, quatro trabalham e acabam se inserindo em trabalhos precários com altas jornadas, o que faz com que abandonem os estudos por não conseguir conciliá-lo com o trabalho. Assim, entende-se que é nessa fase que se pode investigar e propor saídas para os males do trabalho contemporâneo (BRASIL, 2010).

Por fim, ao relacionar as práticas de espiritualidade com os valores organizacionais no contexto de jovens trabalhadores, percebeu-se que esta configuração se trata de um campo ainda inexplorado no Brasil; fato comprovado a partir de pesquisas realizadas em bibliotecas, revistas e periódicos relacionados ao tema – inexistindo qualquer publicação correlacionando as variáveis desse estudo: práticas de espiritualidade; valores organizacionais, aplicados no contexto de jovens trabalhadores.

Com efeito, esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, seguida do referencial teórico que abordará temas relacionados ao trabalho, à espiritualidade, aos valores organizacionais e ao jovem trabalhador. Posteriormente, a metodologia, a análise dos dados, a conclusão e as referências serão apresentados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem desta pesquisa passeia pelos meandros do trabalho, da espiritualidade, dos valores organizacionais e do jovem trabalhador brasileiro. Neste capítulo serão discutidas teorias acerca da história do trabalho ao longo da existência da humanidade, avaliando sua importância, significâncias e ressignificações, bem como seu impacto na saúde e desempenho dos trabalhadores, devido a forma como o mesmo é executado. O debate, por intermédio da espiritualidade e conseqüentemente dos valores organizacionais, versa no sentido de haver um novo olhar para as formas de execução do trabalho com o intuito de promover para os jovens trabalhadores.

### 2.1 TRABALHO: A ROTINIZAÇÃO E A CONSEQUENTE FRAGILIZAÇÃO DO SEU SIGNIFICADO

O trabalho na sociedade moderna é instrumento de motivação, o que implica na satisfação e produtividade dos trabalhadores. Ele pode perpassar os meandros do atendimento às necessidades básicas dos indivíduos como a alimentação, mas também pode assumir outros aspectos também relevantes para as pessoas, haja vista, que algumas pessoas consideram a possibilidade de continuar trabalhando, ainda que não haja mais a necessidade financeira que justifique o labor. Assim, o trabalho não mais implica apenas na necessidade de sobrevivência, mas como a oportunidade de ter um objetivo de vida; estabelecer vínculos com outras pessoas; ter “o que fazer” e ainda, evita o tédio. Portanto, o trabalho não se torna apenas necessário para a dignidade humana, mas, para a sua fundação (MASLOW, 1943; PAUCHANT, 2000; MORIN, 2001).

No novo milênio, as pessoas buscam ressignificar todas as coisas, valores e desejos espirituais, de modo que com o trabalho não poderia ser diferente. A noção de trabalho produz efeitos de sentidos já conhecidos como: a) necessidade de sobrevivência e segurança; b) convívio social; c) satisfação pessoal; d) reconhecimento profissional; e) sofrimento; dentre outros, o que permite afirmar que a crise central dos tempos atuais diz respeito à busca pelo sentido em tudo que se faz, pois, a procura por este sentido é a primeira motivação da vida do indivíduo (ZOHAR; MARSHALL, 2001; CAMARGO; BUENO, 2003).

Corroborando com este entendimento, Fry (2003) constatou, através de seus estudos com gerentes e líderes norte-americanos, que o desejo de obter senso de significado e realização do trabalho era superior àquele de obter dinheiro e tempo livre. Dejours (2004, p.28) salienta

então que sob o aspecto humano, o trabalho implica “o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc”; além de ser muito mais que uma relação salarial.

Como o trabalho faz parte da condição humana, desde os seus primórdios, é natural que o indivíduo busque nele um significado, além da consecução de suas necessidades de sobrevivência; realização; pertencimento; sublimação e outras. Observa-se, por exemplo, que na Antiguidade Clássica, no período V a.C., o trabalho dividia-se entre o intelectual e o braçal, sendo o primeiro dedicado à elite dominante, enquanto que o segundo, aos escravos. Na mitologia grega, é considerado como um castigo dos deuses, como ilustra o “trabalho de Sísifo”, que consistia em todo labor que demandasse tarefa repetitiva, inútil e destituída de sentido. (FARIAS; SCHMITT, 2004; ORNELLAS; MONTEIRO, 2006)

Na sociedade pré-letrada (primitiva), o trabalho manual tornou-se meio de subsistência humana, enquanto que na época da escravidão assume conotação vergonhosa e desprezível, sendo designado aos escravos. Por esse motivo, não se buscou melhorias técnicas (RAMOS, 2008). O autor complementa ainda que durante a Idade Média, o trabalho assumiu caráter ascético, pois pregava-se que, ao dar ocupação ao corpo, o homem estaria desenvolvendo o seu lado espiritual. O trabalho, então, é reconhecido como transcendental, bem como promotor do valor interior e da dignidade do indivíduo. No entanto, este reconhecimento só se aplicava aos estamentos sociais menos favorecidos, pois os nobres da época orgulhavam-se por não trabalhar.

É o Renascimento (1300-1700), ocorrido na Europa, que desencadeia o processo de ruptura na forma de execução do trabalho, afastando a subjetividade baseada na “santidade e nos sentimentos humanos”, aproximando-se da racionalidade dos cálculos. A partir de então, o trabalho passa a ser sinônimo de mercadoria através da “força de trabalho”. Por outro lado, a condição de miserabilidade, penúria e degradação que lhe é atribuída ainda permanece em seu bojo (RAMOS, 2008).

Com o trabalho tido como mercadoria, havia-se de se pensar em formas de desenvolvê-lo em prol da maior eficiência na sua execução. Então, Taylor inicia a cientificação do trabalho, criando o “sistema funcional da organização administrativa do trabalho industrial”, baseado no planejamento e execução. Embasados pelo trabalho de Taylor, outros estudiosos criaram ferramentas e sistemas racionais para o trabalho, como: a) gráficos de controle de produção do trabalho (Gantt); b) régua de cálculo para fadiga do trabalhador (Barth); c) Processos de



cronometragem do trabalho (Thompson); d) Rendimento do trabalho (Emerson); e) cientificação dos estudos dos movimentos (Gilbreths), dentre outros (RAMOS, 2008).

Seguindo a pesquisa de Ramos (2008), a França apresentou enorme resistência à proposta de Taylor, no que tange à racionalização do trabalho proposta, principalmente, no âmbito da liderança. No entanto, os Estados Unidos assumiram imediatamente este novo modelo, enquanto a Inglaterra e a Rússia adotaram modelos similares aos modelos de Taylor. Essa nova forma de trabalhar, seriada e com rigidez burocrática, imposta pelo capitalismo do século XVIII, desenvolveu anomalias que causaram conflitos entre os trabalhadores e as organizações, tais como ausência de direitos trabalhistas; falta de motivação do proletariado; não participação integral do proletariado no processo produtivo; mulheres e crianças submetidas a condições inumanas de trabalho; salários insuficientes e etc. (JOÃO XXIII, 1961; ORNELLAS; MONTEIRO, 2006; SENNETT, 2009).

O trabalho rotineiro e a burocracia rígida que imperaram no século XVIII tiveram seus pontos positivos e negativos, os quais foram defendidos por Denis Diderot (filósofo francês) e Adam Smith (filósofo e economista escocês) respectivamente. Diderot defendeu o trabalho rotineiro e a rigidez burocrática através do seu “paradoxo sobre o ator”, em que considerava a repetição do trabalho algo tão profundo quanto às repetições de fala do ator, para absorção do personagem, sendo, pois, necessárias, tanto a repetição quanto a rotina, pois, se a primeira conduzia o melhor aprendizado, a segunda era fraterna e serena, porque, ao dominar a rotina e “seus ritmos, as pessoas ao mesmo tempo assumem o controle e se acalmam” (SENNETT, 2009)

Em contraposição às ideias de Diderot, Adam Smith considera uma utopia o “paradoxo do ator”, uma vez que o trabalho rotineiro era superficial e não profundo, e, portanto, prejudicial por não produzir qualquer fraternidade ou serenidade e ainda causar o embrutecimento; a estupidez e a ignorância no homem. Assim, Adam Smith, concluiu que o trabalho rotineiro limitava o indivíduo a ficar realizando operações simples por toda a sua vida (SENNETT, 2009).

Dito isto, Sennet (2009) aponta como falsa a comparação feita por Diderot, entre o trabalhador industrial e o ator, isto porque, diversamente do segundo, o primeiro não controla seu trabalho e “a rotina industrial, ameaça degradar o caráter humano em suas próprias profundezas” (p.41).

Adam Smith reconheceu na fragmentação do trabalho suas mazelas, ao considerar que a decomposição das tarefas trazia para o indivíduo o tédio e o descontrole por seus esforços e tempo, significando uma “morte espiritual”. Assim sendo, a previsão da rotina para Adam Smith, retirava do indivíduo a possibilidade de desenvolver o seu caráter, uma vez que o caráter parecia ser formado pela imprevisibilidade da história (SENNETT, 2009).

Apesar de tanto clamor por maior eficiência e racionalidade nas tarefas, discordâncias começaram a emergir a partir do século XX, na tentativa de explicar a relação entre a produtividade e a consideração da dimensão subjetiva dos trabalhadores. Sennett (2009) cita como um dos precursores deste movimento, o psicólogo industrial Elton Mayo, que através do seu experimento realizado em Hawthorne, nas fábricas da General Motors, expressou que o fato de tratar os trabalhadores de forma humanizada, estes tenderiam a apresentar maiores índices de produtividade. Porém o autor salienta que Mayo sabia que suas ações apenas amenizariam o tédio, mas não o eliminaria, pois, a insatisfação com o trabalho continuaria a ganhar proporções cada vez maiores, em virtude da rotinização das tarefas.

Assim, vê-se na desalienação do trabalho, uma alternativa para que ocorra a satisfação na sua execução, isto implica na possibilidade de o trabalhador fazer parte da criação do trabalho, expressando o seu desejo e vontade de realização das tarefas compreendendo de forma clara e completa o que está fazendo. Esta ação contribuirá para significar e dar vida ao trabalho, fazendo com que o mesmo signifique mais do que a necessidade de sobrevivência, (AKTOUF, 2010).

O próximo tópico aborda questões relacionadas à promoção do trabalho decente, como uma alternativa para ressignificação do trabalho e a consecução da dignidade para os executores destes.

### **2.1.1 Trabalho Decente**

O trabalho decente é definido como “o trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, capaz de garantir uma vida digna” (BERG; RIBEIRO, 2010). Nesse contexto, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) considera que para ser o trabalho, decente, alguns pressupostos necessitam estar presentes, como:

- a) respeito às normas internacionais do trabalho, em especial aos princípios e direitos fundamentais do trabalho (liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; eliminação de todas as formas de trabalho forçado; abolição efetiva do trabalho infantil; eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação); b) promoção do emprego de qualidade; c) extensão da proteção social; d) diálogo social.

Apesar do conceito de “trabalho decente” ser atual, sua criação não é algo novo. Anau e Conceição (2011) afirmam que os paradigmas buscados pelo trabalho decente já compunham o bojo do estado de bem-estar social (*welfare state*, sendo o neoliberalismo um dos causadores da precarização do trabalho e da perda de garantias e direitos trabalhistas no Brasil, desde a

década de 1990. Portanto, combater esses males é o maior objetivo da proposição do trabalho decente.

Os autores acrescentam que a Agenda Nacional do Trabalho Decente (ANTD), proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), foi criada em 2003, porém só foi efetivamente implantada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2006. Destacam que no ano de 2007, o Estado da Bahia, dentre as unidades federativas do Brasil, foi o pioneiro em ações no sentido de promoção do trabalho decente, lançando, inclusive, um site com essa finalidade. No ano de 2010, quem se tornou pioneira, no âmbito municipal, foi a cidade paulista de São Bernardo do Campo, com a criação de um decreto de lei nesse sentido.

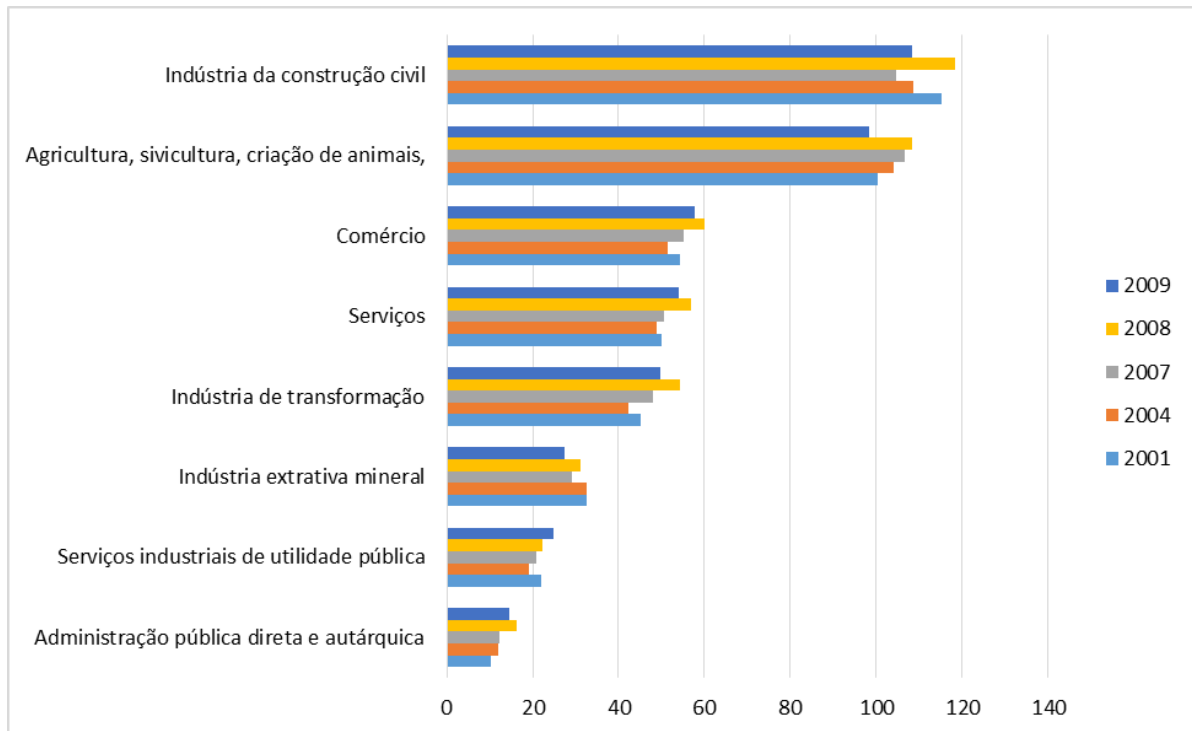
Os autores ainda relataram que a busca pelo trabalho decente através da OIT iniciou-se em escala mundial no ano de 1999 com a estratégia de: a) promover e cumprir as normas e os princípios e direitos fundamentais no trabalho; b) criar maiores oportunidades para mulheres e homens para que disponham de remuneração e empregos decentes; c) realçar abrangência e a eficácia da proteção social para todos; d) fortalecer o tripartismo e o diálogo social.

Anau e Conceição (2011) também ressaltam que a América Latina foi contemplada com uma agenda específica no ano de 2006, a Agenda Latino-Americana para o Trabalho Decente, composta por cinco desafios: a) crescimento econômico promotor do emprego para todos; b) direitos trabalhistas devem ser cumpridos e efetivamente aplicados; c) democracia fortalecida; d) a adoção de novos mecanismos de proteção adequados a realidade atual; e) combate à exclusão social pela via do trabalho decente.

Conforme o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2011), a grande oferta de força de trabalho, atrelada ao crescimento da população em idade ativa (PIA) e da população economicamente ativa (PEA), tornam a garantia do trabalho decente, um grande desafio. O órgão ainda complementa que, a rotatividade de trabalhadores também agrava a situação, provocando mais obstáculos para a consecução de relações trabalhistas duradouras, equilibradas e com maior qualidade.

No que tange a rotatividade, entre os anos de 2001 e 2009, o setor do comércio ocupou a terceira posição, estando atrás, apenas dos setores de construção civil e agricultura, que assumiram a primeira e segunda colocação, respectivamente, reforçando o desafio para o alcance do trabalho decente (DIEESE (2011)). Para corroborar com o entendimento, os dados mencionados foram listados no gráfico 1.

Gráfico 1 – Taxas de rotatividade por setor econômico – Brasil (2001 a 2009)



Fonte: DIEESE (2011).

A submissão da maioria dos brasileiros a trabalhos precários com altas taxas de rotatividade, em virtude da curta duração do vínculo trabalhista, ocorre, de acordo com o DIEESE (2011), devido à necessidade de sobrevivência, reconhecida principalmente pela venda da força de trabalho.

Uma vez que se reconhece o trabalho decente como aquele que enxerga o indivíduo como portador de dignidade humana, entende-se como trabalho indigno e indecente todo aquele que contradiz o modelo citado anteriormente e que oferte condições como:

Jornadas de trabalho excessivas, ausência de condições de segurança para a vida e a saúde do trabalhador, trabalho análogo à escravidão, trabalho infantil, remuneração incompatível com a função exercida, remuneração desigual para pessoas diferentes em trabalhos iguais, ausência de contrato escrito e instabilidade no emprego. (SÃO PAULO, 2013).

A fim de mensurar o avanço em busca do trabalho decente no Brasil, foi criado em 2009 o Perfil Nacional do Trabalho Decente (PNTD) que lista indicadores que facilitam o acompanhamento do desenvolvimento de ações em prol do trabalho decente (OIT,2009). Tais indicadores estão listados no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores de Mensuração do Trabalho Decente

Indicadores de mensuração do Trabalho decente		
Dimensão	Do que trata	Indicadores
Contexto econômico e social	Trata da conjuntura macroeconômica do País e suas repercussões no mercado e trabalho e bem-estar da sociedade	Escolaridade da PIA e PEA, Taxa de alfabetização, PIB, Taxa de inflação, índice de GINI (mede desigualdades sociais)
Oportunidades de emprego	Disponibilidade de vagas de emprego para àqueles que estejam buscando por ele	Taxas de participação, o nível de ocupação e a taxa de desemprego
Rendimentos adequados e trabalho produtivo	Que assegure tanto a mulher quanto ao homem, o sustento próprio e o da família. Que não haja diferenciação com base na discriminação.	Indicadores de: renda média mensal do trabalho principal e evolução do salário mínimo real, considerando-se pessoas com 10 ou mais anos de idade.
Jornada de Trabalho Decente	Aquela que não ultrapasse 44 horas semanais e 8 horas diárias.	Duração máxima de trabalho
Conciliação entre trabalho, vida pessoal e vida familiar	Visa assegurar uma vida digna a todas as pessoas que vivem do seu trabalho	Indicadores como: número médio de horas semanais dedicadas ao mercado de trabalho e aos afazeres domésticos; percentual de mulheres que tiveram filhos em relação à população ocupada; percentual de inserção em creches dos filhos de mulheres ocupadas; tempo de deslocamento casa-trabalho.
Trabalho a ser abolido	Todo trabalho escravo, que enseje ameaça e punição e, caso de não efetuação do mesmo.	Indicador de trabalho infantil: pessoas de 5 a 17 anos ocupadas por atividade do trabalho principal.
Estabilidade e segurança no trabalho	Diz respeito ao tempo de permanência num dado emprego. Sofre influência da economia, do perfil demográfico da legislação trabalhista e dos convênios coletivos de trabalho.	Indicadores referentes ao tempo de permanência no trabalho principal; à posição na ocupação no trabalho principal e ao tempo médio de permanência no emprego
Igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego	Visa eliminar todas as formas de discriminação no tocante emprego e ocupação.	Indicadores de distribuição por gênero do grupo ocupacional e de rendimento médio no trabalho principal (homens e mulheres).
Ambiente de trabalho seguro	Promoção de atividade laboral livre de acidentes de trabalho (segura) e livre de doenças profissionais ou não (saudável)	Indicadores: taxa de mortalidade; taxa de incidência de acidente de trabalho; tipos de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais; número de óbitos e de incapacidade permanente; inspeção do trabalho
Seguridade social	Proteção aos direitos sociais, quando houver necessidade de utilização, seja na aposentadoria, licença maternidade, pensões etc.	Indicadores de proporção de trabalhadores que contribuem para a Previdência Social e proporção da população com 65 anos ou mais, aposentada ou pensionista.
Diálogo social e representação de trabalhadores e empregadores	Trata da liberdade de organização e associação sindical e negociação coletiva.	Indicadores de taxa de sindicalização.

Fonte: OIT (2009).

Assim, entende-se que o trabalho, para ser decente, necessita oferecer condições de vida digna a seu executor. É fundamental, que o trabalho seja distribuído em jornadas diárias justas e equilibradas, permitindo ao executor a possibilidade de conciliar sua vida pessoal e familiar às atividades profissionais, por exemplo. Ademais, o respeito à subjetividade do trabalhador também contribui para que o indivíduo alcance o trabalho decente – tema abordado e explorado na próxima seção.

## 2.2 SUBJETIVIDADE: A DIMENSÃO ESQUECIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Chanlat (1996) considerava que as organizações precisavam enxergar todas as dimensões que permeiam o indivíduo, considerando-o como um ser genérico e singular; ativo e reflexivo; de palavra; de desejo e pulsão; simbólico; espaço-temporal; objeto e sujeito de sua ciência. De acordo com o autor, na condição genérica o indivíduo é remetido às suas características físicas que o fazem pertencer à espécie humana, enquanto sua singularidade se expressa quando ele assume um papel social como pai ou marido, homem ou mulher, dentre outros. O pensar e agir advêm da sua condição de ação e reflexão.

O autor afirma também que a palavra leva o indivíduo ao mundo das significações, pois é intrínseca a ele e traduz sua conduta, ações e decisões, não devendo, portanto, ser impedida. Dessa forma, ao qualificar o indivíduo como um ser de desejo e de pulsão, o autor faz referência às trocas realizadas com o outro, a fim de se reconhecer a partir dos sentimentos, apresentando sua racionalidade e irracionalidade, as quais se enraízam “ao mesmo tempo na vida interior e no mundo exterior.” (CHANLAT, 1996, p.30).

O simbolismo presente no ser humano é descrito como um “mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de mitos e de alegorias” que contribuem para significar tudo a sua volta. Esse simbolismo, porém, é ignorado pela razão econômica da máxima produtividade e do máximo lucro, retirando do indivíduo o sentido do seu trabalho (CHANLAT, 1996, p.30).

A dimensão espaço e tempo são inseparáveis e concomitantes, estando o indivíduo inserido em ambas simultaneamente. Desse modo, de todas as dimensões, a subjetiva e interativa do ser humano foi a mais esquecida ao longo dos tempos, sendo negligenciada pela grande maioria dos pesquisadores. Ao considerar o ser humano desprovido de subjetividades, seguindo a concepção ortodoxa, esses pesquisadores tratavam-no como um objeto inerte, átomo ou ainda, uma molécula, retirando dele seu traço subjetivo. No entanto, ao ser considerado como um objeto, o trabalhador vê o ambiente de trabalho “como um lugar propício ao sofrimento e a

violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior.” (CHANLAT, 1996, p. 25).

Assim, é preciso e importante enxergar o indivíduo de forma integral, tanto interna quanto externamente, pois somente dessa forma haverá chances de se entender os fenômenos organizacionais atrelados aos significados que as pessoas atribuem aos gestos, às ações e aos sentimentos. A tecnologia é importante para as organizações, por permitir o controle das forças da natureza e tudo o que é externo ao indivíduo, mas pensar no desenvolvimento interior e considerá-lo é fundamental, porque enquanto os avanços tecnológicos ocorrem, os valores humanos vão se esvaindo (CHANLAT, 1996). Nesse sentido, é possível dizer que a subjetividade é expulsa do local de trabalho, juntamente com a dimensão emotiva, a criatividade e a estética, no momento em que a “produção está compreendida em precisas unidades de tempo e de lugar.” (DI MASI, 2001, p.266).

A essência da subjetividade tende a designar o que diferencia uma pessoa da outra, porque a subjetividade se origina do “desenvolvimento da consciência individual do pensamento humano” (SILVA, 2001, p.4). Portanto, não se pode considerar o trabalhador como um mero recurso organizacional, ignorando a sua existência humana, “é necessário compreender o ser humano no ambiente de trabalho, apreendendo o sentido que dá a sua própria vida” (VANDERLEY, 2001, p.69).

Uma das visões mais profundas e românticas da ciência do século XX é que os conjuntos podem ser maiores que a soma de suas partes. O conjunto contém uma riqueza, uma perspectiva e uma magnitude que não possuem as partes. (ZOHAR; MARSHALL, 2001, p.31).

Dessa forma, compreendendo as pessoas como parte da organização e elas constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, são as suas características que atribuem vitalidade às atividades, trazendo inovação e criatividade, inerentes à sua subjetividade. Logo, o respeito a subjetividade do indivíduo é fundamental e por isso é ela que possibilitará à organização diferenciar-se dentre as demais (DAVEL; VERGARA, 2001).

Na sociedade contemporânea, ainda segundo os autores, apesar de a condição externa dos indivíduos ser a mais valorizada, em que o ter sobrepuja o ser, devido à experiência da “época do espetáculo”, há um movimento contrário, no sentido da valorização da condição interior dos indivíduos. No entanto, essa busca pelo caminho espiritual como forma de obter maior qualidade de vida não é algo recente, pois os epicuristas (seguidores de Epícuro (341-

271 a.c) e estoicos (seguidores de filosofia de Zenão, no início do século três a.c) já traçavam essa meta.

Portanto, sugere-se que as organizações mudem seu olhar em relação ao trabalhador a fim de considerá-lo além da sua condição de *homo economicus* e *racional*, enxergando-o também como *homo interior*, *homo subjectivus* e *homo colectivus*, visto que o indivíduo também é composto por desejos e necessidades que precisam ser respeitados no ambiente organizacional. Desse modo, a diferenciação no mercado corporativo poderá ocorrer à medida que a organização conseguir equilibrar as objetividades e subjetividades na gestão de pessoas, alinhando os interesses individuais e coletivos (DAVEL; VERGARA, 2001, p.41).

Nesse contexto, os autores ainda afirmam que a subjetividade se expressa simultaneamente como “causa e efeito” sendo necessário entendê-la sobre este prisma para então compreender o indivíduo como um ser em constante ação e interação, dotado de vida interior que é revelada através das suas subjetividades oriundas de palavras; gestos e comportamentos.

No âmbito do trabalho, Dejours (2004, p.33) salienta que se a subjetividade do indivíduo for respeitada e reconhecida, “trabalhar pode ser a prova eletiva da revelação da vida a ela mesma”. Assim complementa que a evolução contemporânea trouxe novas formas de trabalhar em que há o sacrifício da subjetividade em prol da rentabilidade e da competitividade. Uma ilustração desse princípio ocorre quando, em virtude da complexidade do ser humano, as organizações controlam os trabalhadores a fim de que estes atendam às suas necessidades, detendo o controle social de forma objetiva ou subjetiva. Os símbolos formais de trabalho como salários; manuais; contratos de trabalho; dentre outros, é a maneira de estabelecer o controle objetivo, enquanto que o subjetivo ultrapassa a condição física do trabalhador, alcançando os pontos mais ocultos do seu ser de forma sutil, atingindo ainda seus desejos e necessidades de pertencimento; de filiação; de reconhecimento; de carência afetiva e de realização (FARIA; SCHMITT, 2004).

Assim, os autores afirmam que, por intermédio de “um processo psicológico e subjetivo”, é estabelecido um vínculo entre o indivíduo e a organização, de modo a garantir uma relação harmoniosa entre ambos em que as organizações tentam exercer controle sobre o indivíduo para além do seu corpo físico. Esse controle da subjetividade do indivíduo, ocasionalmente, pode ser danoso tanto para as organizações quanto para o trabalhador. Para a primeira, o dano resulta da exclusão da criatividade e inovação nos processos de execução das tarefas; para o ser humano, pode ocorrer a perda da sua realização, uma vez que este perde a sua liberdade ao permanecer na empresa em decorrência do vínculo estabelecido. Assim, o



controle da subjetividade do indivíduo é reconhecido como o sequestro da subjetividade realizado pelas organizações e definido como a apropriação da concepção da realidade do indivíduo, que lhe suprime a liberdade, conseqüentemente, sua autonomia quanto aos seus saberes e valores, manipulando e envolvendo as pessoas de forma hábil e sutil (REGATIERI *et al.*,2010).

Desse modo, práticas que tornem o trabalho mais humano, que avistem o trabalhador como um ser integrado, tendem a aproximar-se dos valores e princípios da espiritualidade nas organizações. A espiritualidade, que preconiza a valorização do ser humano, respeitando suas subjetividades e objetividades, surge, portanto, com o intuito de buscar uma nova forma de conduzir as relações das organizações com seus trabalhadores e comunidade circunvizinha. A inserção dela no ambiente de trabalho (EAT) tende a provocar um equilíbrio no atendimento das necessidades da organização e do trabalhador, conforme será discutido no próximo tópico.

### 2.3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

No início do século XX, um ser humano dito inteligente era aquele que tinha um quociente de inteligência – QI elevado. Este quociente baseava-se nas habilidades dos indivíduos em relação aos números, à quantificação. Na década de 1990, Daniel Goleman apresentou que a inteligência não se resume aos números. Na concepção de Goleman, a inteligência dos indivíduos também é dotada de um bloco emocional, que reconhece tanto os sentimentos do próprio ser quanto os dos outros, capaz de produzir empatia, compaixão, motivação e habilidade de responder à dor e ao prazer. Ao mesmo tempo, o emocional passa a ser fortemente ligado ao intelectual, a ponto de se considerar que, se danos emocionais existirem, o indivíduo terá menos eficácia em seus pensamentos e ações (ZOHAR; MARSHAL, 2001). O reconhecimento da presença do emocional na constituição da inteligência humana foi, então, uma mudança significativa que provocou inúmeras discussões.

Além das duas inteligências citadas, o novo milênio apresenta a existência de mais uma, embasada em um “contexto mais amplo, mais rico e significativo” sendo a base para o a inteligência racional e também a emocional. “É a inteligência primordial” dos indivíduos – a inteligência espiritual. Todos os seres humanos são seres espirituais porque, além de atribuírem valores às suas ações e pensamentos, sentem a necessidade de responder a questões de ordem existenciais e substanciais como: por que nasci? Qual o significado de minha vida? Dentre outras (ZOHAR; MARSHAL, 2001).

Tais questionamentos comparecem também no espaço das organizações, questionando o sentido do trabalho. Pauchant (2000) mencionou quão crescente era a necessidade de se buscar um significado ou sentido do trabalho, acrescentou ainda, que esta busca era algo que atingia a todos os níveis hierárquicos de uma organização desde a classe operária até os grandes executivos. Todavia, apesar das buscas constantes por significado, as organizações têm negligenciado a demanda espiritual em prol de maiores lucros, o que transforma os ambientes laborais em locais de sofrimento. Na visão de Vasconcelos (2001), o local de trabalho deveria ser um ambiente agradável, em virtude dos indivíduos passarem a maior parte do seu tempo neles.

Essa discussão em torno da espiritualidade nas organizações encontra-se ampliada na próxima subseção, na qual, com base em diversos autores, buscou-se reforçar a necessidade de incluir a ordem espiritual no espaço laboral.

### **2.3.1 Conceito de espiritualidade nas organizações**

A literatura estudada aponta que o tema espiritualidade não é novo nas organizações, sendo citado em outros momentos da história do trabalho. Todavia, em virtude da dificuldade de comprovação empírica dos seus resultados, a espiritualidade assumiu um caráter não científico, e o aprofundamento de estudos relacionados não avançou. Porém, com o clamor por melhores condições de trabalho cada dia mais premente, parece que há um novo olhar para o tema, buscando maior investigação acerca do mesmo.

Weil (1949) mencionou que a espiritualidade no trabalho seria a forma contemporânea da verdadeira grandeza na constituição de uma civilização, e, portanto, o mais alto grau de enraizamento do homem no universo. Para Freshman (1999), a espiritualidade no trabalho acumulava um universo de explicações, fazendo com que o conceito assumisse uma natureza diversa. Mitroff (2000) asseverou que a espiritualidade no trabalho seria uma forma de viver de maneira integrada em harmonia com a natureza e o espírito, considerando-o.

Uma organização é dita espiritualizada se sua alta cúpula busca disseminar princípios e valores éticos e espirituais no seu cotidiano (MITROFF, 2000). Assim, ao estudar a ética e a espiritualidade no mundo do trabalho, Pauchant (2000) sustenta que a junção das duas poderia responder às necessidades fundamentais do indivíduo quanto: a) significado; b) integração; c) enraizamento e d) transcendência.

Atrelando a espiritualidade com a conscientização, Lefebvre (2000) afirmou que a espiritualidade no local de trabalho, servia para conscientizar todos acerca da necessidade de se

viver junto, estar conectado. A autora ainda acrescentou que a espiritualidade seria uma “reinterpretação do conceito de trabalho”, o que para Saint-Jacques (2000) seria a “respiração que dá vida”, pois a espiritualidade adviria de influências da profundidade do ser que o definem e orientam.

Ashmos e Duchon (2000) afirmaram que a espiritualidade no trabalho seria o reconhecimento da vida interior dos trabalhadores, a qual necessitaria ser nutrida por um trabalho com significado, além de proporcionar para os indivíduos, a sensação de pertencimento a uma comunidade. Moss (2002) considera a espiritualidade como uma busca pessoal no sentido do transcendente. No entanto, para Fry (2003, p.711), a espiritualidade precisa advir da liderança e deve visar os “valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar a si mesmo e os outros” de modo que todos estejam empenhados no interesse comum. Portanto, a espiritualidade no trabalho deve ser entendida como a coisa certa a se fazer, não pela possibilidade de obtenção de maiores lucros (MILLIMAN; CZAPLEWISK; FERGUNSON, 2003).

A espiritualidade também é vista como uma estrutura de valores organizacionais, evidenciada na cultura, que proporciona ao empregado vivenciar uma experiência de transcendência na realização do trabalho, facilitando o sentido de conexão com os outros de modo a favorecer uma sensação de plenitude e alegria (GIACALONE; JURKIEWICZ, apud JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).

Considerar que os membros de uma organização possuem necessidades espirituais e que, portanto, devem ser atendidas compreende a noção de espiritualidade descrita por Duchon e Plowman (2005). Portanto, a espiritualidade nos locais de trabalho significa, conforme Rego, Cunha e Souto (2005, p.4-5) que

os seres humanos são sensíveis a temas como: a justiça, a confiança, o tratamento respeitador e digno, a possibilidade de obterem no trabalho significado para a vida, as oportunidades de desenvolverem o seu potencial e se realizarem como seres emocional e intelectualmente válidos, as relações interpessoais de cooperação e ajuda, a possibilidade de se sentirem insertos em comunidades humanas que lhes permitem satisfazer necessidades de afiliação e de pertença.

Para Souto e Rego (2006) a espiritualidade no ambiente de trabalho é descrita como a possibilidade da promoção do desempenho individual no sentido do exercício das funções organizacionais. Loures *et al.* (2007) então, consideram a espiritualidade como algo intrínseco ao indivíduo, acrescentando que no ambiente de trabalho ela é traduzida como a expressão de todas as espiritualidades individuais. Portanto, ela é o entendimento por parte das organizações

de que “não é mais possível tratar o homem apenas como um ser material, intelectual ou emocional” (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007, p.12).

Para Vasconcelos (2007), a espiritualidade no ambiente de trabalho é uma filosofia composta por princípios que podem ajudar tanto as pessoas como as organizações. É sinônimo de viver de forma justa e digna, tratar a todos como deseja ser tratado, sem explorações, tampouco enganações e muito menos desrespeito. É a representação das oportunidades possibilitadas ao indivíduo para que este realize um trabalho com significado “no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior” que é considerada como espiritualidade no trabalho (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p.3).

A referência que se faz da espiritualidade no trabalho diz respeito a como as pessoas percebem a si mesmas como seres astrais, cujos espíritos necessitam ser alimentados através do trabalho com significado, experimentando o verdadeiro propósito deste que vai além de contracheques e avaliações de desempenho (MARSCHKE; PREZIOSI; HARRINGTON, 2009). Na realidade, a espiritualidade no trabalho pode ser um fator de satisfação para os empregados, assim como elemento de impacto para elevar a eficácia das equipes, além de ser uma fonte de performance sustentável e vantagem competitiva. Desse modo, por ser um conceito multifacetado e idiossincrático ele é difícil de ser capturado por denominações comuns (USMAN, 2010; DANIEL, 2010; MALIK; DANISH; USMAN, 2010; KARACAS, 2010).

Por seu turno, Panahi (2012) considera a espiritualidade no ambiente de trabalho um instrumento promotor de benefícios de ordem pessoal e organizacional, pois há registros de melhorias na saúde e bem-estar dos indivíduos, além do aumento do comprometimento do empregado, redução de *turnover*, menor índice de absenteísmo e maior produtividade. Vergara e Moura (2012, p.2) traduzem a espiritualidade como a busca pela “compreensão da condição humana no trabalho”, percebendo o trabalhador como um “ser biológico e social, individual e coletivo, intelectual, emocional e espiritual, dotado de objetividade e subjetividade”. Segundo Ajala (2013), trabalhar com um espírito de comprometimento, encontrando significado, finalidade e satisfação no local de trabalho de modo que sejam reduzidos os níveis de estresse, conflito e absenteísmo, melhorando o bem-estar, a qualidade de vida e o desempenho, traduzem a espiritualidade no ambiente de trabalho.

O interesse pelo tema da espiritualidade no ambiente de trabalho permanece, apesar de ser objeto de estudo complexo. Esse interesse pode estar associado ao impacto positivo que a espiritualidade tende a ocasionar tanto para o indivíduo, quanto para a organização, ou ainda, talvez, por ser a espiritualidade um imperativo para as organizações neste novo milênio (DANIEL, 2015; VASCONCELOS, 2015).

A fim de situar ainda mais o conceito de espiritualidade, na subseção seguinte serão apresentadas as principais diferenças entre a espiritualidade e a religião no ambiente organizacional.

### **2.3.2 Diferenças entre espiritualidade e religião**

A literatura aponta que os indivíduos sabem que espiritualidade não é o mesmo que religião. A espiritualidade diz respeito a uma busca pessoal e de ligação com o transcendental, enquanto a religião é um sistema organizado de crenças, práticas, rituais e símbolos projetados para facilitar a aproximação com o sagrado, fornecendo ao indivíduo orientações morais e sociais que intervêm no seu comportamento (MOSS, 2002).

Conforme apontado por Mitroff (2000), em estudo realizado junto a gerentes norte-americanos, há variadas definições para a espiritualidade, inclusive a distinção entre a espiritualidade e a religião. Nos relatos dos pesquisados, a espiritualidade no ambiente de trabalho foi tida como algo positivo, em virtude de não estar associada a qualquer formalidade ou burocracia, sendo tolerante e concebida como “mente aberta”. Diferentemente da religião, que apresenta uma conotação negativa devido ao seu caráter dogmático e pouco flexível. Porém, apesar das diferenças, o estudo apontou que 92% dos entrevistados apresentaram uma percepção positiva da espiritualidade ou da religião no ambiente de trabalho, reforçando conforme cita o autor, a relevância do tema ao ponto de despertar o interesse de realizar uma investigação científica sobre o assunto.

O discernimento das pessoas quanto às diferenças entre a espiritualidade e religião, parte do pressuposto de que a espiritualidade é mais subjetiva e confere ao indivíduo um sentido de liberdade, enquanto que a religião se respalda nas estruturas e sistemas, reduzindo esta liberdade. O homem moderno apresenta certa resistência quando se fala em religião, entretanto, não se pode ignorá-la uma vez que a mesma embasou muitas das decisões éticas relacionadas ao trabalho e a própria espiritualidade (LEFEBVRE, 2000).

Souto e Rego (2006, p.2) afirmaram que a espiritualidade no ambiente de trabalho em nada tem a ver com religião, pois a espiritualidade não busca converter as pessoas, mas sim nutrir suas almas, bem como fazer com que os trabalhadores experimentem “um sentido de propósito e significado no seu trabalho, e um sentido de conexão com as outras pessoas e a sua comunidade de trabalho”. O ato de comparar a espiritualidade com a religião é a primeira forma de preconceito em relação ao tema, pois sob sua ótica, ao levar os conceitos de espiritualidade para as organizações, não há o intuito de “transformar a organização em uma igreja, nem mesmo

de incorporar ao seu cotidiano práticas religiosas, mas da espiritualidade simples e genuína, independente de religião” (FLINK *et al* ,2011, p.2).

Com base no relato de vários autores conclui-se que a “espiritualidade promove o encontro da filosofia básica de cada pessoa com seus valores sua conduta e prática”, além de não ser o mesmo que religião, pois o fato de ser espiritualizado independe de se ter ou não uma religião (VERGARA, MOURA, 2012). É preciso, de fato, entender com clareza que “espiritualidade e religião não são a mesma coisa”, pois, uma vez que a religião é muito criticada no meio científico, associar a espiritualidade a esta pode não ser benéfico para a continuidade das pesquisas (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014).

### **2.3.3 A espiritualidade no ambiente de trabalho**

O respeito à espiritualidade nas organizações é possível à medida que o ambiente laboral se torne uma “comunidade de pessoas nas relações; nas funções e na situação de todo o seu pessoal”, amparadas na tolerância; estima; compreensão; colaboração leal e ativa; amor da obra comum; trabalho como prestação de serviço e dever, conforme afirma Joao XXIII (1967, p.78).

A discussão acerca da espiritualidade no trabalho conduz algumas pessoas ao medo da perseguição, enquanto que outras se sentem entusiasmadas por abordar o tema no seu trabalho. Diante disso, para que a implantação da espiritualidade surta efeitos positivos, faz-se necessária a tolerância ao indivíduo e às suas crenças (FRESHMAN, 1999).

Falar da espiritualidade não é algo novo, apesar de ser recente no ambiente de trabalho. Há uma transformação nas organizações, um movimento da espiritualidade, que convida às organizações altamente racionais no sentido de valorizar outras dimensões dos indivíduos, como a espiritual, que se organiza não segundo regras, mas rumo à atribuição de significado, ao esclarecimento de propósitos existenciais e ao senso de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

A espiritualidade permite ao indivíduo ser mais criativo, flexível e visionário. No entanto se isto lhe é retirado, a partir da promoção de trabalho alienante ditados pelas organizações amparadas no taylorismo, os trabalhadores tendem a ser infelizes (DE MASI, 2001; ZOHAR, MARSHALL, 2001). A espiritualidade no trabalho pode trazer benefícios para a organização, por interferir positivamente nas atitudes do trabalhador. Ao se comprovar a realidade destes benefícios, surge, por outro lado, a possibilidade das organizações se utilizarem desta situação para manipularem o uso da espiritualidade com o intuito de aumentar a produtividade. Para evitar esse desvio no uso da espiritualidade, o interessante é que a

implantação dessa filosofia aconteça de forma clara e demonstre que ocorre porque é a coisa certa a se fazer e não devido à possibilidade de auferir resultados financeiros para a organização (MILLIMAM; CZAPLEWISK; FERGUSON, 2003).

Os autores complementam que proporcionar fóruns abertos à discussão, explicando acerca do significado da espiritualidade é um bom início para sanar dúvidas sobre o tema. Jurkiewicz e Giacalone (2004) afirmaram que a espiritualidade no ambiente de trabalho encontrava certa resistência para ser acreditada e implantada porque a crença era a de que sua implantação não teria um impacto demonstrável para as organizações. Por sua vez, Rego, Cunha e Souto (2005, p.5) mencionam que essa crença existe porque “as ciências de gestão têm sido impregnadas por uma lógica segundo a qual o que não é quantificável nem mensurável merece ser desconsiderado”.

Para a implantação da espiritualidade nas organizações, a imposição não deve ser o instrumento de disseminação. Essa imposição pode tornar-se visível à medida que o líder age coercitivamente com demasiada rigidez, orientando a todos a seguirem um sistema de crença particular ou doutrina religiosa. Nesse contexto, esse líder poderá criar um ambiente hostil para aqueles que tiverem uma forma de pensar diferente, marginalizando-os. Portanto, para evitar essas distorções do uso da espiritualidade, sugere-se que a tolerância e a liberdade sejam cultivadas para que então a espiritualidade aconteça no ambiente de trabalho. (DUCHON; PLOWMAN, 2005),

A valorização do indivíduo contribui para que este se torne leal às organizações. Desse modo, Morgan (2006, p.324) mencionou que quando um indivíduo não se sente valorizado em seu ambiente de trabalho, ele tenderá a considerar as organizações muito mais “como campos de batalha do que como equipes unidas ou coalizões amigáveis”. Assim,

quando as organizações criam espaços espiritualmente ricos, os seus membros satisfazem as necessidades espirituais, experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectual, emocional e espiritualmente válidos, experimentam sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença. (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p.19).

Rego, Cunha e Souto (2007) ainda salientaram que a complexidade que envolve os seres humanos advém da sua natureza, uma vez que estes são compostos por “razão, emoção e espírito”. Os autores salientaram que, apesar de as organizações terem por muito tempo negligenciado a emoção e o espírito dos trabalhadores, tais dimensões na atualidade já são consideradas e aceitas em virtude da difusão de teorias acerca da inteligência emocional. Desse modo, uma empresa “espiritualizada” será aquela que tenderá a criar “condições para a

realização e felicidade dos seus funcionários”, bem como proporcionará respeito à diversidade, incentivará a participação de todos, além de trazer em seu bojo a ética nas suas relações de forma incessante (VASCONCELOS, 2007).

O alcance da satisfação e comprometimento dos funcionários pode ocorrer por intermédio da implantação da espiritualidade, conforme citaram Malik, Danish e Usman (2010). Os autores complementam ainda que a espiritualidade é um dos indicadores chave para que uma organização consiga o sucesso. A teoria desses autores pressupõe ainda que os funcionários, ao perceberem a espiritualidade e seus impactos positivos, demandam, além da lealdade, o desejo de permanência nas organizações, o que facilita as práticas gerenciais e conduz a organização por um caminho de vantagem competitiva perante as demais.

Para garantir a satisfação dos funcionários, Usman e Danish (2010) sugeriram o desenvolvimento de uma cultura de cunho espiritual, em que a área de recursos humanos proporcionasse treinamentos para orientar para a espiritualidade. Dhiman e Marques (2010) afirmaram, então, que quando as organizações praticarem a cultura espiritual, possibilitariam aos trabalhadores, através dos cursos, uma maior consciência sobre os valores espirituais no local de trabalho, além da compreensão de forma mais clara do significado do seu trabalho, proporcionando maior engajamento, integridade e responsabilidade.

Os benefícios da espiritualidade no indivíduo vêm sendo explicados por vários autores, contudo os impactos da espiritualidade nas equipes de trabalho era um campo ainda inexplorado. Assim sendo, Daniel (2010), ao pesquisar a respeito deste tema, concluiu que quando as equipes de trabalho percebem a espiritualidade em seu ambiente organizacional, a tendência é que desenvolvam maior efetividade e maior satisfação em virtude da presença de alguns atributos fundamentais para o ambiente organizacional como: a) criatividade; b) confiança e c) respeito.

No que concerne à percepção dos empresários quanto a espiritualidade, Kauanui *et al.* (2010) constataram que os empresários mais motivados seriam os mais propensos à implantação da espiritualidade em seus ambientes, pois apresentavam alto grau de paixão por seu negócio e desfrutavam de um prazer mais duradouro. Além disso, esses empresários demonstraram o desejo de compartilhar o efeito positivo que recebem do seu trabalho com os trabalhadores, clientes e comunidades em geral. Desse modo, os autores ainda complementam que há uma preocupação por parte dos empresários em desenvolver uma cultura de divertimento, alegria e felicidade para os funcionários. Assim, constatou-se que a espiritualidade tem “o potencial de contribuir principalmente para o bem-estar do ser humano, nutrindo suas conexões e



umentando a sensação de desenvolvimento comunitário no ambiente de trabalho” (AJALA, 2013, p.10).

Uma vez que o trabalho se caracteriza como uma fonte em potencial do desenvolvimento humano, além de autorrealização e felicidade, a inserção da espiritualidade no local de trabalho torna o ambiente mais adequado para que as pessoas busquem um sentido para as suas vidas, o que potencializa as características positivas do trabalho (VASCONCELOS, 2015, p.184). Porém, o autor complementa que embora tenha havido tanta evolução no mundo organizacional, provocada pela tecnologia, ciência e sociedade, “não há nenhuma evidência convincente” que aponte no sentido de que as organizações estão de fato buscando mudanças mais profundas nas suas práticas, baseadas na espiritualidade, pois seus funcionários ainda desejam alcançar a satisfação no trabalho. O autor então sugeriu que as mudanças ocorressem na direção de humanização do capitalismo.

Com o intuito de mensurar a espiritualidade nas organizações, buscou instrumentos que pudessem, a partir de fatores, descrever como uma organização poderia ser considerada espiritualizada. Assim, os fatores foram determinador e posteriormente deram origem às dimensões da espiritualidade, conforme será explanado melhor na subseção a seguir.

### **2.3.4 Dimensões da espiritualidade**

A espiritualidade é bastante antiga na sociedade, inclusive todas as grandes tradições religiosas em algum momento incentivaram a vida contemplativa “na qual a busca pelo significado e propósito seria primária e o objetivo de se viver em harmonia com os outros, fundamental”. Portanto, falar de espiritualidade no trabalho implica primeiramente entender que o local de trabalho é o ambiente propício tanto para o desenvolvimento da mente quanto do espírito, havendo então, a necessidade de se nutrir a alma das pessoas no trabalho, conectando-as e contribuindo para que atribuam sentido ao seu trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000, p.3).

Após conceituarem a espiritualidade, Ashmos e Duchon (2000) objetivaram comprovar como os três componentes da espiritualidade – vida interior; trabalho com significado e conexão com a comunidade – contribuiriam para o alcance do desempenho organizacional. Os autores explicaram, então, cada componente como:

- a) A vida interior diz respeito à possibilidade de, no ambiente de trabalho, o indivíduo encontrar espaço para expressar vários aspectos do seu ser e não apenas a sua capacidade para desenvolver as tarefas de cunho físico ou intelectual. Portanto,

reconhecer a vida interior do indivíduo trata-se de conscientizar-se no sentido de que as organizações têm no seu interior pessoas, e que desenvolver o espírito destas é tão importante quanto seu desenvolvimento intelectual.

- b) O significado do trabalho expressa que as pessoas querem participar de trabalhos que deem sentido às suas vidas. Assim, entender que o trabalho pode beneficiar ou não a alma dos trabalhadores, já é o início do caminho para entender a espiritualidade no trabalho.
- c) O senso de conexão e comunidade parte do pressuposto de que os indivíduos não só têm necessidades internas como a do trabalho significativo, mas, como seres espirituais, estes desejam viver em comunidade com outros seres humanos, querem sentir-se conectados ao trabalho e às pessoas.

Os autores ainda ressaltaram que uma vez valorizado este conjunto de componentes, eles poderiam contribuir positivamente para o desempenho organizacional. Além do mais, acreditaram que era necessário desenvolver uma medida para a espiritualidade no trabalho, por ser importante para o mundo da ciência organizacional uma vez que o instrumento de medida poderia contribuir para uma melhor compreensão e observação do fenômeno a ser estudado. Portanto, após conceituarem a espiritualidade, os autores iniciaram o desenvolvimento do instrumento que lhes permitissem observar e medir o construto espiritualidade nas organizações. Na revisão de literatura buscaram o desenvolvimento de várias dimensões que pudessem conter os três componentes da conceituação da espiritualidade: vida interior, trabalho significativo e conexão com a comunidade.

Destas dimensões, os autores criaram uma lista de potenciais itens, submetida à avaliação de acadêmicos e membros da comunidade empresarial local. A partir da avaliação, os autores agruparam os itens em três níveis, a saber: a) individual; b) unidade de trabalho e c) organizacional. Os questionários foram aplicados, e os dados submetidos à análise fatorial, que gerou sete fatores correspondentes ao nível individual: condições para a comunidade; significado do trabalho; vida interior; bloqueios à espiritualidade; responsabilidade pessoal; conexões positivas com outros indivíduos e contemplação. Além disso, foram gerados dois fatores para o nível de unidade de trabalho: senso de comunidade; e valores positivos da unidade de trabalho. Por fim, ao nível organizacional foram atribuídos dois fatores: os valores organizacionais e alinhamento entre o indivíduo e a organização. Estes fatores, ou dimensões como foram considerados, estão expostos no esquema conforme figura 1.

Figura 1 – Níveis da dimensão e seus respectivos fatores



Fonte: Ashmos e Duchon (2000).

Com base nos onze fatores (dimensões) descritos por Ashmos e Duchon (2000), Milliman, Czaplewisk e Ferguson (2003) concentraram esforços em três dimensões a fim de explicar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. As dimensões escolhidas por eles foram: trabalho com significado (nível individual); senso de comunidade (nível de unidade de trabalho) e alinhamento dos valores do indivíduo com a organização (nível organizacional). Nessa investigação, os autores buscaram avaliar as dimensões apenas no nível individual, conforme citam. A escolha por estas três dimensões se deu pelos seguintes motivos:

- Eram consideradas as mais importantes em estudos anteriores;
- Eram representativas em termos de envolvimento do trabalhador com a espiritualidade;
- Eram mais propensas a ter relações mais estreitas com o objetivo do estudo que é o de avaliar atitudes e comportamentos do trabalhador.

Assim os autores analisaram a relação entre as três dimensões de espiritualidade (senso de comunidade, trabalho com significado e alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais) e as cinco variáveis de atitudes no trabalho (comprometimento organizacional,

intenção de sair da organização; satisfação intrínseca do trabalho; envolvimento com o trabalho; e autoestima de base organizacional). Eles comprovaram, então, existir relação entre a espiritualidade e as atitudes no trabalho.

Com base nos achados de Ashmos e Duchon (2000), bem como em Milliman, Czaplewisk e Ferguson (2003), Rego, Cunha e Souto (2005), testaram empiricamente a relação entre três dimensões da espiritualidade: (senso de comunidade, trabalho com significado e alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais) com o empenhamento organizacional. Nessa pesquisa, os autores ampliaram para cinco o número de dimensões que descrevem a espiritualidade nas organizações, tais como: a) sentido de comunidade; b) alinhamento do indivíduo com os valores da organização; c) sentido de préstimo à comunidade (trabalho com significado); d) alegria no trabalho e e) oportunidades para a vida interior. Ressalta-se que as três primeiras correspondem àquelas mencionadas no estudo de Milliman e colaboradores (2003).

Portanto, as dimensões presentes nos estudos atuais são assim definidas conforme Ashmos e Duchon (2000), Miliman, Czalewisk e Ferguson (2003) e Rego, Cunha e Souto (2005):

- a) *Sentido de comunidade na equipe*: decorre da interação entre as pessoas, acontecendo no nível da unidade de trabalho. Designa a necessidade dos indivíduos viverem em conexão com outros seres humanos e, com isso, apresenta características como: espírito de equipe, zelo mútuo entre os membros da equipe, sentido de comunidade e propósito em comum;
- b) *Alinhamento do indivíduo com os valores da organização*: ocorre quando o indivíduo possuiu um forte senso de alinhamento entre os seus valores e os valores, missão e propósito pregados pela organização. Em outras palavras, é a “compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização”, abarcando ainda o item da utilidade do líder para a sociedade.
- c) *Sentido de préstimo à comunidade (trabalho com significado)*: corresponde a ter um profundo senso de significado e propósito em seu trabalho, incluindo itens que sugerem que o trabalho implica importantes valores de vida do indivíduo, além de ser útil à comunidade;
- d) *Alegria no trabalho*: relaciona-se à alegria, satisfação e prazer no trabalho;
- e) *Oportunidades para a vida interior*: que diz respeito ao modo como a organização respeita a vida interior do indivíduo, seus valores espirituais.

O quadro 2 explicita de forma mais concisa as informações trazidas anteriormente:

Quadro 2 – Dimensões da Espiritualidade

<b>Dimensões</b>	<b>Conceito</b>
Sentido de comunidade na equipe	Necessidade dos indivíduos de estarem conectados uns com os outros
Alinhamento do indivíduo com os valores da organização	Alinhamento dos valores pessoais com os valores organizacionais
Sentido de préstimo à comunidade (trabalho com significado):	Entendimento do significado de utilidade do seu trabalho para a sociedade
Alegria no trabalho	Alegria, satisfação e prazer no trabalho
Oportunidades para a vida interior	Respeito por parte da organização à vida interior do trabalhador

**Fonte:** Ashmos e Duchon (2000), Milliman, Czalewisk e Ferguson (2003) e Rego, Cunha e Souto (2005).

Vale ressaltar que nos estudos de Ashmos e Duchon (2000), assim como nos de Milliman e colaboradores (2003), a dimensão *alegria* compôs a dimensão do *trabalho com significado*, sendo expressa como *experiência de alegria no trabalho*. Enquanto a dimensão *vida interior* se apresenta como uma das dimensões do nível individual. A emersão destas duas dimensões “representam o grau em que os membros organizacionais sentem que o local de trabalho respeita a sua vida interior e lhe propicia sentidos de alegria e ‘felicidade’” (ASHMOS; DUCHON, 2000, REGO; CUNHA; SOUTO, 2005).

Após compreender quais são as dimensões da espiritualidade e como elas se expressam no ambiente laboral, o próximo tópico abordará as práticas organizacionais sugeridas por Bezerra e Oliveira (2007) a fim de que as organizações ao aplicá-las possam ser entendidas como espiritualizadas.

### **2.3.5 Práticas de espiritualidade nas organizações**

Praticar a espiritualidade no ambiente de trabalho implica vencer barreiras e superar desafios, dentre os quais, destaca-se o preconceito, pois, enquanto alguns gestores apresentam enorme entusiasmo para abordar questões relacionadas à espiritualidade nas organizações, outros, apesar de considerarem a inserção da espiritualidade no ambiente laboral relevante, não se sentem seguros de realizar tal ação. Esse sentimento nasce por não haver modelos e ferramentas gerenciais de integração da mesma no trabalho, e ainda, alguns alegam ter medo

de discutir questões de espiritualidade em suas organizações e serem perseguidos (FRESHMAN, 1999; MITROFF, 2000).

Nesse sentido, alguns fatores podem ser um entrave à disseminação de práticas de espiritualidade nas organizações. Dentre eles mencionam-se a dificuldade de conciliação entre os interesses econômicos e os princípios da espiritualidade, bem como a manipulação dos funcionários em prol dos interesses materialistas das organizações (PAUCHANT, 2000).

A inserção de práticas de espiritualidade nas organizações deve ocorrer de forma autêntica, sem pensar nos resultados positivos que poderão ser alcançados no futuro seja para os trabalhadores, seja para as organizações. Desse modo, quando houver implantação de práticas que envolvam programas de mudança organizacional, é fundamental que as organizações incluam em seus objetivos profissionais tanto a espiritualidade, quanto os *feedbacks* interno e externo e ainda possibilitem que os trabalhadores participem do processo de mudança (MILLIMAN, CZAPLEWISK, FERGUSON, 2003).

Por outro lado, uma vez que as organizações carregam em seu bojo a necessidade do lucro, as organizações podem proporcionar em seus cenários o “sentido de conexão dos indivíduos à comunidade de trabalho”, assim como a realização de “trabalho com significado” para a vida de seus trabalhadores, assim, de acordo com Souto e Rego (2006, p.2), elas tornar-se-iam espiritualizadas.

De tal modo, se as organizações investem em práticas de espiritualidade, o desempenho individual torna-se superior, posto que, ao perceberem sua organização como promotora de trabalho com significado para suas vidas, bem como de clima organizacional alegre e com sentido de comunidade, as pessoas tendem a ser mais produtivas e empenhadas no trabalho, conseqüentemente, os trabalhadores se entregam de forma “física, mental, emocional e espiritual, ao trabalho” acontecendo então, uma “entrega holística” (SOUTO; REGO, 2006).

No entanto, quando a organização promove tão somente, a otimização racional do trabalho, ela impede “a realização plena da natureza humana”, porque o alcance da plenitude humana engloba todas as dimensões dos indivíduos (LAZZARESCHI, 2007), é por isso que há a crença de que as práticas da espiritualidade sejam o caminho inverso dessa lógica.

Os estudos realizados por Bezerra e Oliveira (2007), em uma instituição bancária, demonstraram que para uma organização ser considerada como espiritualizada, deveria, na percepção dos trabalhadores: a) disseminar a espiritualidade; b) valorizar o funcionário; c) reduzir a competição interna e d) reduzir a carga de trabalho. Convém esclarecer que, a fim de melhor entendimento e evitar redundâncias, a presente investigação substituiu o termo “praticar a espiritualidade” por “disseminar a espiritualidade”.

Assim os autores consideraram que:

- a) *Disseminação da espiritualidade* no ambiente organizacional significaria difundir e praticar os conceitos da espiritualidade através da comunicação interna, promovendo palestras e cursos sobre o tema, além de incentivar ações de meditação, qualidade de vida e a promoção dos valores universais;
- b) *Valorização do funcionário* consistiu no respeito ao indivíduo como pessoa bem como a ação de evitar a valorização excessiva das metas. Neste contexto a organização necessitaria: tratar dignamente os funcionários; respeitar suas necessidades emocionais; promover ações de reconhecimento do trabalhador; investir na motivação dos trabalhadores; valorizar o indivíduo pelos seus valores morais e não pelas metas alcançadas; reduzir as pressões para o alcance das metas.
- c) *Diminuição da competição interna* visou evitar a competição entre os colegas, além de promover atividades que proporcionassem maior amizade e respeito entre os funcionários de modo a: valorizar os aspectos da espiritualidade e não da competição; desestimular a competição interna; consideração do colega como irmão e amigo; programação de encontros fora da organização com vistas a estimular o companheirismo e interação dos indivíduos; promover o respeito entre os colegas; mostrar a importância da consideração entre todos; treinar para evitar preconceitos e desrespeitos no ambiente organizacional;
- d) *Diminuição da carga de trabalho* que implicou em redução do estresse e do cansaço e destinação de tempo para ações comunitárias e de espiritualidade, de forma a: rever a carga de trabalho que causa estresse; diminuir a carga de trabalho exaustiva; diminuir a carga de trabalho de modo a permitir o relaxamento e a meditação.

O quadro 3 explana de forma mais concisa as informações acerca de como proceder para que as práticas de espiritualidade seja uma realidade nas organizações, de acordo com os autores.

Quadro 3 – Práticas de espiritualidade organizacional

O que fazer?	Como fazer?	Quais ações?
Disseminação da espiritualidade	Difundir os conceitos	Usar a comunicação interna para atingir a todos
		Promover palestras e cursos
	Aplicar os conceitos	Incentivar ações como meditação
		Praticar a qualidade de vida
		Promover valores universais
Valorização do funcionário	Respeitar o funcionário como pessoa	Tratamento digno
		Respeitar as necessidades emocionais
		Promover ações de reconhecimento do trabalhador
		Investir na motivação dos funcionários
	Evitar a valorização excessiva das metas	Valorizar os funcionários por seus valores morais e não pelas metas alcançadas
		Reduzir as pressões para o alcance das metas
Diminuição da competição interna	Evitar competições entre os colegas	Valorizar os aspectos da espiritualidade e não da competição
		Desestimular a competição interna
	Promover atividades que gerem maior amizade	Considerar o colega como irmão e amigo
		Programar encontros fora do expediente para estimular o companheirismo
		Promover a interação
	Promover o respeito entre os colegas	Estimular o respeito entre os colegas
		Mostrar a importância da consideração ao colega
		Treinar para evitar preconceitos e desrespeitos ao colega
Diminuição da carga de trabalho	Reduzir o estresse e cansaço	Rever a carga de trabalho que causa estresse e cansaço
		Diminuir a carga de trabalho exaustiva
	Destinar tempo para ações comunitárias e de espiritualidade	Diminuir a carga de trabalho de modo a permitir o relaxamento e a meditação

Fonte: Bezerra e Oliveira (2007).

As práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho tendem a tornar o trabalhador comprometido. No entanto, alcançar este comprometimento por intermédio da espiritualidade não se trata de uma tarefa fácil, porque promover a mudança do paradigma capitalista das organizações, calcado na máxima eficiência e altos lucros, para um modelo de gestão mais humano, pode perpassar por muitos obstáculos. Pensar nas práticas de gestão espiritualizada é pensar em uma “proposta de integralidade, onde o ser humano, a empresa e o meio ambiente parecem um único ser”. Portanto, se as organizações não atentarem para a necessidade de mudar sua forma de lidar com os trabalhadores, dificilmente conseguirão o comprometimento destes (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007, p.12).

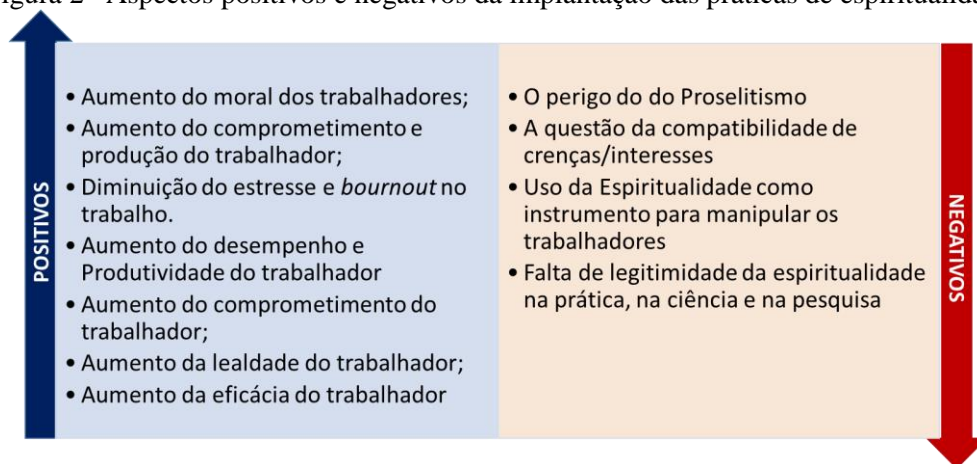
Karakas (2010) identifica os benefícios e malefícios da inserção das práticas de espiritualidade sob três perspectivas: a) recursos humanos; b) filosófica; e c) interpessoal. No contexto da perspectiva dos recursos humanos, o foco é o bem-estar do trabalhador, assim, ele afirma que a incorporação de práticas de espiritualidade nas organizações é benéfica, pois proporciona: a) aumento do moral dos trabalhadores; b) aumento do comprometimento e da produção; c) diminuição do estresse e *burnout* no trabalho. Por seu turno, a perspectiva



filosófica e existencialista explica o significado e propósito do trabalho, explicitando que as práticas de espiritualidade, quando incorporadas, possibilitam aumento da produtividade e desempenho ao passo que os trabalhadores percebem significado no seu trabalho. No que tange à perspectiva interpessoal e comunitária, associada aos conceitos de “pertença, comunidade e conectividade”, o autor percebeu que a inclusão das práticas de espiritualidade nas organizações promove nos trabalhadores um senso de comunidade e conexão, aumentando o comprometimento, a lealdade e a eficácia dos empregados.

No entanto, apesar dos benefícios, o autor ressalta os aspectos negativos ou ameaças que podem impactar na implantação das práticas de espiritualidade. Assim, ele aponta quatro problemas da prática inadequada da espiritualidade: a) o perigo do proselitismo; b) a questão da compatibilidade de crenças ou interesses; c) o risco da espiritualidade se tornar mais um modismo gerencial nas organizações e ser utilizada como ferramenta de manipulação dos trabalhadores e d) a falta de legitimidade da espiritualidade no trabalho em teoria, pesquisa e prática.

Figura 2– Aspectos positivos e negativos da implantação das práticas de espiritualidade



Fonte: Karakas (2010).

A espiritualidade nas organizações ainda é alvo de descrença para uma vertente de pesquisadores, pois estes consideram utopia falar de espiritualidade nas organizações e inadequado implantar valores com base nesse discurso, em virtude, principalmente, do desemprego que impera na sociedade, sendo este uma das mazelas sociais ocasionadas pela ausência da espiritualidade no meio organizacional (VERGARA; MOURA, 2012).

Todavia outras mazelas além do desemprego, oriundas do processo de industrialização e de todas as práticas administrativas utilizadas para aumentar a eficiência e eficácia na execução das tarefas através do trabalho rotineiro e burocrático também são registradas.

Enquanto isso, as organizações aumentam, de forma proporcional, seus lucros (através dessas práticas e da exploração da mão de obra operária) e os prejuízos ao trabalhador, repercutindo em má qualidade de vida para seus funcionários, afetando sua saúde e, por fim, a sua produtividade (VERGARA; MOURA, 2012).

Os autores ainda ressaltam que um ambiente laboral onde reinem o sofrimento e o desprazer para os trabalhadores é inóspito. Consideram ainda que, para uma organização tornar-se espiritualizada, ela necessita desenvolver práticas que favoreçam a harmonia do local, tais como:

o respeito ao ser humano; a valorização do ser humano em suas dimensões intelectual e emocional; a valorização da auto-estima das pessoas; o tratamento justo; a valorização da ética nos discursos e nas ações; laços comunitários e formação de equipe; a valorização da cooperação ao invés do acirramento da competição entre os membros da organização; laços de confiança; um ambiente de trabalho marcado pela alegria e harmonia, minimizando a tensão e a insegurança diante da ameaça constante de descontinuidade da relação de trabalho; atividades sociais; a facilitação, para o empregado, da visão do todo, de modo a permitir-lhe o entendimento da finalidade do seu trabalho, ao invés da exigência do simples cumprimento de ordens sem nenhum questionamento; o feedback, reconhecendo e valorizando o trabalho realizado e, quando for o caso, analisando junto com o empregado o motivo da inadequação do resultado e a forma pela qual o desempenho pode ser melhorado. (VERGARA; MOURA, 2012, p.11).

Por fim, as práticas de espiritualidade no ambiente de trabalho, devem preconizar a condição humana do indivíduo, respeitando a sua vida interior – emoções; expectativas; medos; alegrias; tristezas e demais singularidades e imperfeições pertinentes ao indivíduo. Uma vez implantadas, benefícios podem ser adquiridos tanto para organizações quanto para as pessoas, seja de ordem individual, seja coletiva, contribuindo para o bem-estar do trabalhador; redução do absenteísmo e *burnout*; maior nível de comprometimento e conseqüentemente melhores índices de produtividade (VERGARA; MOURA, 2012; PANAHÍ; ABEDINPOOR, 2012).

Neil (2013) assevera que, primeiramente, antes de implantar as práticas de espiritualidade na organização, esta necessita desenvolver programas densos de recursos humanos, ter uma liderança consciente e uma cultura centrada nos valores, só então deve iniciar a incorporação da espiritualidade em seu ambiente laboral. Assim, a próxima seção irá abordar os valores organizacionais e seus instrumentos de medição que foram desenvolvidos na literatura nacional através de Álvaro Tamayo e colaboradores a partir da década de 1990.

## 2.4 VALORES ORGANIZACIONAIS

### 2.4.1 Estudo de valores

Teorias apontam que o valor é tido como um critério utilizado pelas pessoas para lhes dar um norte, avaliar ações, eventos e indivíduos. Nas organizações, os valores representam as percepções dos trabalhadores quanto ao ambiente laboral, sendo oriundos da cultura que permeia em seus ambientes (SCHWARTZ,1992), sendo a cultura traduzida por um “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos” que constroem a identidade da organização além de ordenar e atribuir significado a esta (FLEURY,1996, p. 22).

O querer, como vontade absoluta, que implica o sacrifício inclusive de todo o resto é caracterizado como valor, de acordo com Tamayo e Schwartz (1993, p.330). Tais autores asseveram que, de acordo com a psicologia social, os valores podem ser definidos como: “princípios transituacionais, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou modelos de comportamentos desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos, bem como diversos tipos motivacionais”.

Os valores ainda podem ser caracterizados como crenças; construção motivacional; metas abstratas; normas e critérios, bem como formas de hierarquizar prioridades. Assim, os valores são representações de ordem cognitiva, derivados de três requisitos universais da condição humana, sendo: necessidades biológicas dos indivíduos; necessidade de interação social coordenada para a sobrevivência e necessidade de bem-estar na convivência em grupo (SCHWARTZ,1994).

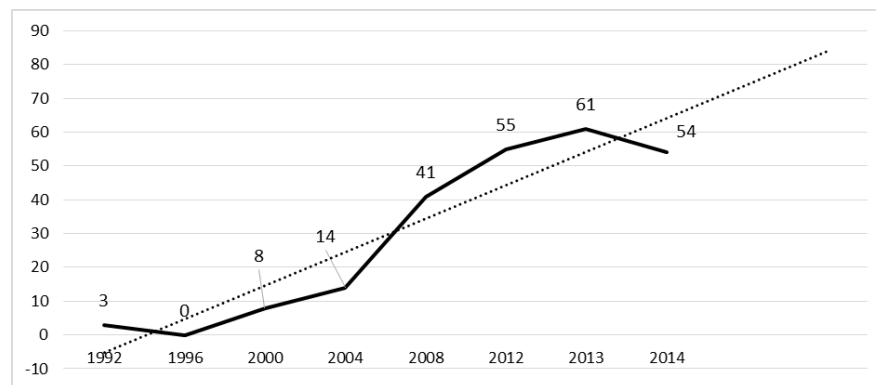
As pesquisas e discussões acerca dos valores estiveram, até a década de 1990, focadas nos valores correspondentes aos indivíduos. Assim, poucas abordagens tratavam dos valores organizacionais, sendo negligenciados por um bom período. Tal negligência pode ser explicada pela dificuldade de se mensurar adequadamente as percepções dos trabalhadores naquela época (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Nas últimas décadas, no Brasil, verifica-se um grande interesse por parte da academia, em tentar, cada vez mais, entender e compreender como os valores que circulam nas organizações intervêm no comportamento do trabalhador. Prova disto são as publicações acerca do tema que revelam um crescente interesse pelo tema ano após ano. Ao realizar uma pesquisa no repositório digital “*Scielo*”, por exemplo, utilizando os filtros: valores; ciências sociais aplicadas; Brasil; idioma: português; período de 1992 a 2014, foram encontradas 236

publicações distribuídas em uma curva com comportamento crescente ao longo do tempo, conforme descrito no gráfico 2.

Assim, no ano de 1992 foram encontradas 3 publicações, sendo que oito anos depois, registra-se um aumento de mais de 200% na quantidade de publicações, saltando para 8. Após oito anos, registram-se 41 publicações. No ano de 2012, registram-se 55 publicações; enquanto em 2013 observa-se o auge das discussões, quando os periódicos nacionais acerca do tema alcançam o patamar de 63 publicações. No ano seguinte, registra-se um pequeno decréscimo com 54 publicações.

Gráfico 2 – Publicações relacionadas a valores



Fonte: SCIELO (2015).

Salienta-se que as discussões acerca dos valores não é algo recente, acontecem desde meados do século XX, abarcando as teorias oriundas de áreas como a psicologia; filosofia; sociologia; antropologia e outras. A literatura estudada registra que as pesquisas internacionais, em torno do tema, despontaram de forma mais significativa a partir do final da década de 1980, com Shalom H. Schwartz, trazendo abordagens relacionadas aos valores humanos. No Brasil, registros apontam que, por volta dos anos 90, a partir das investigações de Álvaro Tamayo e colaboradores, que o campo começa a ser explorado, tendo como base a teoria de valores de Schwartz (ALMEIDA; SOBRAL, 2009; LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009).

#### 2.4.2 Estudo de valores organizacionais

Os valores organizacionais são responsáveis por imprimir uma conduta nos indivíduos baseada em princípios e crenças e por conduzi-los à execução das metas organizacionais. Assim, eles podem ser organizados de forma hierárquica, referenciando-se a estruturas e

modelos de comportamentos desejados com o intuito de satisfazer os interesses “individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO, 1998).

Neste sentido, Tamayo e Gondim (1996) salientam que os elementos que compõem a definição dos valores são: a) o aspecto cognitivo (fundamento basilar, visto que estabelece as diretrizes comportamentais desejadas pela organização); b) o aspecto motivacional (designa o valor com base em algum indivíduo, que pode ser o dono ou o grupo, constituindo-se metas “mais ou menos conscientes”); c) a função dos valores (visa direcionar comportamento dos membros da empresa); d) a hierarquização dos valores (é o estabelecimento de escalas de graus de valor com base no tempo, na missão, e nos objetivos da organização); e e) os tipos de valores ( categorização em individuais e terminais).

Para esses autores, a função maior dos valores organizacionais consiste em criar nos indivíduos, “modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e missão da organização”. Tal função é tão importante que, se um trabalhador cria um modelo diferente do esperado, desalinhos podem ocorrer no âmbito das organizações, fazendo com que este tenha percepções e ações diferenciadas dos demais, podendo com isto comprometer o fluxo organizacional. Assim, os valores organizacionais precisam ser compartilhados no ambiente organizacional para que, uma vez expressos, se traduzam nos pensamentos; nas ações; nos comportamentos; nas formas de solucionar problemas; na comunicação e em outras expressões que expressem a necessidade do grupo.

Por conseguinte, para que uma organização seja verdadeiramente constituída pelos significados compartilhados entre seus membros, faz-se necessário o controle destes, não individualizado, pois o custo é muito alto. Recomenda-se a criação de “procedimentos de influência generalizados” que promovam a padronização dos comportamentos dos trabalhadores, estabelecendo o controle nos âmbitos coletivo e individual. (TAMAYO, 1998). Os valores organizacionais, conforme acrescentam Tamayo e Mendes (1999), seguem a “dialética da manutenção e da transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes. Com base neste parâmetro, os autores ressaltam que os valores organizacionais assumem importante papel como ferramenta de controle para direcionar o comportamento dos trabalhadores, podendo, inclusive, disseminar o prazer ou sofrimento para aqueles que executam a atividade laboral.

O prazer, conforme os autores, é expresso por intermédio de normas e regras flexíveis que possibilitem ao trabalhador participar e opinar no processo de gestão. O sofrimento é descrito pelos autores como o processo inverso, em que os trabalhadores sequer podem questionar acerca das normas e das regras da organização. Em se tratando da fonte dos valores

organizacionais, esta advém das exigências tanto da organização quanto do indivíduo – as quais refletem as necessidades de ambos, que vão desde as biológicas até mesmo as de sobrevivência e bem-estar. É a partir do reconhecimento de tais necessidades, relativas às exigências organizacionais, que é possível traçar estratégias padronizadas para alcançar as metas organizacionais, norteadas pelo comportamento dos indivíduos. Assim, à medida que os valores organizacionais são introduzidos pelas pessoas, depreende-se que a fonte destes são as pessoas (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; TAMAYO, 2002).

Quando as necessidades dos membros de uma organização são atendidas, isto implica na possibilidade de que estes estejam felizes, pois se considera que “grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho” (TAMAYO, 2005, p.201). Ter trabalhadores felizes torna mais fácil a condução das metas para o atendimento das necessidades das organizações, lhes proporcionando maior produtividade e altos lucros (TAMAYO *et al.*, 2000). Ainda segundo os autores, a evolução dos valores organizacionais está conectada com “exigências internas e externas da organização”, motivadas por necessidades semelhantes suas e dos seus membros. No caso das exigências internas, estas expressam as motivações e necessidades dos trabalhadores, não podendo ser ignoradas, em virtude de sinalizarem o bem-estar; a saúde; a segurança e as relações do trabalho. Por conseguinte, se as necessidades das exigências internas não são atendidas, esta implica na insatisfação do cliente (externo) em relação ao produto o serviço ofertado pela organização. Logo, depreende-se que, uma vez não atendida às exigências internas, compromete-se a exigência externa.

O objetivo dos valores organizacionais, segundo Tamayo (1996 apud MENDES; TAMAYO, 2001) é o de resolver três problemas que correspondem a: a) conciliação dos interesses individuais e coletivos; b) elaboração de estrutura que contemple, normas papéis e regras para a relação e organizações do trabalho e c) conciliação entre os interesses das organizações e do meio que a circunvizinha. Destes problemas ele elenca três binômios:

- a) Dimensão da autonomia e da conservação – buscar proteger a independência de ideias e o direito do trabalhador para decidir a sua direção;
- b) Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária – buscar o igualitarismo nas relações, com vistas ao bem-estar de todos;
- c) Dimensão da harmonia e do domínio – enfatizar a harmonia no ambiente que faz parte.

Os valores organizacionais são, então, um conjunto, dentro da constituição dos valores, isto é, o domínio específico das organizações e, em geral, precedem a formação da organização. Desse modo, é importante frisar a diferença entre os valores organizacionais e os valores individuais. Os últimos se referem às metas desejáveis na esfera pessoal e servem como princípios em suas vidas; enquanto os primeiros ditam a percepção dos trabalhadores acerca das características da organização, sendo que estas geralmente são expressas via princípios ou crenças que findam por nortear a vida de todos em seu ambiente (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO, 2007; MAURINO, DOMENICO, 2012).

Assim, os valores organizacionais advêm da história da organização; de seus padrões comportamentais; estruturas organizacionais; estratégias de gerenciamento e outras. Eles só existem efetivamente na mente dos membros que trabalham na organização. Enfim, os valores organizacionais são representações mentais acerca da missão objetivos e estratégias da organização, a fim de formar a identidade desta última. Ressaltam ainda que é uma falácia determinar que os valores organizacionais correspondem ao somatório das metas e finalidades individuais, pois não os são (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO, 2007; MAURINO, DOMENICO, 2012; BEDANI, 2012).

Conforme apontado pela literatura descrita, há uma crença de que a negligência dos estudos acerca dos valores organizacionais deu-se em virtude das dificuldades de mensuração destes. Nesse contexto, de modo a conseguir dar continuidade aos estudos relacionados aos valores organizacionais, Álvaro Tamayo e colaboradores criaram instrumentos a fim de possibilitar a captura das percepções dos trabalhadores acerca das características das organizações. Estes instrumentos são as escalas de mensuração dos valores organizacionais.

### **2.4.3 Escalas de mensuração dos valores organizacionais**

Álvaro Tamayo e colaboradores, entre o final dos anos de 1990 até 2004, desenvolveram no Brasil, três escalas para mensuração dos valores organizacionais, sendo a primeira delas a Escala de Valores Organizacionais – EVO (1996). Posteriormente, mais precisamente quatro anos após a primeira, elaboraram o Inventário de Valores Organizacionais – IVO (2000). Por fim, identificaram a necessidade de mais um instrumento e deram origem ao Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO (2004). Tais autores, em virtude do pioneirismo nacional na área de valores organizacionais, tornaram-se referência, assim como as escalas criadas por eles assumem grande relevância nos estudos sobre valores organizacionais no Brasil (MELO; DOMENICO, 2012).

Tamayo (2007) afirma que existem três estratégias para identificação dos valores organizacionais que são: através dos valores individuais; a partir de documentos oficiais (relatórios anuais, estatutos, etc); e através da percepção dos trabalhadores. Os próximos tópicos abordarão estas escalas com maior detalhamento.

#### 2.4.3.1 Escala de Valores Organizacionais - EVO

Ao notarem na década de 1990 a ausência de interesse por parte dos pesquisadores acerca dos valores organizacionais e ao perceberem a necessidade e importância desta pesquisa para as organizações, Tamayo e Gondim (1996) iniciaram investigações nessa direção. O objetivo principal era o de construir uma tabela de valores organizacionais por acreditarem na relevância destes para o “funcionamento de uma organização”, uma vez que não havia instrumentos, à época, que pudessem realizar esta mensuração.

Os autores atinaram-se que, na prática, o trabalhador era capaz de descrever os valores organizacionais com base nas suas percepções, traduzindo, através destes, o clima e a cultura prevalentes na organização. Porém, concluíram que mensurar a percepção dos trabalhadores não seria uma tarefa fácil e acreditavam que, talvez por este motivo, as pesquisas neste campo foram negligenciadas por tanto tempo. Assim, os autores, *a priori*, definiram os valores organizacionais a partir dos termos “princípios”; “crenças”; “hierarquia”; “comportamento” e “orientação”. Logo após, avaliaram os aspectos cognitivos; motivacionais; funcionais; hierárquicos e a tipologia dos valores, de modo a identificar a fonte e as principais funções dos mesmos.

Das pesquisas realizadas, tendo como base o modelo de valores humanos propostos por Schwartz no início da década de 1990, Tamayo e Gondim (1996) identificaram que os valores humanos se estruturavam nas metas individuais. Além disso, constataram haver uma multiplicidade destes decorrentes das diversas culturas existentes, os quais se agrupavam em dez motivações básicas, sendo o universalismo; hedonismo; segurança; estimulação; conformidade; tradição; poder; benevolência; autodeterminação e realização. Os autores concluíram que, no meio organizacional, não existiam pesquisas direcionadas a descobrir a “estrutura dos valores organizacionais”. Postularam então que, apesar da multiplicidade de valores embutidos nas muitas organizações, estes se estruturariam em poucas motivações.

Com base nessas informações, os autores deduziram que a estrutura axiológica das organizações – “o sistema de valores que sustenta o clima e a cultura organizacional” – caracteriza a organização de acordo com seus princípios; crenças e motivações. Portanto, a



percepção da estrutura axiológica da organização, por parte dos trabalhadores, trata-se de uma representação cognitiva, um modelo mental, o qual influencia os pensamentos; argumentos e ações do indivíduo.

A construção da escala aconteceu de forma empírica, não existindo, portanto, um modelo teórico para representar a estrutura de valores organizacionais, pois se tratava de um modelo psicométrico, baseado em uma “escala fatorial composta por 38 valores distribuídos em cinco fatores”. A amostra representativa foi composta por 537 respondentes de 16 empresas públicas e privadas. Na primeira etapa da pesquisa, quando da aplicação do questionário, solicitou-se que o respondente relacionasse cinco valores presentes na sua organização, com uma sucinta descrição dos mesmos. Dessa etapa, obteve-se uma lista com 565 valores, refinados para 48; depois para 38, sendo agrupados em cinco fatores: eficácia e eficiência; interação no trabalho; gestão; inovação; e respeito ao trabalhador (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO *et al.*, 2000; PAIVA; PEIXOTO; LUZ, 2014).

Assim, Tamayo e Gondim (1996) afirmam que a escala possibilita uma série de medições, é de fácil aplicação e pode ser empregada individualmente ou coletivamente de forma setorial ou em toda a organização. Ressaltando a necessidade de se respeitar o anonimato dos respondentes. Desse modo, o quadro 3 apresenta mais informações sobre a EVO:

Quadro 4 – Escala de Valores Organizacionais (EVO)

Fatores	Valores	O que mensura?
Eficácia e Eficiência	Eficácia; eficiência; qualidade; produtividade; comprometimento; planejamento; pontualidade; competência; dedicação.	A relevância dada pela empresa relativo a produtividade e qualidade do produto.
Interação no trabalho	Abertura; coleguismo; amizade; cooperação; criatividade; democracia; benefícios; flexibilidade; competitividade e sociabilidade.	Interação no trabalho com base na cultura organizacional.
Gestão	Tradição; hierarquia; obediência; fiscalização; supervisão; postura profissional e organização.	Gestão, tradição, hierarquia e supervisão.
Inovação	Incentivo à pesquisa; integração interorganizacional; modernização dos recursos materiais e probidade.	Preocupação da organização quanto à inovação.
Respeito ao trabalhador	Respeito; reconhecimento do mérito; qualificação dos recursos humanos; polidez; honestidade; plano de carreira; harmonia e justiça.	O quanto que a organização valoriza seu trabalhador.

Fonte: Tamayo e Gondim (1996)

De certo, a EVO trouxe o primeiro estudo quantitativo, relacionado à percepção dos trabalhadores acerca dos valores organizacionais no Brasil, desencadeando outros estudos e outras necessidades no âmbito da pesquisa. Isso acarretou, quatro anos mais tarde, o surgimento

de um novo instrumento de mensuração dos valores organizacionais – o inventário de valores organizacionais – IVO (CANOVA; PORTO,2010).

#### 2.4.3.2 *Inventário de Valores Organizacionais - IVO*

O Inventário de Valores Organizacionais surgiu da inquietação de Tamayo, Mendes e Paz no ano de 2000, quando se depararam com a necessidade de criar um novo instrumento de medida dos valores organizacionais que fosse diferente da EVO, mesmo que este último estivesse funcionando bem para o que foi proposto. Em virtude de a EVO ter sido elaborada com base apenas no empirismo, faltava a esta a teoria, o que reforçou mais ainda a necessidade de criar outro instrumento de medida (TAMAYO *et al.*, 2000).

Diante desse fato, os autores pensaram em construir um instrumento que além do empirismo também fosse constituído de uma abordagem teórica. Dessa forma, tomaram como base as pesquisas de Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999), as quais abordavam os valores pessoais, via nível cultural e individual, bem como a EVO de Tamayo e Gondim (1996). A partir daí os autores postularam que “as dimensões culturais dos valores expressam os problemas ou dilemas básicos encontrados pelas sociedades para regular a atividade humana” (p.297).

Conforme esse pressuposto, Tamayo *et al.* (2000) analisaram a organização como um espaço coletivo, onde seus membros necessitariam encontrar soluções para problemas fundamentais de qualquer sociedade. Para tanto, consideraram que as organizações teriam necessidades a serem supridas que lhes garantissem a sua sobrevivência. Logo, três problemas fundamentais foram detectados, tais como: conflitos de interesse entre indivíduos e grupos; necessidade de obter uma estrutura organizacional que lhe permita o funcionamento; e a relação da organização com o meio que a circunda, incluindo concorrentes, comunidade e meio ambiente.

Uma vez reconhecidas tais necessidades fundamentais, Tamayo *et al.* (2000), embasados na abordagem cultural de Schwartz e Ros do ano de 1995, estabeleceram três binômios no intuito de oferecer alternativas de respostas das organizações, sendo que estas dimensões constituem a base teórica da criação do Inventário de Valores Organizacionais – IVO. Os binômios são: autonomia *versus* conservadorismo; hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia, expressos individualmente no Quadro 5 para melhor entendimento.

Quadro 5 – Inventário de Valores Organizacionais (IVO)

Problema	Dimensões	Valores	O que mensura?
Relacionamento entre Indivíduo e Grupo	Autonomia	Sociocêntricos	O nível de inovação; criatividade; novas formas de pensar; agir; executar o serviço e produzir – a nível individual.
	Conservadorismo	Sociocêntricos	O nível da manutenção do <i>status quo</i> e as ações que venham interferir neste <i>status</i> .
Necessidade de criar uma estrutura que lhe permita sobreviver	Hierarquia	Culturais	O nível da legitimidade da distribuição hierárquica de recursos e papéis.
	Igualitarismo	Culturais	O nível de preocupação da organização com o bem-estar de todos e com a valorização da gestão participativa.
Relação da organização com o meio que a circunda	Harmonia	Ecológicos	Nível de acomodamento harmonioso com o meio ambiente.
	Domínio	Domínio	Nível de domínio nas relações com outras organizações e meio ambiente.

Fonte: Tamayo e Gondim (1996) e Paiva *et al.* (2014).

O IVO atende bem aos seus propósitos. Entretanto, com o avançar dos estudos, foi identificado que para necessidades mais apuradas, relacionadas à medição de fenômenos organizacionais, “tais como a adaptação do trabalhador à organização e as raízes motivacionais de conflitos axiológicos nas organizações”, era imperativo um instrumento empírico que medisse tanto os valores dos trabalhadores, quanto das organizações, considerando suas similaridades. Com base nisso, surge o inventário de perfis dos valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

#### 2.4.3.3 Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais - IPVO

Este instrumento de medição surgiu da motivação de Oliveira e Tamayo (2004), a partir do entendimento de que os valores organizacionais possuem uma similaridade motivacional com os valores pessoais. Nesse sentido, os autores consideravam que a origem, função, e componentes motivacionais de ambos, são semelhantes, o que não implica dizer que estes têm o mesmo significado. Desta forma, Oliveira e Tamayo (2004) tomaram como base a teoria dos valores humanos, bem como a observação e dados reais de organizações presentes na literatura, para criarem um instrumento de avaliação dos valores organizacionais de acordo com a “estrutura e conteúdo motivacional dos valores pessoais”.

Sendo assim, os autores construíram este instrumento de medição, *a priori*, composto por 48 itens distribuídos em oito fatores, a saber: realização; conformidade; domínio; prestígio organizacional; bem-estar do trabalhador; tradição; autonomia e preocupação com a coletividade. O uso desse instrumento destina-se à “identificação do perfil dos valores

organizacionais, na realização de diagnóstico e planejamento de processo de mudança” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.129).

Na primeira etapa foram elaboradas as definições constitutivas e operacionais de cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais. Desse ponto em diante, foram criados itens para representar cada um dos dez tipos de valores, sendo que cada item recebeu uma breve descrição do perfil de uma organização hipotética. Em cada perfil constavam metas, aspirações ou desejos, atribuindo um valor a cada um deles. Avançando para a segunda etapa, 36 itens foram eliminados, com base no índice de concordância, sendo os demais classificados nos seus respectivos tipos motivacionais. Na próxima etapa, foi realizada a validação semântica para identificar a clareza das instruções e compreensão dos itens. Na quarta e última etapa, o instrumento ficou com 120 itens, sendo que cada tipo motivacional agrupou em média dez itens.

A amostra foi realizada com 833 trabalhadores de organizações privadas e públicas e a resposta do questionário não segue um parâmetro de escala de resposta numérica, mas sim de escala de resposta verbal. Nessa escala, o trabalhador responderia a perguntas do tipo: “É muito parecida com minha organização”, “Não se parece em nada com minha organização”. Assim, Oliveira e Tamayo (2004) apresentaram os oito fatores que auxiliam na medição dos valores organizacionais, como se percebe no Quadro 6:

Quadro 6 – Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais (IPVO)

Valores Organizacionais Fatores	Correspondência com Valores Pessoais	O que mensura?
Realização	Realização	Competência da organização e dos trabalhadores para alcançar sucesso
Conformidade	Conformidade	Respeito às regras e modelos de comportamentos
Domínio	Poder	Obter lucro, ser competitiva e dominar mercado
Bem-estar	Hedonismo	Promoção do bem-estar dos trabalhadores
Tradição	Conservadorismo	Preservação e respeito aos costumes
Prestígio Organizacional	Poder	Capacidade de Ser conhecida, admirada por todos
Autonomia	Autodeterminação e estimulação	Capacidade de estimular os trabalhadores na direção da criatividade e inovação e oferecer desafios
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Capacidade de promover: justiça, igualdade, tolerância, sinceridade e honestidade em seu ambiente.

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

Portanto, uma vez que as organizações são constituídas por pessoas, e a fonte dos valores, sejam eles pessoais ou organizacionais, originam-se dos trabalhadores, conforme literatura abordada anteriormente, depreende-se, a partir de Vasconcelos *et al.* (2011, p.10), que os valores originados dos seres humanos impactam fortemente o ambiente laboral e

consequentemente, “influenciam diretamente a espiritualidade no trabalho”. Com base nessa assertiva, a próxima seção trará informações acerca da espiritualidade no trabalho.

## 2.5 VALORES ORGANIZACIONAIS DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Jurkiewicz e Giacalone (2004), as organizações que estão mais propensas a desenvolverem a espiritualidade em seus ambientes são aquelas que apresentam os seguintes valores: benevolência; generosidade; humanismo; integridade; justiça; mutualidade (reciprocidade); receptividade; respeito; responsabilidade; e confiança.

Quando se há *benevolência* na organização, é possível identificar a bondade para ajudar os outros e promover a felicidade e prosperidade para os trabalhadores. No entanto, na sua ausência, os sentimentos dos trabalhadores são desconsiderados e não há preocupação se eles estão ou não felizes com o trabalho (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).

A *generosidade* se traduz quando a organização se preocupa em saber de que forma suas ações impactarão o futuro das próximas gerações, do contrário, sua única preocupação é com os retornos imediatos. Já o *humanismo* quando está presente na organização, vê-se políticas organizacionais voltadas para a dignidade e o crescimento do trabalhador, alinhado às metas organizacionais. Sem ele, a organização é fria, impessoal e despreocupada com as necessidades dos seus funcionários (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).

A franqueza e o exercício do poder não forçado constituem o bojo das organizações que possuem o valor relativo à *integridade*, do contrário, o que se identifica, são trabalhadores enganando e manipulando as pessoas (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).

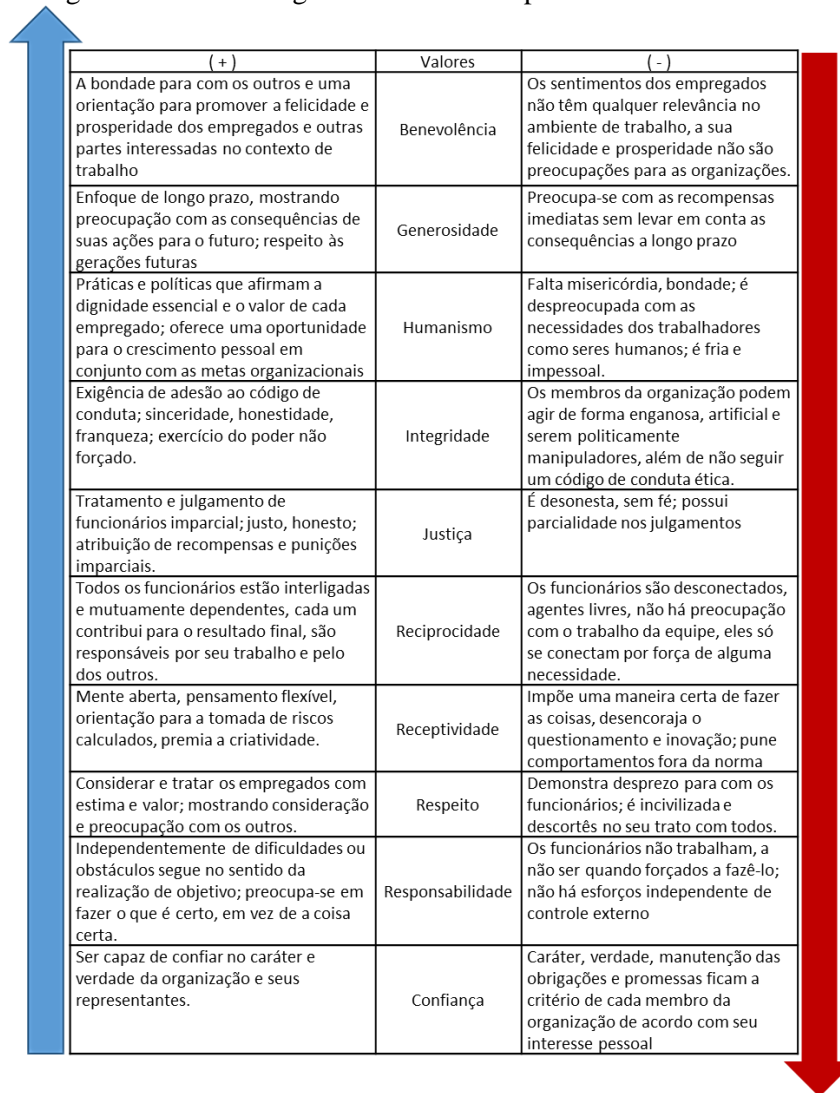
A parcialidade nos julgamentos e a desonestidade traduzem a falta do valor referente à *justiça*, o qual é descrito por fornecer imparcialidade no tratamento e julgamento dos trabalhadores de forma justa e honesta (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).

No que tange o valor *reciprocidade*, quando não o há, os funcionários são desconectados e agem livremente. Mas se há a *reciprocidade*, todos se sentem “mutuamente dependentes” e contribuem para o resultado final (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).

Pensar de forma flexível, calculando os riscos, implica que a organização possui o valor atinente a *receptividade*, pois ela não impõe uma maneira certa de se fazer as coisas, ela encoraja o questionamento e inovação. Assim, quando a organização possui o valor *respeito*, busca-se tratar seus trabalhadores com estima e valor, diferentemente de outras que destinam aos seus trabalhadores tratamento descortês e incivilizado (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).

A *responsabilidade* se traduz ao passo que a organização tende a preocupar-se em fazer o que é certo e não a coisa certa. Não há imposição para que os funcionários desempenhem o seu papel, cada um sabe o que fazer e assim o faz. Contudo, quando a *responsabilidade* não está presente no cenário organizacional, a fiscalização e o controle para com os trabalhadores entram em cena. Por fim, se o valor *confiança* se apresenta na organização, implica em credibilidade para si e seus representantes. Mas, se há a desconfiança, cada um age conforme sua vontade própria, de acordo com seu interesse pessoal (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004). A Figura 3 ilustra essa discussão de forma mais concisa.

Figura 3 – Valores organizacionais da Espiritualidade no Trabalho



(+)	Valores	(-)
A bondade para com os outros e uma orientação para promover a felicidade e prosperidade dos empregados e outras partes interessadas no contexto de trabalho	Benevolência	Os sentimentos dos empregados não têm qualquer relevância no ambiente de trabalho, a sua felicidade e prosperidade não são preocupações para as organizações.
Enfoque de longo prazo, mostrando preocupação com as consequências de suas ações para o futuro; respeito às gerações futuras	Generosidade	Preocupa-se com as recompensas imediatas sem levar em conta as consequências a longo prazo
Práticas e políticas que afirmam a dignidade essencial e o valor de cada empregado; oferece uma oportunidade para o crescimento pessoal em conjunto com as metas organizacionais	Humanismo	Falta misericórdia, bondade; é despreocupada com as necessidades dos trabalhadores como seres humanos; é fria e impessoal.
Exigência de adesão ao código de conduta; sinceridade, honestidade, franqueza; exercício do poder não forçado.	Integridade	Os membros da organização podem agir de forma enganosa, artificial e serem politicamente manipuladores, além de não seguir um código de conduta ética.
Tratamento e julgamento de funcionários imparcial; justo, honesto; atribuição de recompensas e punições imparciais.	Justiça	É desonesto, sem fé; possui parcialidade nos julgamentos
Todos os funcionários estão interligadas e mutuamente dependentes, cada um contribui para o resultado final, são responsáveis por seu trabalho e pelo dos outros.	Reciprocidade	Os funcionários são desconectados, agentes livres, não há preocupação com o trabalho da equipe, eles só se conectam por força de alguma necessidade.
Mente aberta, pensamento flexível, orientação para a tomada de riscos calculados, premia a criatividade.	Receptividade	Impõe uma maneira certa de fazer as coisas, desencoraja o questionamento e inovação; pune comportamentos fora da norma
Considerar e tratar os empregados com estima e valor; mostrando consideração e preocupação com os outros.	Respeito	Demonstra desprezo para com os funcionários; é incivilizada e descortês no seu trato com todos.
Independentemente de dificuldades ou obstáculos segue no sentido da realização de objetivo; preocupa-se em fazer o que é certo, em vez de a coisa certa.	Responsabilidade	Os funcionários não trabalham, a não ser quando forçados a fazê-lo; não há esforços independente de controle externo
Ser capaz de confiar no caráter e verdade da organização e seus representantes.	Confiança	Caráter, verdade, manutenção das obrigações e promessas ficam a critério de cada membro da organização de acordo com seu interesse pessoal

Fonte: Jurkiewicz e Giacalone (2004).

## 2.6 O JOVEM TRABALHADOR BRASILEIRO

### 2.6.1 Quem é a juventude brasileira?

Em termos demográficos, denomina-se “jovem” o indivíduo com idade entre 15 e 24 anos. Além da visão demográfica, entende-se como “jovem” o indivíduo que pressiona a economia para criação de novos postos de trabalho, bem como cidadão que exposto às “mais elevadas taxas de mortalidade por causas externas”.

Nas sociedades clássicas greco-romanas, a juventude correspondia à faixa etária de 22 a 40 anos, compreendendo o indivíduo que estava “em plena força da idade”. (NOVAES; VANNUCHI, 2004). Na atualidade, a juventude constitui-se pela condição de transição entre a fase da infância e a fase adulta. O período correspondente à fase da juventude é estabelecido na sociedade moderna ocidental, representado como tempo de maior preparação do indivíduo para “a complexidade das tarefas de produção e a sofisticação das relações sociais que sociedade industrial trouxe” (ABRAHMO, 2005, p.41). Deve-se ressaltar que a fronteira entre os estádios maturacionais e etários é oscilante a depender de aspectos culturais e históricos de cada sociedade.

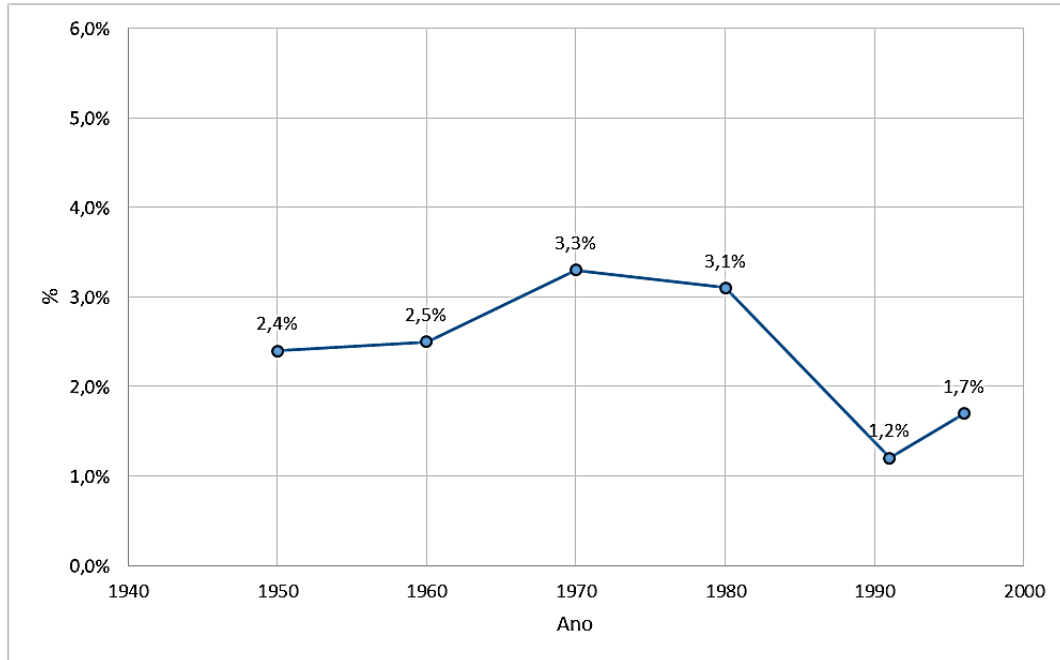
Nesse sentido, Lassance (2005) assevera que o jovem brasileiro possui as peculiaridades de cada região do país, bem como da sua condição econômica e social. O autor complementa que há similaridades entre os jovens atinentes ao perfil demográfico e sua autoimagem, contudo divergem em termos de expectativas, visão de futuro e estratégias. Assim, compreende-se que a fase da juventude se torna um ciclo rico, em termos de coletar informações e sugerir melhorias para a construção de uma sociedade mais sólida. Neste período é que o jovem busca a independência financeira ou se insere no mundo do trabalho com o intuito de ajudar nas contas de casa, ocorrendo assim, a transição da adolescência para a vida adulta, o que se trata de um processo complexo e que requer atenção (BRASIL, 2010).

### 2.6.2 População jovem brasileira

Entre as décadas 50 e 70, do século XX, registrou-se no Brasil um crescimento no número de jovens (15 a 24 anos), representando uma taxa de crescimento referente a 3,3%. A expectativa era a de que essa taxa permanecesse em ritmo crescente, contudo observou-se o contrário, a partir da década de 1970, houve uma desaceleração acentuada, a qual fez a taxa de crescimento cair para perto da casa do 1% na década de 1990. Esse comportamento de

desaceleração da taxa de crescimento populacional entre os jovens é registrado através do gráfico 3.

Gráfico 3 – Taxa de Crescimento populacional (15-24 anos) – 1940–1996



Fonte: IBGE (1999).

Essa desaceleração, de acordo com o órgão decorreu de políticas de uso de contraceptivos orais em meados da década de 1960, além de um grande quantitativo de mulheres esterilizadas. Picanço (2015, p.572) salienta que o decréscimo da taxa de fecundidade ocorrida na década de 1980, decaiu o número de crianças e adolescentes na população brasileira, porém acrescenta que “não há uma redução nas mesmas proporções das crianças e adolescentes na População Economicamente Ativa (PEA)”.

### 2.6.3 O jovem e o mercado de trabalho

A inserção do jovem no mercado de trabalho ainda é fator de preocupação e, portanto, deve ser analisada com maior ênfase de modo a permitir entendê-la, a ponto de se buscar alternativas que garantam que ela aconteça de forma decente e digna.

De acordo com a teoria da “força dos laços” a inserção de profissionais no mercado de trabalho se dá por intermédio dos indivíduos que compõe o grupo dos “laços fracos”. Dito de outra forma, não são as pessoas mais próximas (laços fortes) que realizam as indicações para que o indivíduo acesse o mercado de trabalho, mas sim, pessoas que não estão no seu convívio diário (laços fracos). Assim, é definido como “laço forte” aquele estabelecido pelo número maior de vezes que as pessoas se veem, ou estão conectadas socialmente (familiares e vizinhos).



Enquanto que o “laço fraco” se caracteriza pelo contato esporádico com determinado indivíduo (colegas de escola, conhecidos, etc.) (GRANOVETTER,1973).

Os “laços fracos” tendem a ser um recurso importante de mobilidade e coesão social, ao passo que permite a certo indivíduo passear por outros grupos sociais, criando outras ligações, senão aquelas de cunho familiar. Assim, os indivíduos que possuem poucos “laços fracos” tenderão a ser privados de informações distantes do seu círculo social (GRANOVETTER, 1973). A força dos “laços fracos” é importante para que o jovem acesse o mercado de trabalho.

Os registros apontam que no início do novo milênio as preocupações acerca do desemprego e da baixa empregabilidade entre os jovens emergiram como um alerta por parte de órgãos internacionais. Essa preocupação emergiu, porque tais indicadores contribuem para o aumento da violência, acarretando alto nível de vulnerabilidade social que pode representar uma ameaça a “estabilidade social e o progresso econômico”. Por esse motivo, faz-se necessário criar políticas de inclusão dos jovens à sociedade aumentando as oportunidades de emprego (OIT,2001).

A falta do emprego para os jovens “confirma as tendências estruturais e conjunturais do desemprego e de subemprego”. Além disso, denuncia os encargos sociais que são elevados e a excessiva rigidez de “alguns aspectos do direito do trabalho”. Esses parâmetros também aparecem na população de adultos, porém o que mais provoca o desemprego da população de jovens é a baixa escolaridade (OIT, 2001, p.13).

Com o intuito de ofertar uma melhor escolarização para os jovens e, conseqüentemente, facilitar o acesso do jovem ao mercado de trabalho, o sistema “S” de aprendizagem, composto por instituições de aprendizagem, como: Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI; Sistema Nacional de Aprendizagem do Comércio – SENAC; Sistema Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, têm assumido papel fundamental nessa empreitada (OIT, 2001).

Na Conferência Internacional do Trabalho Juvenil, que aconteceu no ano de 1998, lavrou-se uma Resolução sobre o Emprego que pactuou algumas proteções ao emprego, especialmente dos jovens, de acordo com a OIT (2001) tais como:

- a) Considerem políticas e programas novos e inovadores para criar oportunidades de emprego para os jovens;
- b) Aumentem os investimentos na educação básica com vista à melhoria de sua qualidade e o acesso de categorias de jovens desfavorecidos a uma educação mais completa e de nível superior;

- c) Adotem medidas que permitam aos jovens, ao deixarem a escola, serem portadores de educação e de uma gama de qualificações e competências que lhes ensejem realizar plenamente seu potencial e contribuir para o bem-estar da sociedade e para as necessidades da economia e das empresas;
- d) Adotem medidas para adequar a formação e o assessoramento profissionais às exigências do mercado de trabalho, com o objetivo de facilitar a transição dos jovens da escola para o trabalho e a aquisição das competências elementares e intercambiáveis de que precisam para o emprego e uma aprendizagem contínua;
- e) Promovam e apoiem uma política em favor dos jovens, na qual se reconheça o papel desempenhado pela educação e pelas organizações de jovens no desenvolvimento do senso de responsabilidade social, de iniciativa e cooperação;
- f) Promovam uma organização flexível do trabalho, de modo que os jovens possam aproveitar as oportunidades de educação e de formação, no emprego e fora dele, no contexto de acordos firmados no local de trabalho;
- g) Identifiquem os obstáculos na contratação de jovens e tomem medidas oportunas, dentro do possível, para eliminá-los e continuar garantindo, ao mesmo tempo, a proteção da pessoa no emprego;
- h) Criem um contexto legislativo e administrativo que proteja o emprego dos jovens;
- i) Estimulem as empresas a desempenhar um papel ativo na oferta de formação contínua aos trabalhadores jovens;
- j) Estimulem os jovens e as empresas a adotarem atitudes mais flexíveis com relação à aquisição de novas competências para se adequarem às necessidades que mudam;
- k) Estimulem as agências de emprego, públicas e privadas, a dispensar uma assistência mais eficaz aos jovens para que consigam emprego;
- l) Promovam a empresa, o espírito empresarial e o emprego por conta própria entre os jovens, assim como a criação e a viabilidade de pequenas e medianas empresas como uma das fontes mais importantes das oportunidades de emprego para os jovens;
- m) Aumentem suas atividades de assistência ao desenvolvimento e de cooperação técnica em favor de países mais pobres para a educação e formação dos jovens.

No Brasil, algumas políticas públicas em prol de melhorias para o emprego dos jovens iniciaram a partir do ano de 1995 com um grande desafio de manter estes jovens na escola e garantir sua inserção no mercado de trabalho de forma digna. Essa iniciativa surge do conhecimento de que a inserção dos jovens no trabalho ocorria de forma precoce e precária,

sem contrato de trabalho, tampouco proteção das leis trabalhistas. Essa inserção precoce pode ser explicada em virtude das taxas de pobreza (CACCIAMALI; BRAGA, 2002).

Ainda de acordo com as autoras as políticas estiveram voltadas para temas relacionados à educação, qualificação profissional e inserção produtiva dos jovens. Essas políticas foram geridas pelo Sistema Público de Emprego, através do Programa de Qualificação e Requalificação Profissional – PLANFOR, o que posteriormente, desencadeou uma série de programas com este intuito como: *1º Emprego*; *Serviço Civil Voluntário*; parcerias com o programa comunidade solidária; *Telecurso 2000*; dentre outros. O quadro 6 descreve cada um destes programas.

Quadro 7 – Programas de apoio ao trabalho entre a população jovem

<b>Programa</b>	<b>Ênfase</b>
1º Emprego	No desenvolvimento de habilidades para o aproveitamento de oportunidades locais de trabalho e geração de renda.
Serviço Civil Voluntário	Na ocupação, profissionalização e formação para a cidadania através da prestação de serviços comunitários, além da complementação do 1º grau.
Parcerias com o Programa Comunidade Solidária	Na situação de exclusão e pobreza extrema dos jovens e em situação de pobreza dos jovens analfabetos, destacando-se aqueles residentes nas regiões Norte e Nordeste do país.
Telecurso 2000	Na ampliação das oportunidades de inserção mais qualificada de jovens e adultos no mercado de trabalho, através da realização de programas de ensino supletivo 1º grau e adaptação do currículo do 2º grau, além da extensão da educação fundamental em áreas remotas através das teleaulas.

Fonte: Cacciamali e Braga (2002).

É por meio da educação de qualidade que se pode prevenir o desemprego juvenil. No entanto, paralelo a esta, é necessário o desenvolvimento de políticas públicas de geração de trabalho, emprego e renda, voltadas para o público jovem (LEON, 2007).

A redefinição identitária do jovem se dá pela experiência ou não do mercado de trabalho. Constata-se, assim, que o trabalho continua tendo grande representatividade social para os indivíduos, inclusive os jovens, porém esses últimos “perderam o sentido do valor do trabalho”, ainda que para eles, trabalhar signifique “exercer uma atividade produtiva com caráter social assegurando independência financeira”, o trabalho para alguns jovens já não mais representa o caminho para a autorrealização e a satisfação pessoal, devido à crise que se vive no “modelo tradicional de trabalho” (BAJOIT; FRANSSEN, 2007, p.98).

Em estudo realizado com Jovens Europeus, entre a década de 1950 e 1960, contatou-se que os jovens possuíam pensamentos diferentes quanto a alienação do trabalho, a permanência no trabalho desqualificado e com clima organizacional desagradável. Estes jovens consideram ser impossível permanecer em ambientes que não lhes trouxessem satisfação. A sua inserção no mercado de trabalho aconteceu de forma violenta e desencantadora. Para eles o trabalho é

importante, porém viver sua própria vida, fora dele também o é. Um dos jovens pesquisados neste estudo revelou que rejeitou o emprego por que se continuasse no mesmo, estaria perdendo o seu lado humano (BAJOIT; FRANSSEN, 2007).

De cada cinco jovens, quatro experimentaram a experiência do trabalho, o que traduz essa juventude como uma juventude trabalhadora, conforme a Secretaria Nacional da Juventude - SNJ (2013). Essa pesquisa também afirma que os jovens apresentam maior escolarização que as gerações anteriores, porém distante dos patamares almejados. Apontando ainda, que muitos jovens abandonaram os estudos por motivos como: a) saúde; b) dificuldades de conciliar trabalho com estudos; c) por falta de dinheiro; d) falta de vontade de estudar; dentre outros. Ao considerar as informações obtidas pelos jovens, a pesquisa observou que a escola contribui ou contribuiu muito para: a) conhecer seus direitos e deveres; b) preparar para ENEM; c) obter melhor comunicação; d) ganhar dinheiro no futuro; e) ajudar a melhorar o Brasil; f) fazer amigos; g) entender a realidade; h) futuro profissional e i) conseguir trabalho.

A grande dificuldade de inserção dos jovens ainda diz respeito à falta de qualificação e ausência de experiência anterior. No entanto, a pesquisa ainda apontou que as dificuldades diminuem ao passo que estes jovens investem em cursos técnicos ou profissionalizantes, os quais contribuem para que consigam acessar o mercado de trabalho. Outro aspecto importante citado pela pesquisa é que a inclusão desses jovens no mercado de trabalho deu-se em grande parte com ajuda de familiares, amigos e vizinhos – ajuda da sua rede social.

Em termos de formalidade do trabalho, o estudo registrou que 49% dos jovens trabalharam de maneira formal, contra 29 % que estiveram no campo da informalidade. A pesquisa salientou ainda que a informalidade é maior nos estratos mais baixo da sociedade. Quanto à jornada de trabalho dos jovens, algumas alcançavam mais de 40 horas semanais, sendo que apenas 16% dos jovens possuíam jornada de meio período, conforme recomendado pela Agenda Nacional do Trabalho Decente para a Juventude- ANTDJ.

Para os jovens, o sentido que era atribuído ao trabalho correspondia à necessidade, realização pessoal e independência.

A seguir, serão abordados os parâmetros da ANTDJ de modo que o jovem obtenha um trabalho decente. Além disso, a pesquisa “sonho brasileiro” apontou que os jovens não pensam no trabalho como seus pais pensavam, pois ele não representa apenas a acumulação de capital ou status social, para eles, o trabalho além de ser uma possibilidade de ter dinheiro e estabilidade está cada vez mais relacionado a questões de realização e expressão.

#### 2.6.4 A agenda nacional do trabalho decente da juventude (ANTDJ)

A juventude é a melhor fase para se fazer investigações e propor soluções para todos os âmbitos sociais inclusive o do trabalho. Assim, em virtude de no Brasil o trabalho ter intensa presença na vida juvenil, construir uma “agenda nacional de trabalho decente para a juventude é tarefa extremamente relevante” (p.9). Um dos objetivos dessa agenda é fazer com que os direitos dos jovens sejam respeitados, enquanto cidadãos, cidadãs e trabalhadores. Assim, a ANTDJ traduz o trabalho decente da juventude como “uma condição fundamental para a superação da pobreza e a redução das desigualdades sociais, a garantia da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável” (BRASIL, 2011).

Os jovens da atualidade enfrentam dificuldades de inserção no mercado de trabalho como: baixo ritmo de crescimento econômico; intensa presença do desemprego; presença do trabalho precário. A ANTDJ salienta que a dificuldade para se alcançar o trabalho decente recai sobre os jovens oriundos de famílias com baixa renda; as mulheres jovens; e os jovens negros de ambos os sexos (BRASIL, 2011).

Nesse parâmetro, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) considera que para existir um trabalho decente, alguns pressupostos necessitam estar presentes, como:

a) respeito às normas internacionais do trabalho, em especial aos princípios e direitos fundamentais do trabalho (liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; eliminação de todas as formas de trabalho forçado; abolição efetiva do trabalho infantil; eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação); b) promoção do emprego de qualidade; c) extensão da proteção social; d) diálogo social. (OIT, 2009, p. 5).

O jovem brasileiro é esforçado e se preocupa em conciliar os estudos com o trabalho. As dificuldades desse duplo papel se agravam quando se trata de jovens mulheres, que necessitam conciliar os estudos, trabalho e os afazeres domésticos. O que se observa ainda é que a inserção no mercado de trabalho ocorre de forma diferenciada, a depender da condição econômica familiar. Os jovens oriundos de famílias mais pobres, por exemplo, são inseridos no mercado antes mesmo de concluir o nível fundamental e sem a idade legal para iniciar atividades laborais. Enquanto o jovem da família mais abastada posterga a sua inserção até o final do ensino médio e ao completar os 18 anos (BRASIL, 2011).

A agenda ainda aponta que os jovens de família com renda elevada sofrem menos as consequências do desemprego e estão mais protegidos quanto aos seus direitos legais. Por outro lado, os jovens de baixa renda, mulheres, negros, moradores de áreas urbanas metropolitanas e de determinadas áreas rurais estão desamparados, o que exige políticas públicas que melhorem

tal condição. Salienta-se que a inatividade juvenil afeta mais as mulheres negras que não trabalham nem estudam. Ressalta-se ainda que, mesmo tendo escolaridades superiores aos jovens do sexo masculino, as jovens são submetidas a trabalho sem carteira assinada. Quanto ao componente étnico-racial, questão da cor de pele, constata-se que as pessoas de pele branca têm mais oportunidades de acesso ao trabalho decente do que os jovens de pele negra ou parda. No que tange à remuneração, registra-se que os jovens provenientes de famílias de baixa renda, mulheres e negros, são os que recebem a menor remuneração e desempenham suas atividades com jornadas de trabalho mais longas (BRASIL, 2011).

As condições de trabalho precário entre jovens registram-se em virtude de:

- a) Trabalho sem carteira assinada;
- b) Trabalho não remunerado;
- c) Trabalho doméstico sem carteira assinada.

Muitos avanços em termos de programas de políticas públicas surgiram no intuito de promover um trabalho decente para os jovens trabalhadores através do Programa Nacional do Primeiro Emprego – PNPE. Assim, é fundamental traçar uma trajetória que permita aos jovens terem condições de vida digna, permeada por equanimidade, além de haver ampliação dos níveis de escolaridade e qualificação profissional. Desse modo, para ocorrer uma agenda de trabalho decente para a juventude é necessário que haja equilíbrio entre a oferta e demanda do mercado de trabalho (BRASIL, 2011). Assim, a agenda de trabalho decente para a juventude lista quatro prioridades para se alcançar o trabalho decente entre os jovens:

- a) **MAIS E MELHOR EDUCAÇÃO:** elevação do acesso e qualidade em todos os níveis de ensino para os/as jovens, com igualdade de oportunidades e tratamento de gênero e raça; elevação da escolaridade; melhor ensino médio profissionalizante e tecnológico; ampliação do acesso ao ensino superior; mais e melhor acesso ao patrimônio cultural brasileiro; implementação de políticas públicas para garantir à observância efetiva da idade mínima de ingresso no mercado de trabalho conforme legislação brasileira vigente e implementação da política pública de educação do, no e para o campo;
- b) **CONCILIAÇÃO DE ESTUDOS, TRABALHO E VIDA FAMILIAR:** ampliar as oportunidades e possibilidades de conciliação entre os espaços do trabalho, dos estudos e da vida familiar e em sociedade para os/as jovens trabalhadores e

estudantes, de forma que o trabalho não se sobreponha ou mesmo prejudique as trajetórias educacionais e de integração social;

- c) **INSERÇÃO ATIVA E DIGNA NO MUNDO DO TRABALHO:** mais e melhores empregos e outras oportunidades de trabalho para os/ as jovens com igualdade de tratamento e de oportunidades: a) ampliação das oportunidades de emprego assalariado e melhoria de sua qualidade; igualdade de oportunidades e de tratamento; promoção da saúde do/a trabalhador/a; combate às causas da rotatividade; acesso a terra, trabalho e renda no campo; b) melhorias na qualidade dos empregos, com ampliação das oportunidades no campo dos “empregos verdes”; c) geração de trabalho e renda através da economia popular e solidária, associativismo rural e do empreendedorismo;
- d) **DIÁLOGO SOCIAL:** ampliar e fortalecer o debate sobre as alternativas e condicionantes para a melhor inserção juvenil no mercado de trabalho; estimular as condições de participação juvenil urbana e rural nos instrumentos de defesa de direitos do trabalho, na organização sindical e nas negociações coletivas.

O quadro 08 descreve de forma sucinta as quatro prioridades para o alcance do trabalho decente entre os jovens:

Quadro 8 – Prioridades da ANTDJ

Prioridade	Ações
Mais e melhor Educação	Elevação da qualidade em todos os níveis de ensino; igualdade de oportunidades e tratamento de gênero e raça; melhorias no ensino médio profissionalizante e tecnológico; ampliação do acesso ao nível superior; Ampliar o acesso ao patrimônio cultural brasileiro; políticas mais efetivas para aplicação da idade mínima para inserção no mercado de trabalho;
Conciliação dos estudos, trabalho e vida familiar	Ampliar possibilidades de conciliação entre estudos, trabalho e vida familiar;
Inserção ativa e digna no mundo do trabalho	Proporcionar mais e melhores empregos com igualdade de oportunidades; proporcionar melhorias na qualidade do trabalho; proporcionar geração de trabalho e renda por intermédio da economia popular, solidária, associativismo rural e empreendedorismo.
Diálogo Social	Fortalecer o debate sobre alternativas e condicionantes para a melhor inserção do jovem no mercado de trabalho; estimular a presença de jovens na defesa do direito do trabalho.

Fonte: Brasil (2011).

Um estudo realizado com jovens trabalhadores aponta a necessidade de se investigar a inserção destes no mercado de trabalho, bem como a sua permanência. Deste modo, Paiva *et al.* (2013), ao pesquisarem acerca do estresse ocupacional e *burnout* em jovens trabalhadores, constataram que os fatores de pressão mais evidentes e representativos foram aqueles relativos aos fatores intrínsecos do trabalho: a) datas para entrega de serviços; b) cumprimento de

horários; c) atingimento de metas; d) responsabilidades inerentes ao cargo e e) volume de serviço. Os autores acrescentam que estes fatores de pressão são característicos das condições de precariedade da tarefa, oriundos do trabalho rotineiro e repetitivo.

No que tange os fatores de insatisfação dos jovens, os mais citados foram: a) estrutura e clima organizacional; b) questões relacionadas aos salários; c) falta de reconhecimento; d) falta de solidariedade; e) ausência de tratamento respeitoso e f) local de trabalho precário. Outro aspecto relevante do estudo é o que diz respeito ao tipo de personalidade do jovem trabalhador. Do perfil estudado, 59% foram identificados como propensos ao estresse, já que, “são indivíduos apressados, competitivos, ansiosos e que preferem levar a vida em ritmo acelerado” (PAIVA *et al.*, 2013, p.9).

Por outro lado, o estudo ainda destacou que os jovens possuem características pessoais que facilitam sua atividade laboral como: a) facilidade de relacionamento com as pessoas e b) carisma e boa comunicação. Além disto, os jovens, como forma de combater o estresse, usam algumas estratégias como: a) distração – ouvir música, frequentar academia, assistir filme, etc; e b) racionalização da tarefa – busca entender tudo o que está fazendo (PAIVA *et al.*, 2013).

Carneiro e Behr (2014) afirmam que em virtude da piora nas condições de vida das famílias brasileiras, muitos jovens tiveram que buscar trabalho precocemente, para garantir a sobrevivência da família, embora a lei determine que as empresas de médio porte os contratem, por meio da lei de aprendizagem, na proporção de 5% a 15% equivalente a seu quadro funcional. A lei ainda preconiza que a organização deve assegurar formação compatível com seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, além da formação técnico profissional. Em contrapartida, o Jovem Aprendiz assume a responsabilidade de executar suas atividades com zelo e dedicação (CLT, 1943).

De acordo com Picanço (2015) é a relação de trabalho que estabelece se este possui ou não decência e não sua ocupação. Para isso ela salienta que os trabalhos mais decentes são aqueles mais protegidos pela lei e, por conseguinte, possuem registro na carteira de trabalho, com jornadas de até 44 horas semanais, que fornecem auxílios (moradia, creche, alimentação, etc.) e com rendimento de ao menos um salário mínimo. Para avaliar a decência do trabalho o autor se baseou na proteção social, listada pela OIT, que versa sobre: a) registro em carteira de trabalho; e b) contribuição para a previdência social, acrescentando fatores como: recebimento de auxílios (moradia, transporte, educação, creche e saúde) e jornada de trabalho legal.

Diante dos fatores listados, Picanço (2015) criou o Índice de Proteção Social – IPS, de modo a avaliar quem possui menor ou maior proteção social, a partir de cinco indicadores: a) posição da ocupação do jovem; b) carteira de trabalho assinada; c) contribuição para a



previdência social; d) trabalho com jornada de até 44 horas semanais; e) recebimento de auxílios.

Com base no IPS, Picanço (2015, p.576) constrói o Índice de Trabalho Decente – IDC, sendo ele uma “composição entre a proteção social medida pelo IPS e a renda do trabalho principal”. Nesse contexto, o autor conclui que quanto mais jovens (16 e 17 anos), menor seria o alcance do trabalho decente, afirmando ainda que a inserção precoce no mercado de trabalho, concede ao indivíduo menor vantagem em se conseguir um trabalho decente, assim como possuir menor renda familiar.

Outro fator que denota a dificuldade do acesso ao trabalho decente é a cor de pele, haja vista as desigualdades socioeconômicas e discriminações no mercado de trabalho conforme menciona Picanço (2015 *apud* ARAÚJO; LOMBARDI, 2013).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo contempla os métodos aplicados para a consecução desta pesquisa. Assim, constarão os temas referentes à coleta de dados, ao público-alvo, às organizações que participaram da pesquisa e à forma como os métodos foram aplicados, discorrendo ainda sobre o universo, população e amostra, bem como os procedimentos estatísticos aplicados para a análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A investigação em pauta apresenta caráter exploratório, uma vez que, há pouco conhecimento acumulado e sistematizado da área pesquisada, por isso, não cabem hipóteses iniciais, em virtude da sua condição de sondagem, (VERGARA, 1998). Assim, Para “a pesquisa exploratória é conduzida para explorar o problema”, ela ajuda o pesquisador a saber o porquê do problema, trazendo esclarecimentos e compreensão (MALHOTRA, 2011, p.56).

Além de exploratória, esta pesquisa ainda descreve as características de determinada população e/ou fenômeno, o que a torna também, descritiva. Nesse tipo de pesquisa se supõe que o pesquisador apreende um determinado conhecimento sobre o problema que envolve o tema em questão. Considera-se que a análise descritiva e os gráficos representam muito mais que resultados, eles apresentam técnicas estatísticas, frequências e ainda possibilita “estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 1998; QUIVY; COMPENHOUDT, 2005; MALHOTRA, 2011).

A abordagem é quantitativa, pois busca identificar relações entre variáveis e utilizar critérios probabilísticos para seleção de amostra; instrumentos estruturados para coleta e técnicas estatísticas para tratamento dos dados, a segunda reflete a subjetividade e “visão de mundo dos sujeitos” (VERGARA,1998).

Em virtude da necessidade de se buscar compreender a percepção dos jovens trabalhadores, o delineamento escolhido foi o levantamento, porque é o mais indicado para pesquisas descritivas. Isso significa que ele apresenta características relevantes ao estudo como a possibilidade de: conhecer diretamente a realidade das pessoas; redução de custo e maior rapidez; quantificar os dados; enfatizar aspectos perceptivos (VERGARA, 1998).

### 3.2 PROCEDIMENTOS, INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

O instrumento de coleta dos dados adotado foi o questionário estruturado, composto por duas partes, tendo em seu bojo perguntas fechadas. A parte 1 do questionário engloba questões sociodemográficas, e a parte 2 aborda questões relacionadas às variáveis estudadas (valores organizacionais, práticas de espiritualidade).

A primeira etapa, consistiu na aplicação do pré-teste, com o objetivo de testar: a) a clareza e a precisão dos termos; b) a quantidade de perguntas; c) a forma das perguntas; d) a ordem das perguntas e e) a introdução das perguntas. Além destes aspectos, o pré-teste também visou “assegurar-se de que as questões ou as observações a serem feitas possibilitem medir as variáveis que se pretende medir” e deve ser realizado com uma população que seja o mais semelhante possível daquela que será estudada (GIL, 2002, p.132). Desse modo, foi aplicado o pré-teste para um grupo composto por jovens com idade entre 18 e 22 anos, sendo que um destes jovens ocupava a função de jovem aprendiz na área administrativa de uma grande indústria; enquanto os demais estavam disponíveis para o mercado de trabalho, e suas experiências laborais anteriores englobavam as áreas de telemarketing e supermercado.

Nesse processo, foi solicitado, *a priori*, que os jovens lessem o questionário e revelassem toda e qualquer dúvida, ainda que mínimas, acerca das questões. Cada dúvida sinalizada foi registrada para posterior análise. Ao final, todas as dúvidas foram listadas, analisadas e serviram de base para a reformulação do questionário, adaptando-o à necessidade do público-alvo. Em seguida, o questionário foi transcrito para o meio eletrônico com a utilização da ferramenta *formulários do Google Drive*, atribuindo um link para seu preenchimento.

Portanto, após a adequação do questionário, foram selecionadas 113 organizações que atendessem aos requisitos da pesquisa, como o desenvolvimento de programas de inserção do jovem no mercado de trabalho e que possuíssem filiais nas principais capitais do país. Justificase a determinação desses pressupostos por considerar que nesses ambientes concentravam-se o maior quantitativo do público-alvo da investigação. Assim, foi estabelecido contato com as organizações selecionadas, através de e-mail, a fim de convidá-las para participar da pesquisa. Àquelas que aceitaram participar, foi enviado link a ser disponibilizado para os jovens, por meio da acessibilidade desses. Convém ressaltar que duas organizações situadas em Salvador e uma em Feira de Santana solicitaram que o questionário fosse aplicado em papel por acreditarem ser o mais viável para aquele momento, e assim foi feito, havendo posterior transcrição destes para o meio eletrônico.

Cada organização participante recebeu um link próprio, o que facilitou posteriormente, o controle da quantidade de questionários respondidos por cada organização, permitindo o acompanhamento da tarefa com vistas a alcançar a amostra determinada através do cálculo amostral. Para os questionários aplicados no suporte papel, após seu recolhimento, foram digitados no link próprio das organizações.

A pesquisa foi aplicada no mês de janeiro do ano corrente e os respondentes sinalizaram suas percepções acerca das práticas de espiritualidade e valores organizacionais. A escala referente a práticas de espiritualidade teve como base o estudo de Bezerra e Oliveira (2007). Enquanto que a escala dos valores organizacionais foi amparada no IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), a qual já possui validação.

A escala utilizada foi tipo likert de 6 pontos, que solicitou ao respondente comparar a sua organização com a listada no questionário. Assim, atribuiu-se 0 para, “*Não se parece em nada com minha organização*”; 1 para “*Não se parece com minha organização*”; 2 para “*É pouco parecida com minha organização*”; 3 para “*É mais ou menos parecida com minha organização*”; 4 para “*É parecida com minha organização*”; 5 para “*É muito parecida com minha organização*”.

Assim, concluído o período de captação da pesquisa através dos questionários, os links foram desativados no ambiente virtual, impedindo o recebimento de novas respostas. Os dados foram então exportados para o *software Excel*, e posteriormente para o *SPSS* que procedeu com a extração das estatísticas do estudo.

### 3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados será feita com base nas estatísticas descritivas, tendo como saídas os gráficos de dispersão, além da matriz de correlações, sendo o coeficiente utilizado para a análise o de Spearman ( $\rho$ ), por este ser o mais indicado para a análise de variáveis ordinais, como é o caso do estudo, em que as respostas possuem um ordenamento, por exemplo: é muito parecida, é pouco parecida etc. O coeficiente de Spearman ( $\rho$ ) é uma medida não-paramétrica, onde não há a exigência de pressuposição da normalidade da população a ser analisada; não é sensível a *outliers*; não é sensível a assimetrias na distribuição; e não indica relação de linearidade entre variáveis e sim de monotonicidade (variáveis evoluindo no mesmo sentido).

A interpretação do coeficiente de Spearman decorre da variação de “ $\rho$ ”, afirmando que quanto maior for o valor absoluto do coeficiente, maior será a relação de magnitude entre as variáveis. Portanto, se estabelece que “ $\rho$ ” encontra-se entre -1 e 1 inclusive. Isto implica

que se  $\rho = 1$ , as variáveis têm uma relação perfeita positiva. No entanto, se  $\rho = -1$ , significa que há uma relação perfeita negativa.

Logo, alguns estudos apontam que, se  $\rho < 0,4$ , implica correlação de fraca magnitude; se  $0,4 < \rho < 0,5$ , implica em correlação de moderada magnitude; se  $\rho > 0,5$ , implica em correlação de forte magnitude. Todavia, identificou-se neste estudo que, quando  $\rho < 0,7$ , os dados apresentavam comportamento maior dispersão entre si. A partir desse dado, considerou como forte relação de magnitude para  $\rho \geq 0,7$ , enquanto que moderada magnitude o intervalo de  $0,4 < \rho < 0,7$ , e para fraca relação de magnitude  $\rho < 0,4$ . Foi dotado como nível de significância  $\alpha = 0,01$ .

Apesar do coeficiente de correlação de Spearman ( $\rho$ ) dispensar a necessidade de se calcular a normalidade dos dados, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov a fim de identificar se o conjunto de dados possuía ou não uma distribuição com comportamento normal. Para verificar a normalidade dos dados a partir desse teste, considerou-se  $H_0$  como a hipótese de o conjunto de dados seguir uma distribuição normal e  $H_1$ , como a hipótese do conjunto de dados não seguir uma distribuição normal.

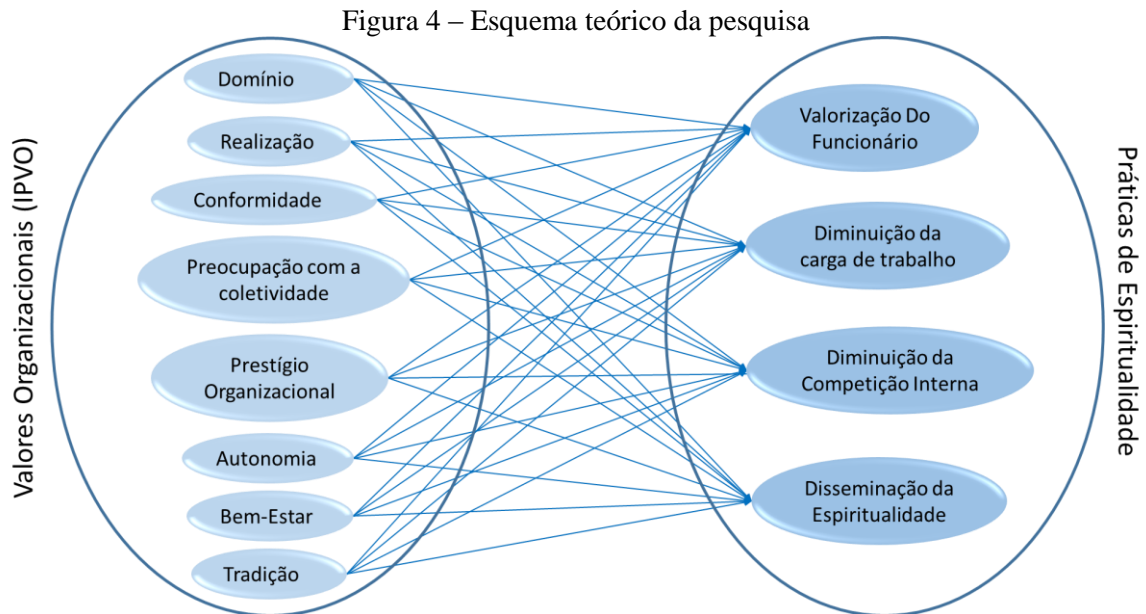
Além da verificação da normalidade dos conjuntos, foram trazidos gráficos de dispersão com o intuito de reforçar o entendimento acerca da relação positiva ou negativa entre as variáveis, implicando na monotonicidade. A relação positiva entre as variáveis se apresenta através dos agrupamentos das variáveis de forma crescente saindo da esquerda em direção a direita. Quando a relação é negativa, vê-se um comportamento decrescente das variáveis, partindo da esquerda em direção à direita.

O Software *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS Statistics 23.0* foi utilizado para a tabulação dos dados, juntamente com o Excel. Nesse processo, primeiramente avaliou-se todas as variáveis individualmente através da análise da frequência. Posteriormente, estas foram agrupadas a fim de estabelecer a relação entre as variáveis pertencentes às práticas de espiritualidade e aos valores organizacionais.

### 3.4 ESQUEMA TEÓRICO

O esquema teórico foi desenvolvido com base na teoria pesquisada, assim como no problema e nos objetivos geral e específicos com o intuito de contextualizar e direcionar a pesquisa no que tange a configuração das relações estabelecidas entre as variáveis do estudo. Assim, no esquema teórico, são demonstradas as variáveis da dimensão valores organizacionais, baseadas na escala do IPVO, listando todos os seus oito fatores: domínio;

realização; conformidade; preocupação com a coletividade; prestígio organizacional; autonomia; bem-estar; e tradição. Nele também serão encontradas as variáveis atinentes a espiritualidade: valorização do funcionário; diminuição da competição interna; diminuição da carga de trabalho e disseminação da espiritualidade, conforme ilustra a figura 4:



**Fonte:** Oliveira e Tamayo (2004), Paiva *et.al*(2014) e Bezerra e Oliveira (2007)

Ressalta-se que os itens pertinentes aos valores organizacionais tiveram embasamento na teoria proposta por Oliveira e Tamayo (2004) e Paiva *et al.* (2014), enquanto que os itens referentes às práticas de espiritualidade foram colhidos em Bezerra e Oliveira (2007).

### 3.5 UNIVERSO E AMOSTRA

Se o universo de um estudo é composto por um número elevado de indivíduos, torna-se inviável realizar o estudo com o universo, dando preferência a amostras que possam representá-lo. Gil (2002) salienta que quando uma amostra é bem selecionada, os resultados obtidos por meio dela “tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo”. Assim, o universo da pesquisa referiu-se a todo jovem brasileiro com idade entre 18 e 24 anos que apresentasse alguma experiência laboral, atinente ao programa de aprendizagem.

A fim de determinar a amostra necessária para o estudo, foi adotada a amostragem estratificada não proporcional, levando em consideração a acessibilidade e disponibilidade dos jovens. Para tanto, utilizar-se-á o cálculo do tamanho da amostra para populações finitas, conforme fórmula (1):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Em que:

- N Tamanho da população total;
- Z Nível de confiança Abscissa da curva normal padrão;
- p Estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida;
- q - 1 P
- d Erro amostral expresso em decimais. O erro amostral será a máxima diferença que o investigador admite suportar entre a verdadeira proporção e a estimativa encontrada;
- n Tamanho da amostra aleatória simples a ser selecionada da população

Para alcançar a informação acerca da população total de jovens com idade entre 18 e 24 anos, dependeu-se das informações concedidas pelas organizações participantes da investigação. Desse pressuposto, foi realizado o cálculo amostral adotando o grau de confiabilidade da pesquisa em 95,0% e o erro amostral de 5,0%, assumindo como meta o alcance de 390 questionários, conforme expresso na tabela 1.

Tabela 1 – Cálculo da amostra

UF	Instituição	Contratos de aprendizagem	Erro 5%	Formulários	Obtidos
DF	ISBET (DF)	350	165	214	208
BA	ISBET (BA)	300	141	183	98
BA	SENAC (BA)	150	71	92	84
TOTAL		800	376	489	390

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Salienta-se que o cálculo amostral foi realizado para as instituições que tiveram maior representatividade em termos de quantidade de respostas aos questionários, que foram: ISBET-

DF; ISBET-BA; e SENAC-BA. Juntas, essas instituições apresentaram 390 questionários respondidos, o que correspondeu a aproximadamente 96% do total, enquanto as demais organizações, somaram 16 respostas, que refletem os 4% restantes. No entanto, para fins de análise dos dados, mesmo aqueles números que não aparecem na tabela do cálculo amostral, serão considerados, totalizando a composição da amostra em 406 questionários.

O próximo tópico aborda questões relacionadas à delimitação do campo de estudos e o público-alvo da pesquisa, determinantes em qualquer estudo.

### 3.6 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO E PÚBLICO-ALVO

Nesta fase, delimitar o estudo visa a buscar a viabilidade do mesmo, uma vez que questões como tempo e custo necessitam de atenção. Assim, para a delimitação do campo de estudos e posterior público-alvo, Malhotra (2011) menciona que devem ser considerados o intervalo de tempo; a extensão territorial; as unidades de amostragem e o elemento da pesquisa. Portanto, seguindo as recomendações do autor, esta investigação adotou como intervalo de tempo o mês de janeiro de 2016; a extensão territorial, o Brasil; as unidades de amostragem, as organizações que desenvolvem atividade junto a jovens para favorecer sua inserção no mercado de trabalho e, por fim, o elemento de pesquisa representado por jovens na faixa etária de 18 a 24 anos. A figura 5 representa o resumo da delimitação do campo de estudo e público alvo.

Figura 5 – Determinação do público-alvo



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

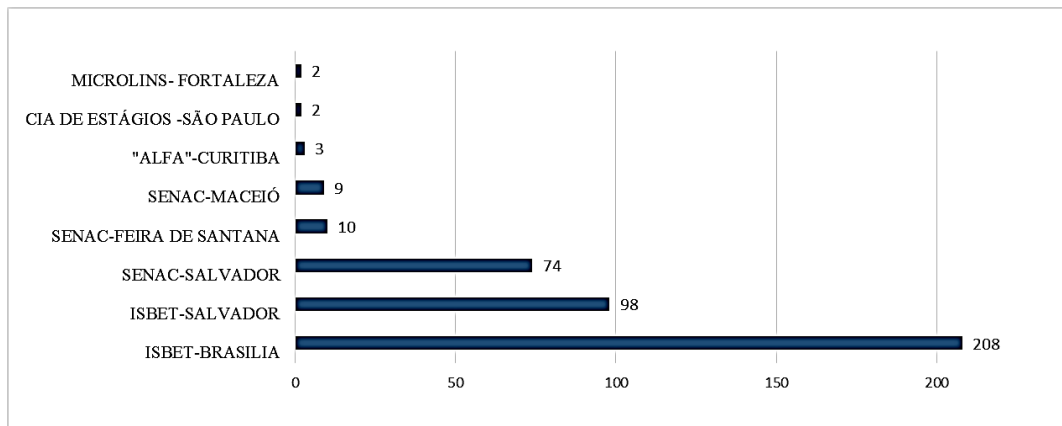
Na tentativa de abranger o território nacional, buscou-se a inclusão de organizações pertencentes a todo o território nacional. Como resultado, obteve-se a participação de todas as regiões brasileiras, excetuando o Norte. Portanto, o Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste



participaram através de seus municípios: Salvador (BA); Feira de Santana (BA); Maceió (AL); São Paulo (SP); Brasília (DF); Curitiba (PR); e Fortaleza (CE).

Da região Nordeste houve 191 questionários respondidos e válidos entre os Estados da Bahia, Maceió e Ceará, enquanto que no Centro-Oeste o total de questionários respondidos e válidos foi de 208, todos no Distrito Federal. A Região Sul aparece com uma participação tímida, representada pelo Estado do Paraná, registrando um total de 3 questionários respondidos e válidos, assim como a Região Sudeste, representada pelo Estado de São Paulo, com 2 questionários respondidos e válidos. Dessa forma, constata-se que o estudo teve maior representatividade amostral nas regiões Nordeste e Centro-Oeste. No entanto, para fins de análise dos dados, todas as regiões serão consideradas.

Gráfico 4 – Representação das localidades das unidades participantes da pesquisa

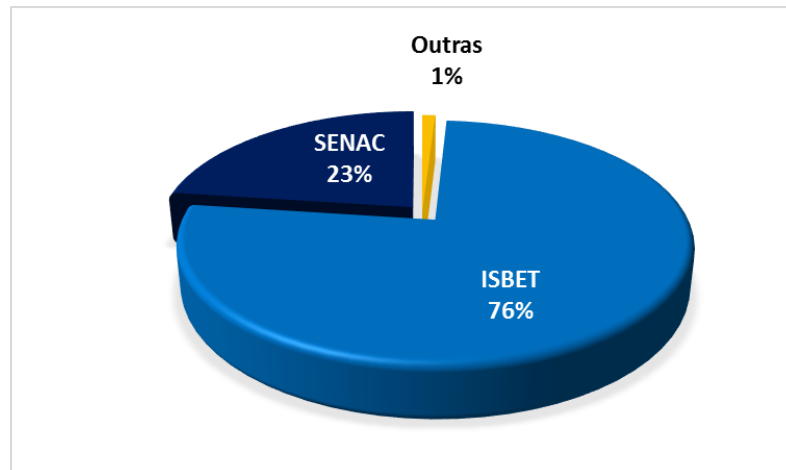


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O gráfico 4, além de abordar as localidades abrangidas pela pesquisa, também apresenta as instituições que participaram, como: a) Microlins – Fortaleza; b) CIA de Estágios – São Paulo; c) Instituição “ALFA”- Curitiba; d) SENAC – Maceió; e) SENAC – Feira de Santana; f) SENAC – Salvador; g) ISBET – Salvador; e h) ISBET – Brasília.

A pesquisa aponta ainda as instituições que apresentaram maior número de respondentes foi o Instituto Brasileiro Pró Educação, Trabalho e Desenvolvimento – ISBET, com 76% de participação, seguido pelo Serviço de Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC que demandou 23% das respostas do questionário. As demais instituições tiveram uma participação tímida, somando juntas 1%. Para corroborar com as informações, o Gráfico 5 apresenta a essa proporção.

Gráfico 5 – Representação das instituições participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em virtude do SENAC (BA), ISBET (BA), ISBET (DF) terem apresentado maior representatividade na amostra, e por ambas desenvolverem entre os jovens o programa de aprendizagem nacional, as próximas subseções discorrerão acerca do programa jovem aprendiz, bem como sobre o histórico das instituições SENAC e ISBET.

### 3.6.1 Programa jovem aprendiz

A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) preconiza em seu bojo, através do art.62, que a aprendizagem se destina “à formação técnico-profissional metódica de adolescentes e jovens”, devendo haver o desenvolvimento de atividades teóricas e práticas, de modo a seguir uma organização de tarefas de complexidade progressiva.

Essas atividades são implementadas mediante contrato de aprendizagem que nada mais é do que um acordo de trabalho especial, por escrito e com prazo determinado de até dois anos de duração. De um lado fica o empregador que se compromete com a formação técnico-profissional do jovem e do outro, o jovem que se compromete a realizar as atividades com zelo e diligência suficientes para seu aprendizado.

De acordo com a Lei da Aprendizagem (10.097/2000), o contrato de trabalho prevê assinatura da carteira de trabalho e previdência social; matrícula e frequência do aprendiz à escola, em caso de conclusão do ensino fundamental e inscrição do aprendiz em instituição que seja autorizada para a formação técnico-profissional metódica. Portanto, o programa de aprendizagem é técnico-profissional “que prevê a execução de atividades teóricas e práticas, sob a orientação pedagógica de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica e com atividades práticas coordenadas pelo empregador”.

Ainda conforme a lei, os programas de aprendizagem podem ter duas modalidades que são: a) a aprendizagem profissional em nível de formação inicial por Classificação Brasileira de Ocupação - CBO ou arco ocupacional e b) a aprendizagem profissional em nível técnico e médio. Para o programa de Jovem Aprendiz, são aceitas pessoas com idade entre 14 e 24 anos, que esteja matriculado e frequentando a escola. Em caso de o candidato a jovem aprendiz ser portador de deficiência, não há limite máximo de idade. Há prioridade de contratação do jovem com idade entre 14 e 18 anos, como versa a o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA.

A lei ainda determina que a cota de aprendizes a ser contratada é de 5% no mínimo e 15 % no máximo, salientando que as microempresas estão desobrigadas da contratação. Caso as empresas não obedeçam a contratação dos aprendizes, ficam sujeitas às penalidades previstas em lei. Assim, em todo território nacional existem organizações autorizadas a executar o programa de aprendizagem, dentre elas estão o SENAC e o ISBET, alvos dos próximos tópicos, devido a maior representatividade amostral dessas instituições junto a essa pesquisa.

### **3.6.2 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC**

O SENAC foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio de bens, Serviços e Turismo (CNC) por meio de decreto de lei. Logo no ano seguinte à sua criação, o SENAC inovou ao ofertar em larga escala cursos profissionalizantes na área do comércio, além da implantação das empresas-escola a partir da década de 1960, concentrando-se em hotéis e restaurantes. Esses ambientes possibilitam que o aluno coloque em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Com o intuito de levar o conhecimento para o aluno, o SENAC tornou-se o pioneiro ao proporcionar cursos para localidades distantes por meio, primeiramente dos cursos volantes e posteriormente através das unidades móveis e depois através dos cursos de educação à distância – EAD, tudo isto na década de 1940. No final do século XX houve um impulso nos cursos EAD e, então, o SENAC cria a Rede EAD SENAC, recebendo credenciamento especial do Ministério da Educação e Cultura – MEC para oferecer cursos de pós-graduação *lato sensu* à distância, sendo então transformada em SENAC EAD no ano de 2000, agora oferecendo também cursos livres e técnicos.

De acordo com o Relatório Anual do SENAC – 2014, a instituição está presente em 3.061 municípios com 625 unidades operativas e 34.117 docentes. No que tange às empresas-escola, são 62 empresas-pedagógicas divididas entre salões de beleza; restaurantes, lanchonetes, hotéis, institutos de beleza; cafés; pousadas; mercados e postos de gasolina. Esses

números e a qualidade de ensino do SENAC o consagram como um agente transformador da sociedade nas sete décadas de sua existência, pois durante este período realizou mais de 63 milhões de atendimentos, aumentando as chances de inserção no mercado de trabalho de muitos brasileiros.

Na Bahia, o SENAC está presente nas cidades de Salvador, Camaçari, Feira de Santana, Porto Seguro, Santo Antônio de Jesus e Vitória da Conquista. Em Salvador, localizam-se sete unidades que são Aquidabã, Casa do Comércio; Chile; Comércio; Pelourinho; Pituba e Praça da Sé. A instituição fornece seis programas sociais que são o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC); Programa Senac de Gratuidade (PSG); Programa Senac de Acessibilidade; Programa de Aprendizagem Profissional Comercial; Programa SENAC Móvel e; Programa de Parcerias Sociais.

O Programa de Aprendizagem Profissional, sobre o qual a pesquisa se debruçou, é administrado pelo SENAC em Salvador, através da unidade Praça da Sé, criada em 2008 com este propósito, seguindo os parâmetros do Programa Jovem Aprendiz de acordo com a legislação pertinente. A unidade tem possibilidade de atender até 1000 jovens diariamente.

Outras instituições, como o SENAC, merecem destaque no cenário nacional em virtude de contribuírem para a inserção de brasileiros no mercado de trabalho. Dentre as possíveis, é possível citar o Instituto Brasileiro Pró Educação, Trabalho e Desenvolvimento - ISBET, que será abordado no item a seguir.

### **3.6.3 Instituto Brasileiro Pró Educação, Trabalho e Desenvolvimento – ISBET**

Com atuação primordial de Agente de Integração, seu objetivo é o de preparar futuros profissionais, assim, o ISBET caracteriza-se como uma instituição de direito privado, sem vínculos político-partidários, com perfil filantrópico e de assistência social, ou seja, sem fins lucrativos. O instituto foi criado em 02 de agosto de 1971, inicialmente com a denominação de Sociedade Brasileira de Estudos Pedagógicos – SBEP, voltado principalmente para treinamento de professores com vista a implantação de LDB 5692/71. No ano de 1985, a SBEP transforma-se em Agente de Integração, transferindo-se de São Paulo para o Rio de Janeiro, com o intuito de inserir estudantes no mercado de trabalho através de estágio. Ao comemorar seus 30 anos de existência, no ano de 2001, a instituição sofre alteração nominal, quando adota o nome atual de Instituto Brasileiro Pró Educação, Trabalho e Desenvolvimento – ISBET, ampliando suas finalidade e atividades. Assim, a instituição busca responder às três necessidades inerentes e intrinsecamente fundamentais dos seres humanos - educação, trabalho e desenvolvimento – o

que, por conseguinte, abarca ações de caráter educacional; técnico; científico; cultural; cívico; beneficente e assistencial.

Foi a partir de 2005, em virtude do decreto de lei 5.598/2005 que regulamenta a contratação de aprendizes, que o ISBET ampliou suas atividades aderindo ao Programa Jovem Aprendiz do Ministério do Trabalho.

Atualmente o ISBET está localizado em todas as regiões do país, contando com filiais em nove Estados mais o Distrito Federal, com um total de 23 escritórios operacionais em funcionamento. O instituto tem como missão “contribuir para o desenvolvimento nacional, operacionalizando seus programas e projetos, buscando beneficiar, em primeiro momento, os jovens das comunidades periféricas, carentes e desassistidos, que vivem em área de risco” (ISBET,2014).

A unidade do ISBET de Brasília (DF), assim como a unidade de Salvador (BA) foram fundadas na mesma época, a partir de ATA de Assembleia datada de 10 de maio do ano de 2000. Entre os meses de janeiro e fevereiro de 2016, unidade de Brasília comportou um total de 600 aprendizes sendo que destes, aproximadamente 350 compreendiam a faixa etária de 18 a 24 anos. Enquanto a unidade de Salvador (BA) absorveu 547 alunos no programa Jovem Aprendiz, sendo que aproximadamente 300 estavam com idade entre 18 e 24 anos

Os programas de estágio de Jovem aprendiz estão na carteira da instituição. Dentro do projeto de Jovem Aprendiz encontram-se os cursos de: a) auxiliar de serviços administrativos; b) auxiliar de atendimento e comércio; c) auxiliar de copa e cozinha; d) auxiliar de logística; e) auxiliar de produção; f) auxiliar de construção civil (arco ocupacional); g) auxiliar de serviços bancários (arco ocupacional); h) aprendiz de fiscal e cobrador de transporte coletivo (arco ocupacional); i) operador de contact center; j) aprendiz de administração de edifícios; k) aprendiz de montadores de máquinas e acessórios; l) aprendiz de trabalhadores em alvenaria; e m) aprendiz de garçom, *sommeliers* e *barman*.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo visa a apresentar os resultados referentes à pesquisa realizada com os jovens trabalhadores, *corpus* deste estudo. A análise é iniciada a partir dos dados socioeconômicos que apresentam o perfil dos respondentes. Em seguida, são contemplados os resultados referentes às práticas de espiritualidade e valores organizacionais, citando individualmente a parte descritiva e, logo após, a relação existente entre ambos. Os resultados são expostos ao longo da análise dos dados.

Os dados foram apurados, validados e submetidos a tratamento estatístico descritivo, teste de normalidade e análise por via da matriz de correlação, de modo a identificar o grau de relação entre as variáveis (espiritualidade e valores organizacionais) sendo utilizado o coeficiente de Spearman.

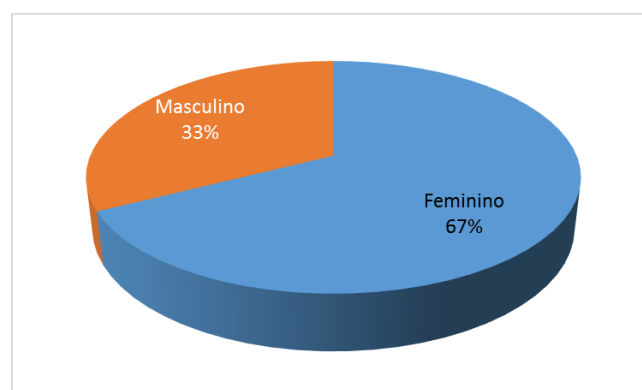
### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A primeira parte do questionário, referente aos dados socioeconômico, colheu as informações atinentes ao perfil do jovem trabalhador (Apêndice 1), sendo este composto por 23 questões que trouxeram tópicos relacionados à vida pessoal, familiar, escolar e profissional do público-alvo da pesquisa. Foram obtidos 406 questionários válidos no total.

#### 4.1.1 Caracterização sociodemográfica

A pesquisa aponta que o gênero feminino foi predominante entre os respondentes, correspondendo a 67 % do total, contra 33% referente ao gênero masculino.

Gráfico 6 – Gênero dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que tange à idade dos jovens, o estudo registra que 65,5% dos respondentes estão na faixa etária de 18 a 20 anos; 26,8% possuem idade entre 20 e 22 anos e 7,6% correspondem ao intervalo etário de 22 a 24 anos. Assim, ao cruzar os dados idade e gênero, extrai-se a distribuição das faixas de idade entre os dois gêneros, observando que o gênero feminino foi preponderante entre os respondentes com idade variando de 18 a 20 anos, pois correspondeu a 70% destes, enquanto que o gênero masculino apresentou um percentual de 30% aproximadamente.

As duas faixas etárias seguintes também apontam uma predominância do gênero feminino, registrando percentuais de 60,6% e 67% para as mulheres, enquanto que os homens registraram respectivamente, 39,4% e 32,3% dos dados apresentados.

Tabela 2 - Tabulação cruzada Idade versus Gênero

		Gênero		Total
		Feminino	Masculino	
Idade	Entre 18 e 20 anos	187	79	266
	Mais de 20 e menos de 22 anos	66	43	109
	Mais de 22 e menos de 24 anos	21	10	31
Total		274	132	406

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Acerca do estado civil, quase a totalidade dos jovens entrevistados declararam-se solteiros. Tal informação comparece representada aproximadamente por 90%, sendo este número mais concentrado na faixa de 18 a 20 anos. Os declarados casados ou com união estável representam aproximadamente 10% dos jovens, sendo que 82% se situam entre 18 e 22 anos.

Tabela 3 – Tabulação cruzada Idade versus Estado Civil

		Estado Civil			Total
		Casado	Solteiro	União estável	
Idade	Entre 18 e 20 anos	15	243	8	266
	Mais de 20 e menos de 22 anos	3	98	8	109
	Mais de 22 e menos de 24 anos	6	24	1	31
Total		24	365	17	406

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que cerne à cor de pele declarada pelos respondentes, nota-se que a parda e a negra com percentuais de 46,6% e 24%, respectivamente, se destacam. Em seguida, 14,8% declararam a cor de pele morena; a branca foi representada por 13,1%; por fim, a amarela com 1%. Do cruzamento dos dados referentes à idade, cor de pele e gênero, constata-se preponderância da cor de pele negra em relação às demais, havendo maior concentração na faixa etária de 18 a 22 anos, o que corresponde a aproximadamente 66% dos respondentes.

Desse total, 65,8% pertencem ao gênero feminino e 34,2% são do gênero masculino. Por sua vez, na mesma faixa etária de 18 a 22 anos, a cor de pele morena assume a segunda posição, com 13%, enquanto que a branca é registrada por 12%, e a amarela por 0,2%.

Na faixa etária de 22 a 24 anos, foram registrados os menores percentuais para todas as categorias de cor de pele. A parda aparece com aproximadamente 4%; a morena com 1,5%; a branca e negra cada uma com 1%; e a amarela com 0,2%, conforme explicitado na Tabela 4

Tabela 4 – Tabulação cruzada: Idade versus Cor de pele versus Gênero

Gênero			Cor de pele					Total
			Branca	Preta	Morena	Parda	Amarela	
Feminino	Idade	Entre 18 e 20 anos	26	49	25	85	2	187
		Entre 20 e 22 anos	11	11	11	32	1	66
		Entre 22 e 24 anos	1	4	4	11	1	21
	Total		38	64	40	128	4	274
Masculino	Idade	Entre 18 e 20 anos	9	21	11	38		79
		Entre 20 e 22 anos	3	14	7	19		43
		Entre 22 e 24 anos	3	0	2	5		10
	Total		15	35	20	62		132
Total	Idade	Entre 18 e 20 anos	35	70	36	123	2	266
		Entre 20 e 22 anos	14	25	18	51	1	109
		Entre 22 e 24 anos	4	4	6	16	1	31
	Total		53	99	60	190	4	406

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quanto à taxa de escolarização dos jovens, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015) cita que a taxa de conclusão do ensino médio foi de 60,8% entre os jovens no ano de 2014. O Instituto acrescenta que, entre as pessoas do gênero masculino, a taxa foi de 54,9%, enquanto que, entre o gênero feminino, ficou em 66,9%. Neste estudo, a taxa de escolarização referente ao nível médio foi de 59,4%, apresentando uma aproximação com a realidade exposta pelo IBGE. No entanto, referente à escolarização entre homens e mulheres, os dados apontam que 67,2% as mulheres concluíram o nível médio, enquanto apenas 32,8% dos homens alcançaram este nível. Informações expressas na tabela 5.



Tabela 5 – Escolaridade dos respondentes

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
Ensino fundamental completo	10	2,5	2,5
Ensino fundamental incompleto	5	1,2	3,7
Ensino médio completo	241	59,4	63,1
Ensino médio incompleto	60	14,8	77,8
Ensino superior completo	8	2,0	79,8
Ensino superior incompleto	82	20,2	100,0
Total	406	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A análise das variáveis escolaridade *versus* cor de pele revelou que nenhum dos respondentes de pele branca, morena ou amarela possuía nível fundamental incompleto. No entanto, os negros e pardos, ocupam o nível fundamental, o que corresponde a 1% dos respondentes. Daqueles que declararam ter o nível fundamental incompleto, 90% são negros ou pardos e 10% são morenos. No ensino médio completo, os negros e pardos correspondem a 75%. No nível superior completo, enquanto os morenos registram 12,4%, os brancos representam 11,6%, e amarelos, 1,7%. A pesquisa encontra similaridades com o exposto por Picanço (2015) quando afirma que houve crescimento do número de jovens que estudam, aumentando em aproximadamente seis pontos percentuais entre os anos de 1993 e 2012, comprovando então que o jovem da atualidade está mais escolarizado. A tabela 6 confirma as informações descritas:

Tabela 6 – Tabulação cruzada Escolaridade versus Cor de pele

		Cor de pele					Total	
		Branca	Preta	Morena	Parda	Amarela		
Escolaridade	Ens. fundamental incompleto	Contagem	0	2	0	3	0	5
		% Escolaridade	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	Ens. fundamental completo	Contagem	0	4	1	5	0	10
		% Escolaridade	0,0%	40,0%	10,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Ens. médio incompleto	Contagem	4	10	18	28	0	60
		% Escolaridade	6,7%	16,7%	30,0%	46,7%	0,0%	100,0%
	Ens. médio completo	Contagem	28	65	30	114	4	241
		% Escolaridade	11,6%	27,0%	12,4%	47,3%	1,7%	100,0%
	Ens. superior incompleto	Contagem	19	17	9	37	0	82
		% Escolaridade	23,2%	20,7%	11,0%	45,1%	0,0%	100,0%
	Ensino superior completo	Contagem	2	1	2	3	0	8
		% Escolaridade	25,0%	12,5%	25,0%	37,5%	0,0%	100,0%
	Total	Contagem	53	99	60	190	4	406
		% Escolaridade	13,1%	24,4%	14,8%	46,8%	1,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ainda em termos da escolaridade, se desejou saber se o nível obtido pelos pais interferiria no nível dos filhos. Identificou-se, com base na matriz de correlação, que a relação entre as variáveis escolaridade do jovem *versus* escolaridade do pai apresenta fraca relação, apesar de significativa. Quanto à relação entre a escolaridade do jovem *versus* escolaridade da mãe, constata-se também uma relação bem fraca. Os dados parecem indicar que a escolaridade dos pais não afeta diretamente a escolaridade dos jovens. Tal fato pode ser explicado por que esses pais eram as crianças e os adolescentes da década de 1970, o que, conforme Picanço (2015), essa população não pôde acompanhar o processo de expansão da escolaridade por fatores como falta de tempo, inserção em cursos noturnos e supletivos de baixa qualidade. Já os Jovens pesquisados, estão aproveitando as políticas públicas que incentivaram a maior escolarização a partir da década de 1990 (BRASIL, 2010).

Tabela 7 – Correlações entre a escolaridade do jovem e a escolaridade de seus pais

	1. Qual a sua escolaridade?	2	3
2. Qual a escolaridade do seu pai?	,217** ,000	1	
3. Qual a escolaridade da sua mãe?	,138** ,005	,437** ,000	1

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Quanto ao mercado de trabalho, 75,1% dos jovens informaram que mantiveram contato com parente, amigo ou colega para conseguir acessar o meio laboral, sendo que 24,9% conseguiram sem intermediários. Esse dado coaduna com a pesquisa realizada pela SNJ (2013), porém diverge da teoria da força dos laços, uma vez que essa última afirma que são os indivíduos pertencentes ao grupo dos “laços fracos” (contatos esporádicos) que faz as indicações para as oportunidades do mercado de trabalho (GRANOVETTER, 1973).

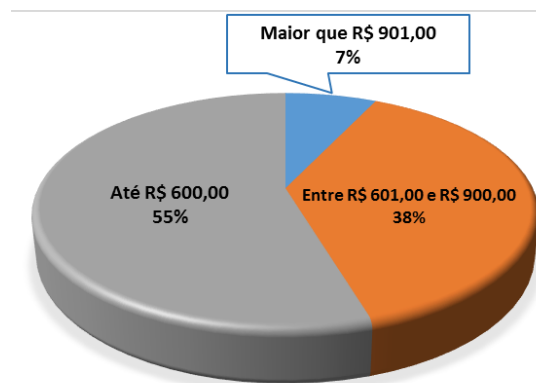
A maioria dos jovens relataram terem começado a trabalhar há menos de 1 ano, o que corresponde a 70,2% dos respondentes. Por sua vez, 19,4% afirmam ter iniciado sua atividade laboral entre 1,1 e 3 anos; 8,9% asseveram que começaram a trabalhar entre 3,1 e 5 anos, e 1,5% dos jovens iniciaram sua jornada laborativa há mais de 5 anos. A pesquisa ainda aponta que a maioria dos jovens desenvolvem atividades nos ramos empresariais de transporte e comunicações; saúde; comércio; e serviço ou administração pública, que juntos representam 81% das ocupações relacionadas pelos respondentes.

Ao serem questionados acerca do valor da bolsa auxílio, 79% informaram o valor, e 21% não informaram. Assim, com base nos respondentes que informaram o valor da sua bolsa, detectou-se que a média da remuneração paga ao jovem gira em torno de R\$ 565,00. De acordo

com o Manual de Aprendizagem, concedido pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, é assegurado ao jovem aprendiz o salário mínimo hora. Desse modo, uma vez que o salário mínimo era de R\$ 788,00 até dezembro de 2015 – mês de referência utilizado pelos jovens para declarar o valor recebido, constata-se que o salário mínimo hora era de R\$ 3,58. A fim de ilustrar essa média salarial, propõe-se o cálculo: um jovem que trabalhou por 22 dias, no período de 4 horas diárias, durante o mês de dezembro, recebeu em média R\$ 315,00; enquanto aquele que trabalhou a mesma quantidade de dias, no mesmo mês, porém 6 horas por dia, teve em média um recebimento de R\$ 472,00. Ressalta-se que o MTE considera como remuneração mínima o salário mínimo hora, podendo o jovem perceber valores acima desta remuneração.

Portanto, dos jovens que informaram a sua renda, 7% percebem remuneração acima de R\$ 900,00; 38% são remunerados com valores que variam entre R\$ 601,00 e R\$ 900,00; e 55% recebem renda de até R\$ 600,00.

Gráfico 7 – Remuneração percebida pelos Jovens



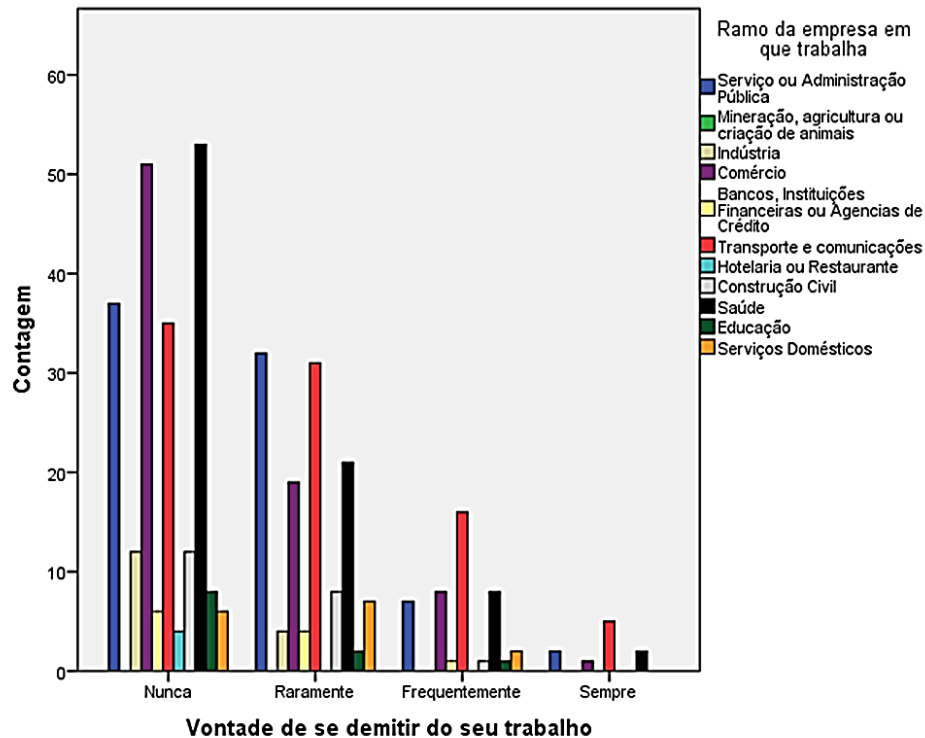
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os jovens também foram questionados quanto à renda familiar. Dessa inquirição resulta que 19,5% dos respondentes afirmam que a renda máxima da família é de até 1 salário mínimo; enquanto para 39% esta realidade vincula-se entre 1 e 2 salários mínimos. A família que recebe entre 2 e 3 salários mínimos representa 22,9% da amostra, e os que recebem acima de 3 salários mínimos somam 18,6%. Em outras palavras, para 81,4% dos respondentes, a renda familiar gira em torno de até três salários mínimos.

Uma das perguntas do questionário buscou identificar o desejo de demissão entre os jovens. Aqueles que sempre têm vontade de se demitir representam 3%; 11% apresentam essa vontade frequentemente; 31% raramente, e 55% nunca tiveram vontade de se demitir. Esse dado aponta que a maioria dos jovens pesquisados não apresenta vontade em se demitir.

Desse modo, para entender qual segmento que apresenta mais jovens com vontade de se demitir, a tabulação cruzada foi utilizada, tendo como variáveis: *vontade em se demitir* e *ramo da empresa*, constatando-se que a maioria dos jovens que expressam o desejo de forma frequente ou sempre, vinculam-se às atividades relacionadas aos ramos de transporte e comunicação; serviço ou administração pública; saúde; e comércio.

Gráfico 8 – Vontade em se demitir versus Ramo da empresa em que trabalha



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao analisar o grupo que, mesmo raramente, representa a vontade em se demitir, constatou-se que as áreas que apresentaram os maiores índices também são as referente a: transporte e comunicação; serviço ou administração pública; saúde; e comércio.

A área de transportes e comunicações foi a que demandou maior quantidade de jovens com vontade de se demitir. Daqueles que afirmaram ter vontade de se demitir, observou-se que 24,2% apontaram que raramente se demitiriam. No entanto, para 36,4% dos jovens a vontade de demitir aparecia frequentemente. Por fim, para 50% a vontade de se demitir sempre assolava suas mentes.

Complementando as investigações, buscou-se identificar também, como a variável *renda familiar* poderia impactar na variável *vontade de se demitir*. Dessa ação deduziu-se que, daqueles que nunca tiveram a vontade de se demitir, a maioria, o que correspondeu a 85,3%

dos jovens pesquisados, recebiam até 3 salários mínimos. Nesse contexto, pode-se pensar que a escolha da alternativa “nunca” atribuída a variável *vontade de se demitir*, pode ser consequência da condição financeira da maioria dos jovens pesquisados, uma vez que a bolsa auferida pela atividade de jovem aprendiz, pode compor a renda familiar, conforme a UNESCO (2004) afirma que aproximadamente 56% dos jovens ou viviam da própria renda com a ajuda de outros ou viviam da renda de outros com sua colaboração. Dito isso, também há que se pensar que se esse jovem necessita da renda para suprir as suas necessidades básicas, como alimentação (MASLOW,1943), é possível que não tenha motivação para pensar em se em se demitir.

Tabela 8 - Tabulação cruzada: Vontade de se demitir versus Renda Familiar

		Vontade de se demitir				Total	
		Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre		
Renda Familiar	Até 1 SM	Contagem	51	22	5	1	79
		Renda Familiar	64,6%	27,8%	6,3%	1,3%	100,0%
		Vontade de se demitir	22,8%	17,2%	11,4%	10,0%	19,5%
	Entre 1 e 2 SM	Contagem	82	51	27	2	162
		Renda Familiar	50,6%	31,5%	16,7%	1,2%	100,0%
		Vontade de se demitir	36,6%	39,8%	61,4%	20,0%	39,9%
	Entre 2 e 3 SM	Contagem	58	26	8	1	93
		Renda Familiar	62,4%	28,0%	8,6%	1,1%	100,0%
		Vontade de se demitir	25,9%	20,3%	18,2%	10,0%	22,9%
	Entre 3 e 4 SM	Contagem	20	17	2	1	40
		Renda Familiar	50,0%	42,5%	5,0%	2,5%	100,0%
		Vontade de se demitir	8,9%	13,3%	4,5%	10,0%	9,9%
	Entre 4 e 5 SM	Contagem	10	4	0	3	17
		Renda Familiar	58,8%	23,5%	0,0%	17,6%	100,0%
		Vontade de se demitir	4,5%	3,1%	0,0%	30,0%	4,2%
	Entre 5 e 7 SM	Contagem	3	6	2	0	11
		Renda Familiar	27,3%	54,5%	18,2%	0,0%	100,0%
		Vontade de se demitir	1,3%	4,7%	4,5%	0,0%	2,7%
Entre 7 e 10 SM	Contagem	0	2	0	2	4	
	Renda Familiar	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%	
	Vontade de se demitir	0,0%	1,6%	0,0%	20,0%	1,0%	
Total	Contagem	224	128	44	10	406	
	Renda Familiar	55,2%	31,5%	10,8%	2,5%	100,0%	
	Vontade de se demitir	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A próxima etapa da pesquisa abordará os componentes da espiritualidade e posteriormente dos valores organizacionais, apresentando as análises descritivas e a matriz de correlação para o melhor entendimento.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

### 4.2.1 Componentes da Espiritualidade na Organização

Nessa seção, será analisada a percepção dos jovens acerca dos três componentes que definem a espiritualidade, conforme mencionam Ashmos e Duchon (2000). Os componentes selecionados referem-se: a) à valorização da vida interior do trabalhador; b) à realização de trabalho com significado; e c) ao sentido de conexão com a comunidade. Os autores salientam que quando existe a presença desses três componentes na organização, significa que a espiritualidade é mais observável e prospera. Portanto, nesta análise será verificado se a espiritualidade está presente nas organizações onde os jovens trabalham, utilizando as categorias mencionadas que definem a noção de espiritualidade. O primeiro componente a ser analisado será o trabalho com significado.

#### 4.2.1.1 Trabalho com Significado

Após coletar declarações como: “nesta organização os funcionários quase sempre falam: ‘não sei para que estou fazendo isso’; ‘meu trabalho não serve de nada’ ” foi solicitado que o jovem comparasse a sua organização com aquela mencionada na questão. Assim, 37,4% dos jovens afirmaram que, na sua organização, os funcionários sabem o porquê de executarem suas tarefas; 31,9% deles asseveraram que é possível que algumas pessoas não saibam o significado do seu trabalho; já para 30% dos jovens existem pessoas que alegam não saberem o significado do seu trabalho. Desse modo, em virtude de os dados apresentarem resultados muito próximos, não é possível fazer conclusões acerca da percepção do jovem quanto ao significado do trabalho. Na tabela 9, são apresentadas as informações citadas.

Tabela 9 – Trabalho com significado

A52-Nesta organização os funcionários quase sempre falam: “não sei para que estou fazendo isso”; “meu trabalho não serve de nada”	Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
Não se parece em nada com minha organização	91	22,4	22,4
Não se parece com minha organização	61	15,0	37,4
É pouco parecida com minha organização	64	15,8	53,2
É mais ou menos parecida com minha organização	67	16,5	69,7
É parecida com minha organização	62	15,3	85,0
É muito parecida com minha organização	61	15,0	100,0
Total	406	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir dos dados coletados e analisados, depreende-se que a maioria dos respondentes concordam que na sua organização os trabalhadores não veem sentido no seu trabalho. Dito isso, uma vez que os trabalhadores não veem sentido em suas atividades laborais, implica que a organização não desfruta da espiritualidade em seu ambiente e seus funcionários sentem-se desmotivados, pois é a partir do significado que é atribuído ao trabalho que os indivíduos se motivam e dão sentido às suas vidas (ASHMOS; DUCHON, 2000; ZOHAR; MARSHALL, 2001; MORIN, 2001).

#### *4.2.1.2 Valorização da Vida Interior: Alegria e prazer no trabalho*

Por meio da assertiva “Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho”, foi possível constatar que: 24,4% dos respondentes consideram sua organização distanciada daquela citada na assertiva; enquanto para 75,6%, sua organização possui traços que indicam a preocupação com a diversão e o prazer no ambiente laboral.

Quanto a percepção do jovem acerca da realização do trabalho com alegria, por parte dos trabalhadores que desempenham tarefas na organização em que trabalha, através da afirmação: “Nesta organização a maioria dos funcionários trabalham com alegria”, os dados apontaram que 26,8% dos jovens consideram que sua organização não se parece com aquela em que os trabalhadores executam suas atividades com alegria; enquanto 73,2% confirmam que a organização em que trabalha é, no mínimo, pouco parecida com aquela em que a alegria está presente no desenvolvimento do trabalho.

A partir da afirmativa “Nesta organização há um esforço para que os funcionários cresçam como pessoa”, buscou-se identificar a percepção dos jovens acerca da possibilidade da organização favorecer o crescimento do seu lado espiritual. Assim, constatou-se que 19% afirmaram que ou “não se parece em nada com minha organização ou não se parece com minha organização”; enquanto 48% afirmaram que ou é parecida ou é muito parecida com minha organização, e, para 33% dos jovens, ou é pouco parecida ou mais ou menos parecida. Concluiu-se, com base nesse contexto, que 81% dos jovens afirmam que existe um esforço da organização para que o indivíduo desenvolva o seu eu interior.

A assertiva “Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo” busca saber se a organização onde o jovem atua se importa se o trabalhador está ou não se sentindo satisfeito com ele mesmo, com a sua vida interior. Os dados coletados apontaram que 75,4% consideram

que sua organização se parece ao menos um pouco com esta que se preocupa com a valorização da vida interior dos seus trabalhadores, enquanto que para 24,6% dos jovens sua organização não é parecida com a da assertiva. Daqueles que afirmaram que a sua organização se preocupa com a valorização da vida interior dos trabalhadores, 33,7% apontam que sua organização ou parece pouco ou se parece mais ou menos, ao passo que 41,6% dos jovens consideram que sua organização ou se parece ou se parece muito com aquela que se preocupa com a vida interior de seus trabalhadores. A tabela de frequências, a seguir, corrobora esses números.

Realizando a análise de forma acumulada, a avaliação das quatro assertivas simultaneamente permite constatar que para 23,7% dos jovens trabalhadores, a organização em que trabalham não se preocupa com a valorização da vida interior do trabalhador, tampouco se os trabalhadores executam suas atividades com alegria. Por outro lado, 34,4% dos jovens concordam que as suas organizações se parecem pouco ou mais ou menos com aquelas que se preocupam com a valorização da vida interior dos trabalhadores, assim como se estes últimos trabalham com alegria. Por fim, 42% dos jovens percebem em suas organizações uma preocupação com a valorização da vida interior dos funcionários e se estes trabalham com alegria, conforme ilustrado na tabela 10.

Tabela 10 – Valorização da Vida Interior

Dimensão da Espiritualidade Valorização da Vida interior	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A9 -Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	14,8	9,6	15,5	19	21,7	19,5	100
A67 - Nesta organização a maioria dos funcionários trabalham com alegria	13,5	13,3	12,1	24,6	15	21,4	100
A70 - Nesta organização há um esforço para que os funcionários cresçam como pessoa	10,3	8,9	10,8	21,9	21,7	26,4	100
A48 - Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	13,5	11,1	12,1	21,7	20	21,7	100
Média	13,0	10,7	12,6	21,8	19,6	22,3	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).



Assim, é possível deduzir que a maioria dos jovens, o que corresponde a aproximadamente 76,3% percebem em suas organizações uma preocupação com a valorização da vida interior dos trabalhadores.

#### 4.2.1.3 Conexão com a Comunidade

Nesta subseção, buscou-se apresentar os dados que representam a percepção do jovem quanto ao trabalho em equipe e ao sentido da vida em comunidade. Desse modo, a análise da assertiva “Nesta organização, os funcionários são incentivados a trabalhar em equipe” revelou que a percepção dos jovens acerca da organização onde atuam. Dos respondentes, 12,8% acreditam que na organização onde trabalham não há esforços neste sentido. Essa constatação está sustentada na escolha destes pelas assertivas: “não se parece em nada com a minha organização” ou “não se parece com a minha organização”.

No entanto, para 26,8% dos jovens, a organização onde trabalham parece pouco ou é mais ou menos parecida com a aquela que incentiva o trabalho em equipe. Acrescenta-se ainda que a maioria dos jovens, equivalente a 60,3%, considera que sua organização incentiva os trabalhadores a executarem tarefas em equipe. Assim, conclui-se que 87,2% dos jovens percebem traços de incentivo ao trabalho em equipe em suas organizações.

A assertiva “Nesta organização os funcionários são incentivados a buscarem: o companheirismo, a confiança, a amizade e o respeito”, objetivou descobrir qual a percepção do jovem acerca do sentido de comunidade entre os membros da organização onde atuam. Das respostas colhidas, identificou-se que 15,8% dos respondentes acreditam que a sua organização não se parece ou não se parece em nada com aquelas que incentivam o sentido de comunidade entre seus membros. No entanto, 35,0% afirmaram perceber que a organização onde atuam buscam incentivar a vida em comunidade entre os seus trabalhadores ainda que pouco ou mais ou menos. Para 49,3%, quase a metade dos jovens, a sua organização se parece ou se parece muito com aquelas que contribuem para que os trabalhadores desenvolvam suas atividades com sentido de comunidade. Então, conforme expresso através dos percentuais mencionados, conclui-se que, para 84,2% dos jovens, há um esforço por parte das organizações em que trabalham para que, no convívio dos trabalhadores, haja o sentido de comunidade.

Desse modo, ao analisar as duas assertivas acumuladamente, a fim de responderem à dimensão referente à *conexão com a comunidade*, deduz-se que 86% dos jovens percebem a sua organização como promotora de conexão com a comunidade entre seus trabalhadores. Isso

implica que ao se sentir conectado a um grupo ou comunidade, o trabalhador tem a sensação de pertença e lealdade à organização (KARACAS, 2010).

Tabela 11 – Conexão com a Comunidade

Dimensão da Espiritualidade Conexão com a comunidade	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A63-Nesta organização, os funcionários são incentivados a trabalhar em equipe	7,1	5,7	10,1	16,7	21,7	38,7	100
A61-Nesta organização os funcionários são incentivados a buscarem: o companheirismo, a confiança, a amizade e o respeito.	6,7	9,1	12,1	22,9	22,2	27,1	100
Média	6,90	7,40	11,10	19,80	21,95	32,90	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao passo que a percepção da maioria dos jovens sinaliza a existência de um senso de conexão entre os indivíduos na organização onde trabalham, é possível que o comprometimento dos trabalhadores perante às organizações, seja maior do que em outras onde não haja esse senso.

#### 4.2.2 Práticas de Espiritualidade nas organizações

Nesta fase serão apresentados os resultados da pesquisa e as discussões atinentes a percepção dos jovens quanto às práticas da espiritualidade em suas organizações. Deste modo, para evitar conflito relacionado à redundância de nomes, a categoria prática da espiritualidade definida por Bezerra e Oliveira (2007), foi renomeada para disseminação da espiritualidade.

Para essa etapa, primeiramente foi realizada a análise descritiva de todo o conjunto, posteriormente o teste da normalidade do conjunto, em seguida a análise individual cada subgrupo da variável espiritualidade identificando, inclusive, através da matriz de correlações de Spearman o grau de associação entre as variáveis de cada subgrupo e por fim, foi realizada uma correlação global abrangendo todas as práticas da espiritualidade.

Ao realizar a análise descritiva, percebeu-se que a “valorização do funcionário” (respeitar o funcionário como pessoa e evitar a valorização excessiva das metas) apresentou a maior média (3,31) do conjunto com menor desvio padrão (1,52), o que implica dizer que há uma menor variabilidade de dados. Logo, essa é a prática de espiritualidade mais percebida

pelos jovens trabalhadores. A tabela 12, expressa as medidas de posição e dispersão do conjunto de dados.

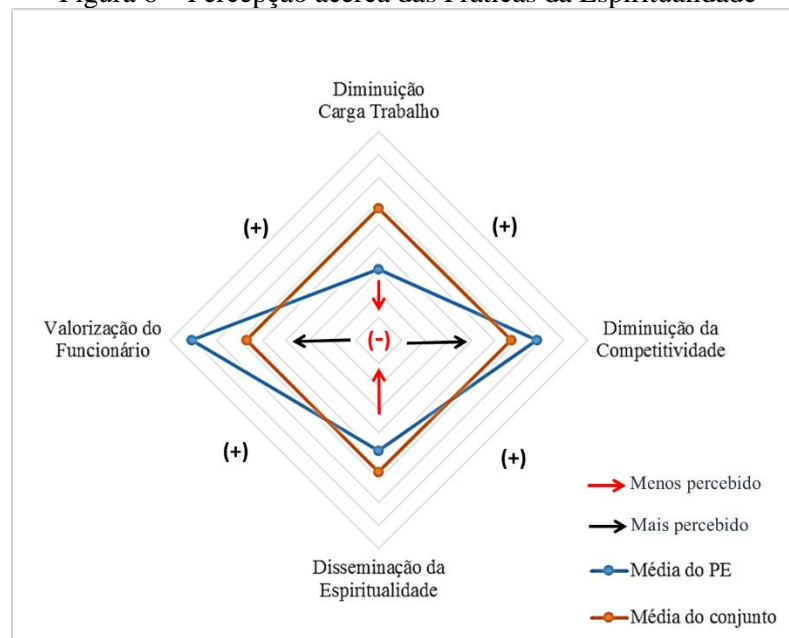
Tabela 12 – Estatística Descritiva das Práticas da Espiritualidade

Medidas	N		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Válido	Omisso			
Diminuição da Carga Trabalho	406	0	2,81	3,00	1,71
Diminuição da Competição interna	406	0	3,18	3,25	1,61
Disseminação Espiritualidade	406	0	2,98	3,00	1,66
Valorização do Funcionário	406	0	3,31	3,60	1,52

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A segunda média mais alta ficou a cargo da “diminuição da competição interna” (3,18), que considera os esforços da organização na direção de promover o maior coleguismo e amizade entre todos. Sendo a terceira colocação ocupada pela “disseminação da espiritualidade” (2,98) e por fim, com a menor média (2,88) ficou a “diminuição da carga de trabalho”, a qual resultou na baixa percepção desta prática por parte das organizações em trabalho, significando poucos esforços das organizações nessa direção. Desse modo, a figura 6 apresenta a percepção dos jovens acerca das variáveis da prática de espiritualidade, demonstrando as que mais foram percebidas por eles, bem como as menos percebidas, com base na média do conjunto.

Figura 6 – Percepção acerca das Práticas da Espiritualidade



Quanto ao teste de normalidade dos dados, foi utilizado o teste de Kolmogorov – Smirnov. Desse teste, se constatou a rejeição de  $H_0$ , com 95% de confiança, denotando que os

dados não apresentam uma distribuição normal, haja vista que o nível de significância (p-valor) apresentou valor inferior a 0,05 para todas as variáveis da prática de espiritualidade, conforme descrito na tabela 16.

Tabela 13 – Estatística descritiva e Teste de Normalidade para variáveis de Espiritualidade

Variável	Média	Desvio Padrão	Teste Kolmogorov-Smirnov (p-valor)	Diagnóstico
P49	3,12	1,75	0,000	Não normal
P50	2,21	1,81	0,000	Não normal
P51	2,95	1,66	0,000	Não normal
P53	3,41	1,52	0,000	Não normal
P54	3,12	1,58	0,000	Não normal
P55	3,69	1,35	0,000	Não normal
P56	2,69	1,71	0,000	Não normal
P57	2,88	1,65	0,000	Não normal
P58	2,91	1,61	0,000	Não normal
P59	3,40	1,53	0,000	Não normal
P60	2,97	1,61	0,000	Não normal
P61	3,26	1,53	0,000	Não normal
P62	3,69	1,50	0,000	Não normal
P63	3,56	1,56	0,000	Não normal
P64	2,43	1,94	0,000	Não normal
P65	2,93	1,77	0,000	Não normal
P66	2,33	1,74	0,000	Não normal
P68	3,64	1,43	0,000	Não normal

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Após essa etapa, inicia-se a análise isolada de cada variável, começando por “disseminação da espiritualidade” e na sequência, a “valorização do funcionário”, “diminuição da competição interna” e por fim a “diminuição da carga de trabalho”.

#### 4.2.2.1 Disseminação da espiritualidade

Os jovens foram provocados a apresentarem sua percepção acerca da difusão dos conceitos da espiritualidade no ambiente de trabalho ao responderem a assertiva “Nesta organização os funcionários recebem palestras e cursos que falam sobre: Trabalho em equipe; alinhamento dos valores da organização com os valores dos trabalhadores; Alegria no trabalho; Desenvolvimento da pessoa como ser humano; e ações comunitárias”. Observou-se que 76,6% dos jovens percebem suas organizações ao menos um pouco parecidas com aquelas que disseminam os conceitos da espiritualidade nas organizações, enquanto que 23,4% destes discordam com esta aparência em suas organizações.

Diante daqueles que percebem, na sua organização, a existência de traços de interesse em disseminar o conceito de espiritualidade, 28,1% consideram que a sua organização é pouco ou mais ou menos parecida com esta, e para 48,5% dos jovens sua percepção indica que a sua organização ou é parecida ou é muito parecida com aquela que difunde os conceitos da espiritualidade entre os trabalhadores. A partir desses dados, pode-se afirmar que a maioria dos jovens percebe que suas organizações difundem o conceito de espiritualidade entre os trabalhadores.

Acerca do uso da meditação no ambiente de trabalho para contribuir para a realização das tarefas, 41,4% dos jovens afirmam que a sua organização não se parece com aquela que incentiva o uso da meditação para a realização das tarefas. No entanto, para 58,6% sua organização é no mínimo pouco parecida com aquelas onde a meditação ocorre. Desse total, 29,1% afirmam que a sua organização é pouco ou mais ou menos parecida, e 29,6% asseveram que ou é parecida ou muito parecida com aquela que incentiva a prática da meditação para a realização das tarefas.

Na comparação da organização que estimula a ocorrência dos valores universais que englobam gratidão, coragem, lealdade, verdade, fidelidade, dignidade e amor, 22,9% dos jovens asseveram que sua organização não se parece com aquela que estimula seus funcionários na direção dos valores universais. Para 77,1%, há traços de estímulo neste sentido, uma vez que em comparação com a organização que estimula os valores universais entre seus membros, 37,2% apontam que sua organização se parece ou pouco ou mais ou menos com esta, e 39,9% afirmam que sua organização ou parece ou é muito parecida com aquela que estimula seus trabalhadores no sentido dos valores universais

A preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores também foi alvo de uma das assertivas da pesquisa. Dos 406 respondentes, 26,1% acreditam que a organização onde trabalham não se parece com aquela que se preocupa com a qualidade de vida dos seus trabalhadores, enquanto 34,5% sua organização ou se parece pouco ou mais ou menos, e para 39,4% sua organização tem aparência ou muita aparência com esta. Desse modo, depreende-se que, aproximadamente, 74% dos respondentes conseguem perceber que as organizações onde atuam possuem no mínimo, uma pouca aparência com a organização preocupada com a qualidade de vida dos trabalhadores.

Analisando de forma acumulada, as variáveis pertinentes a disseminação da espiritualidade nas organizações, constatou-se que 71,5% dos jovens consideram que sua organização se parece, com aquelas que disseminam a espiritualidade em seus ambientes de trabalho. Sendo que desses, 39,4% consideram sua organização parecida ou muito parecida e

32,2% acreditam ser pouco ou mais ou menos parecida. Em contrapartida, para 28,5% dos jovens, sua organização ou não se parece ou não se parece em nada com aquela que dissemina a espiritualidade no meio laboral, pois em suas percepções a organização não promove qualidade de vida para os funcionários, não estimula a prática dos valores universais, não promove palestras e cursos referentes aos valores da espiritualidade e não favorece que os funcionários experimentem da meditação para a realização de suas atividades cotidianas.

Tabela 14 – Disseminação da Espiritualidade

Prática da Espiritualidade Disseminação da Espiritualidade	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A49- Nesta organização os funcionários recebem palestras e cursos que falam sobre: Trabalho em equipe; alinhamento dos valores da organização com os valores dos trabalhadores; Alegria no trabalho; Desenvolvimento da pessoa como ser humano; e ações comunitárias.	12,8	10,6	8,1	20	17,7	30,8	100
A50 - Nesta organização os trabalhadores são incentivados a usar a meditação para ajudar na realização das tarefas.	28,1	13,3	12,3	16,7	15,3	14,3	100
A51- Nesta organização são estimulados valores como: gratidão, coragem, lealdade, verdade, fidelidade, dignidade e amor.	10,8	12,1	14	23,2	14,5	25,4	100
A32- Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	14	12,1	10,8	23,6	17,5	21,9	100
Média	16,4	12,0	11,3	20,9	16,3	23,1	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Por fim, com o intuito de identificar o grau de associação entre as variáveis da prática de espiritualidade referentes a disseminação da espiritualidade, foi realizada a análise dos dados com base na matriz de correlação com adesão ao coeficiente de Spearman ( $\rho$ ). A matriz de correlação, ilustrada pela tabela 15, nos informa que as variáveis de espiritualidade correlacionam entre si de forma significativa, porém com baixa magnitude em virtude do  $\rho < 0,7$ .

Tabela 15 – Correlações das variáveis de disseminação da espiritualidade

	1	2	3	4
1. Promoção de Palestras e Cursos	1,000			
2. Incentivo à Meditação	,392**	1,000		
3. Promoção de Valores Universais	,557**	,564**	1,000	
4. Promoção da Qualidade de vida para os funcionários	,512**	,542**	,580**	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

#### 4.2.2.2 Valorização do Funcionário

As assertivas trazidas neste tópico visaram identificar a percepção do jovem acerca da postura das organizações que atuam de modo a identificar se dispõem ao trabalhador ações de valorização como o respeitá-lo como ser humano e evitar a valorização excessiva das metas.

A assertiva “Nesta organização os funcionários são respeitados como seres humanos”, foi apresentada ao jovem, solicitando que identificasse o quanto sua organização se parece com a citada na afirmativa. Assim, 86% deles afirmaram que sua organização parece, ainda que pouco, com esta organização, enquanto que para 14% sua organização não se parece ou não se parece em nada com esta. Daqueles que consideraram traços de aparência da sua organização com aquela que trata os funcionários como seres humanos, 32,8% consideraram que sua organização se parece pouco ou mais ou menos, mas para 53,2% sua organização é parecida ou muito parecida com esta.

Ainda no quesito respeito ao trabalhador, no que tange ao tratamento digno, 13,8% dos jovens asseveraram que sua organização não se parece com aquela que dispensa tratamento digno aos seus funcionários. Para 86,2% sua organização parece ainda que pouco com aquela organização que trata dignamente os seus funcionários. Assim, dos que percebem traços de tratamento digno nas suas organizações, 32,3% acreditam que sua organização se parece pouco ou mais ou menos, e 53,9% percebem sua organização como parecida ou muito parecida.

No que concerne à percepção dos jovens acerca do respeito às necessidades emocionais dos trabalhadores, relacionadas aos seus sentimentos de alegria, tristeza etc, 80,8% afirmam que suas organizações se parece, mesmo que minimamente, com aquela que respeita estas necessidades. Desse total, 35% consideram que sua organização é pouco ou parecida, enquanto

que 45,8% apontam ser parecida ou muito parecida. O percentual dos jovens que consideraram que sua organização não é parecida com a que respeita as necessidades dos funcionários representou 19,2% dos respondentes.

As respostas à assertiva “Nesta organização os funcionários precisam ser competentes e não devem levar problemas particulares para o trabalho” traduzem um total de 91,9% para a alternativa parece, ainda que pouco, com esta organização que preza que os trabalhadores não podem levar seus problemas particulares para o ambiente laboral. No entanto, para 8,1% dos jovens sua organização não se parece com esta. Daqueles que afirmaram que na sua organização os trabalhadores estão impedidos de levar seus problemas particulares para o ambiente em que trabalham, 29,1% consideram que sua organização é pouco ou mais ou menos parecida com esta, mas para 62,8% sua organização ou é parecida ou é muito parecida com esta.

As ações de reconhecimento do trabalhador são percebidas em suas organizações por 77,6% dos jovens. No entanto, 22,4% dizem não perceber ações neste sentido. Dos que afirmaram perceber ações de reconhecimento do trabalhador, 31,8% dizem que sua organização é pouco ou mais ou menos parecida com aquelas que praticam ações neste sentido, enquanto que, para 45,8%, sua organização se parece ou é muito parecida com estas.

A afirmativa “Nesta Organização, mesmo não atingindo a meta estabelecida, o funcionário é reconhecido por seus valores morais (dignidade, ética, disciplina, etc.)” apontou que 79,1% dos jovens consideram que sua organização se parece, no mínimo, com esta da afirmação. Por outro lado, 20,9% discordam desta aparência em relação às organizações onde atuam. Assim, entre os respondentes que afirmaram haver grau de parença entre sua organização e a citada na assertiva, 36,7% asseveraram que sua organização se parece pouco ou mais ou é menos parecida, enquanto que 42,4% consideram que sua organização ou é parecida ou é muito parecida com sua organização.

Dessa forma, analisando acumuladamente as variáveis pertinentes à valorização do funcionário percebe-se que para a maioria dos jovens, a qual é composta por aproximadamente 57,5%, consideram que sua organização possui ações no sentido de valorizar o funcionário. Tal conclusão encontra sustentação nas declarações daqueles que percebem que a organização onde atuam se parece, ainda que pouco, com aquelas que valorizam o funcionário. Enquanto que, para aproximadamente 25% dos jovens, a organização em que trabalham não se parece com que pratica ações em prol da valorização do funcionário.



Tabela 16 – Valorização do Funcionário

Prática da Espiritualidade Valorização do Funcionário	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A53 - Nesta organização os funcionários são respeitados como seres humanos	6,2	7,9	9,9	22,9	21,2	32	100
A59 - Nesta organização, os funcionários são tratados dignamente, com respeito.	6,9	6,9	10,8	21,4	22,2	31,8	100
A54- Nesta organização os sentimentos (alegria, tristeza, etc) dos funcionários são respeitados	8,6	10,6	11,3	23,6	20,9	24,9	100
A55 - Nesta organização os funcionários precisam ser competentes e não devem levar problemas particulares para o trabalho.	3,4	4,7	9,9	19,2	26,8	36	100
A14 - Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante	11,3	11,1	10,3	21,4	21,4	24,4	100
A58 - Nesta Organização, mesmo não atingindo a meta estabelecida, o funcionário é reconhecido por seus valores morais (dignidade, ética, disciplina, etc.)	12,6	8,4	14,8	21,9	24,1	18,2	100
Média	4,2	5,0	7,0	14,5	15,2	20,8	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para analisar o grau de correlação entre as variáveis, utilizou-se a matriz de correlação. Constatou-se, assim, a existência de relação significativa entre as variáveis. A variável, *tratar funcionário como ser humano*, por exemplo, relaciona-se com moderada magnitude com as variáveis referentes a *tratar com dignidade*, *respeitar os sentimentos dos funcionários* e *respeito aos valores morais dos indivíduos*, porém para a variável referente a *Funcionários não devem levar problemas particulares para o trabalho*, ela mantém relação de fraca magnitude.

Tabela 17 – Matriz de Correlações: Valorização do funcionário

	1	2	3	4	5	6
1. Tratar como ser humano	1,000					
2. Tratar com Dignidade	<b>,694**</b> ,000	1,000				
3. Respeitar os Sentimentos	<b>,673**</b> ,000	<b>,609**</b> ,000	1,000			
4. Funcionários não devem levar problemas particulares para o trabalho	<b>,305**</b> ,000	<b>,359**</b> ,000	<b>,276**</b> ,000	1,000		
5. Respeito aos Valores Morais e não a metas alcançadas	<b>,550**</b> ,000	<b>,596**</b> ,000	<b>,616**</b> ,000	<b>,232**</b> ,000	1,000	
6. Reconhecimento do funcionário através de prêmios	<b>,307**</b> ,000	<b>,346**</b> ,000	<b>,307**</b> ,000	<b>,179**</b> ,000	<b>,281**</b> ,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Da exposição da matriz de correlações, menciona alguns aspectos relevantes, como o caso da variável respeitar os sentimentos que apresenta baixa relação de magnitude com a variável *funcionários não devem levar problemas particulares para o trabalho*. O que se faz pensar que quando a organização age de modo a não permitir que o funcionário vivencie seus problemas pessoais no trabalho, ela estará desrespeitando seus sentimentos – sua subjetividade, porém não há como dissociar o indivíduo da sua subjetividade (VERGARA; MOURA, 2012).

Outro aspecto relevante é a baixa relação de magnitude estabelecida entre as variáveis *respeito aos valores morais e não a metas alcançadas* e *reconhecimento do funcionário através de prêmios*. É possível que os funcionários não considerem o reconhecimento através de prêmios como uma forma de respeito aos seus valores morais, mas sim às metas alcançadas.

Por fim, para a matriz de correlações demonstra que tratar as pessoas como seres humanos, implica em conceder a essas, tratamento digno, respeito aos seus sentimentos e valores morais.

#### 4.2.2.3 Diminuição da competição Interna

Os jovens foram solicitados a avaliar o quanto a sua organização reduz a competição interna entre os funcionários, estimulando o tratamento amigo e companheiro de modo a promover a interação entre os funcionários. Assim, 77,6% dos jovens percebem que sua organização se parece, ao menos pouco, com aquela que não estimula a competição interna, enquanto que para 22,4% destes, a sua organização não se parece com aquela que evita a

competição interna. Daqueles que consideram que a sua organização não estimula a competição interna, 35,2% afirmaram que a semelhança é pouca ou mais ou menos, enquanto 42,4% asseveraram que sua organização é parecida ou muito parecida.

No que tange à questão do estímulo para que os funcionários sejam companheiros, trabalhem em equipe e desenvolvam sentimentos de confiança, amizade e respeito, 84,2% dos jovens acreditam que na sua organização há a prática neste sentido. Para 35% destes, sua organização se parece pouco ou mais ou menos com esta, e 49,3% afirmam que sua organização ou se parece ou é muito parecida com aquela que incentiva o trabalho em equipe. No entanto, para 15,8% dos jovens na sua organização não há o desestímulo à competição interna.

Acerca do recebimento de treinamento para evitar o preconceito no ambiente de trabalho, o jovem foi convidado a mencionar o grau de semelhança entre sua organização e a organização que desenvolve treinamentos para evitar o preconceito. A maioria dos respondentes, representados numericamente por 74,4%, afirmaram que há esforços no sentido de treinar para evitar o preconceito, enquanto que 25,6% negam que a organização desenvolva treinamentos com este propósito, uma vez que afirmam que sua organização não se parece com aquelas que possuem esta prática. Assim, daqueles que perceberam semelhanças entre as organizações, nota-se que 29,1% percebem que sua organização se parece pouco ou mais ou menos, enquanto que 45,3% notam que sua organização se parece ou parece muito com aquela que fornece treinamento para evitar o desrespeito entre colegas.

Após analisar as três assertivas de modo agrupado, encontrou-se que a prática da *diminuição da competição interna*, na percepção de aproximadamente 89% dos jovens, é presente em suas organizações.

Tabela 18 – Diminuição da competição interna

Prática da Espiritualidade Diminuição da Competição Interna	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A60 - Nesta organização a competição entre os funcionários não é estimulada	10,3	12,1	11,1	24,1	21,4	20,9	100
A61-Nesta organização os funcionários são incentivados a buscarem: o companheirismo, a confiança, a amizade e o respeito.	6,7	9,1	12,1	22,9	22,2	27,1	100
A65 - Nesta organização os funcionários recebem treinamentos para evitar o preconceito e desrespeito no ambiente de trabalho	15,8	9,9	10,1	19	20,2	25,1	100
Média	10,93	10,37	11,10	22,00	21,27	24,37	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A matriz de correlações complementa esta análise, de modo a salientar as relações estabelecidas entre as variáveis pertinentes à prática da espiritualidade *diminuição da competição interna*. Assim, a variável *desestímulo à competição interna* possui fraca relação de magnitude com as duas variáveis do conjunto, que são: a) *estímulo ao companheirismo, confiança, a amizade e o respeito*; b) *Recebimento de treinamentos para evitar o desrespeito*. Assim como, a variável *estímulo ao companheirismo, confiança, a amizade e o respeito* possui fraca magnitude na sua relação com a variável *desestímulo à competição interna*, mas possui moderada relação de magnitude com a variável *estímulo ao companheirismo, confiança, a amizade e o respeito*.

Tabela 19 – Matriz de correlação: Diminuição da competição interna

	1	2	3
1. Desestímulo a competição interna	1		
2. Estímulo ao companheirismo, a confiança, a amizade e o respeito	,395**	1	
3. Recebimento de treinamentos para evitar o desrespeito	,281**	,518**	1
	,000	,000	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.2.4 Diminuição da Carga de Trabalho

Para avaliar esta prática de espiritualidade, solicitou-se aos jovens a apresentação de suas percepções quanto às questões relacionadas à redução do estresse e cansaço, redução da carga de trabalho exaustiva, disponibilização de tempo para ações comunitárias, inserção de práticas de relaxamento e meditação. No que concerne à questão da redução do estresse, 70,7% dos jovens apontam que suas organizações se parecem ainda que pouco com aquelas que buscam reduzir o estresse no ambiente de trabalho, sendo que 31% consideram sua organização pouco parecida ou mais ou menos parecida. Enquanto que 39,7% consideram que sua organização é parecida ou muito parecida.

Contudo para 29,3% dos jovens sua organização não se parece em nada com aquelas que buscam a redução do estresse no ambiente laboral. Os números declarados na tabela 33 representam o panorama acima apontado.

Ao solicitar do jovem a comparação da aparência de sua organização com aquela cujo nível de pressão para cumprimento das metas é tranquilo, 76,1% dos jovens consideraram que

sua organização se parece com esta. Deste total, 33,3% afirmam que sua organização é pouco ou mais ou menos parecida, enquanto que 42,9% asseveram que sua organização ou é parecida ou é muito parecida. Para 23,9% dos jovens, no entanto, sua organização não se parece com aquela, cujo cumprimento das metas acontece de forma tranquila.

Para 88,95% dos jovens, sua organização se parece, ainda que pouco, com as organizações que possuem uma carga de trabalho justa. Esse dado é comprovado na medida que 22,2% destes disseram que a organização em atuam é pouco ou mais ou menos parecida com esta, enquanto que 66,7% afirmaram que sua organização é parecida ou muito parecida. Por sua vez, 11,1% dos jovens declararam que sua organização não se parece com aquela que possui carga horária justa.

A prática de ginástica laboral contribui para o relaxamento e, conseqüentemente, para a redução do estresse. Solicitou-se então aos jovens respondentes a apresentação de suas percepções, comparando a sua organização àquela onde se pratica ginástica laboral. Nesse sentido, 61,8% afirmaram que sua organização se parece, ainda que minimamente, com esta organização. Destes, 24,4% concordam que sua organização se parece pouco ou mais ou menos, enquanto 37,4% afirmam que se parece ou se parece muito. Contudo, para 38,2% dos jovens suas organizações não se parecem com estas onde se pratica ginástica laboral.

A prática de ações comunitárias pode reduzir a carga de trabalho, conforme apontam Bezerra e Oliveira (2007). No entanto, 71,8% dos jovens percebem que sua organização se parece ainda que pouco, com aquelas que investem tempo na prática de ações comunitárias. Destes, 28,3% concordam que sua organização se parece pouco ou mais ou menos com estas, enquanto que para 43,5% sua organização se parece ou prece muito com estas. Já 28,2% dos jovens percebem que suas organizações não se parecem com esta que investem tempo para ações comunitárias.

Na análise acumulada, em que todas as variáveis da prática *diminuição da carga de trabalho* são avaliadas conjuntamente, detectou-se que 72% dos jovens percebem que suas organizações possuem prática relacionada às ações comunitárias. Tal fato pôde ser constatado por meio das respostas, nas quais 28% dos jovens afirmaram que suas organizações se parecem pouco ou mais ou menos com aquelas em que esta prática ocorre. Para 44% sua organização se parece ou se parece muito com esta organização. Convém destacara que, para 28% dos jovens respondentes, a organização onde trabalham não se parece com estas organizações que praticam ações comunitárias.

Tabela 20 – Diminuição da Carga de Trabalho

Prática da Espiritualidade Diminuição da Carga de Trabalho	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A56- Esta organização busca reduzir o estresse das atividades desenvolvidas.	16	13,3	12,3	18,7	22,9	16,7	100
A57- Nesta Organização, o nível de pressão para cumprimento das metas é tranquilo	13,5	10,3	11,3	21,9	24,9	18	100
A62 - Nesta organização a carga horária de trabalho é justa.	6,9	4,2	8,4	13,8	26,8	39,9	100
A64-Nesta organização há ginástica laboral (exercício de relaxamento)	28,3	9,9	11,3	13,1	15,5	21,9	100
A66- Esta organização incentiva os funcionários a fazerem ações comunitárias	21,9	16,3	13,3	17,5	17,2	13,8	100
Média	7,28	5,56	6,40	10,88	14,92	14,92	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para compor a análise, foi realizada uma matriz de correlação com o intuito de identificar as relações entre as variáveis. Assim, identificou-se que todas as variáveis possuem associação entre si. A variável “redução do estresse”, por exemplo, tem moderada relação de magnitude com as variáveis relacionadas ao “nível de pressão tranquilo” e a “prática de ações comunitárias”, enquanto sua relação com a variável “relaxamento” e “carga horária justa” aparece com fraca relação de magnitude. Quanto à variável “nível de pressão tranquilo” observa-se que esta mantém fraca relação de magnitude com as variáveis “relaxamento” e “carga horária justa”, porém moderada magnitude com a variável “ações comunitárias”.

A variável “relaxamento” expressa fraca relação de magnitude com todas as demais variáveis. Enquanto que a variável “carga horária justa” apresenta moderada relação de magnitude com a variável “ações comunitárias” e fraca magnitude com as demais variáveis. A variável “ações comunitárias” apresenta moderada relação de magnitude com a variável “redução do estresse”, “nível de pressão tranquilo” e “carga horária justa” e fraca relação de magnitude com a variável “relaxamento”.

Tabela 21 – Correlações das variáveis diminuição da carga de Trabalho

	1	2	3	4	5
1. Redução do estresse	1,000				
2. Nível de pressão tranquilo	,579**	1,000			
3. Relaxamento	,274**	,338**	1,000		
4. Carga Horária Justa	,334**	,291**	,153**	1,000	
5. Ações Comunitárias	,523**	,488**	,260**	,444**	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

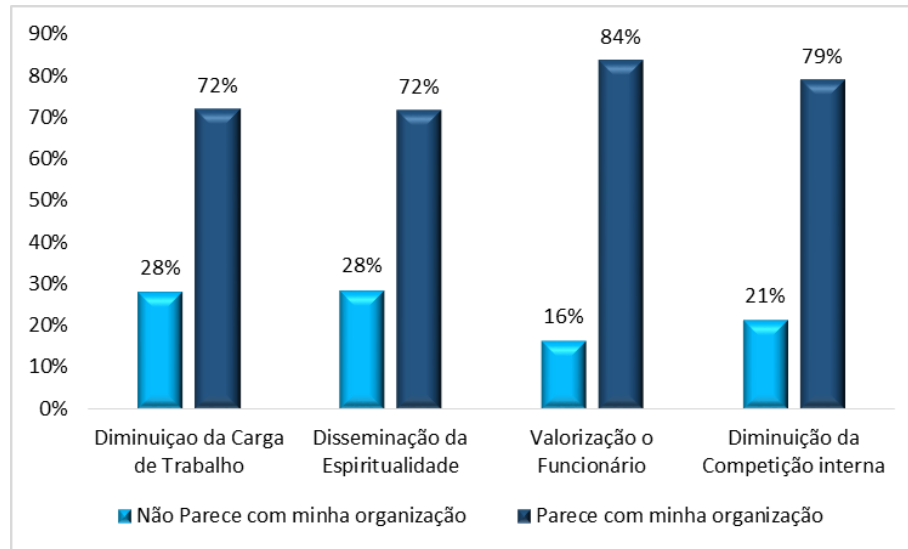
Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Portanto, de acordo com os dados coletados, observa-se que os jovens percebem todas as práticas de espiritualidade no seu ambiente laboral. Todavia, a que aparece como mais percebida diz respeito à “valorização do funcionário” em virtude de haver maior consenso por parte dos jovens em suas respostas. Para 84% dos jovens, suas organizações respeitam os trabalhadores como seres humanos, de modo que evitam a valorização excessiva das metas, na medida que reduzem as pressões para alcançá-las, e os reconhecem como sujeitos que possuem demandas emocionais e desejam receber tratamento digno e respeitoso. Contudo, para 16% dos pesquisados, em suas organizações tais práticas não são aparentes, o que implica que para estes, não há “valorização do funcionário”.

A prática de espiritualidade referente à “diminuição da competição interna”, que visam a ações no intuito de fomentar o companheirismo, respeito e interação entre os trabalhadores, ao ser avaliada, demonstrou que 79% dos jovens perceberam a existência de ações nesta direção. No entanto, para 21% dos respondentes suas organizações não possuíam práticas de espiritualidade. Em relação à prática de espiritualidade, “diminuição da carga de trabalho”, que consolida ações no intuito de reduzir o estresse e cansaço através do incentivo de ações comunitárias, bem como de atividades que induzem o relaxamento e a meditação, constatou que 72% dos jovens consideravam que sua organização praticava ações neste sentido, porém 28% deles não conseguiam perceber estas ações em seus ambientes de trabalho.

Por fim, acerca da prática de espiritualidade “disseminação da espiritualidade”, notou-se que 72% dos jovens consideravam que em suas organizações havia a presença de práticas relacionadas à difusão dos conceitos da espiritualidade, assim como à promoção da qualidade de vida para o funcionário. Enquanto que 28% dos pesquisados afirmaram que práticas com esta, inexistiam em suas organizações.

Gráfico 9 – Percepções acerca das práticas de espiritualidade



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.3 Valores Organizacionais

Com base nos fatores do IPVO, as próximas subseções abordarão a percepção dos jovens acerca dos valores organizacionais, identificando a existência destes em suas organizações. Sendo assim, primeiramente será realizada a análise descritiva dos valores, acompanhada do teste de normalidade e posteriormente a análise isolada de cada variável, com análise acumulada das variáveis para cada subgrupo com suas respectivas correlações e por fim a matriz de correlações geral referente a todos os valores.

Ao realizar a análise descritiva, percebeu-se que a “conformidade” (respeito a regras e modelos de comportamento) apresentou a maior média (3,80) do conjunto com menor desvio padrão (1,30), o que implica dizer que há uma menor variabilidade de dados. Esse resultado apresenta similaridade com o estudo de Paiva *et.al* (2014), quando encontraram para a conformidade, a maior média do conjunto com a menor variabilidade. Dito de outra forma, entende-se que os jovens trabalhadores cumprem as normas e regras estabelecidas pela organização em que executam a atividade de aprendizagem laboral.

A segunda e a terceira média com maiores valores, foram encontradas para “realização” (3,61) e “preocupação com a coletividade” (3,55). No estudo de Paiva *et.al* (2014) os valores “prestígio” e “preocupação com a coletividade” ocuparam juntos a posição de segunda média mais alta e “realização” a terceira. Denota-se a consonância entre os estudos, divergindo apenas



em relação ao “prestígio” que neste estudo ocupa a quinta colocação em termos de média. A tabela 22 apresenta a estatística descritiva dos valores organizacionais.

Tabela 22 - Estatísticas Descritivas dos Valores Organizacionais

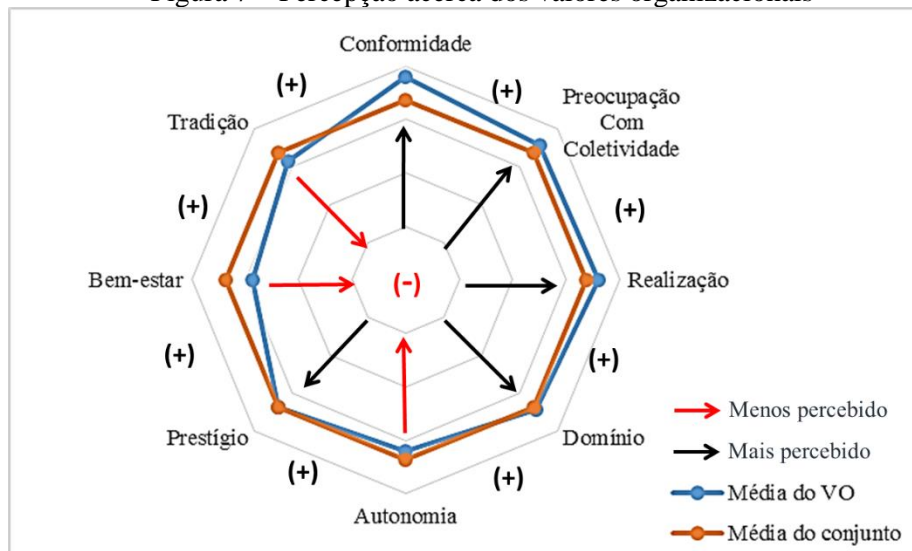
Valores	Medidas		N		Média	Mediana	Desvio Padrão
	Válido	Omisso	Válido	Omisso			
Conformidade	406	0	406	0	3,80	4,14	1,30
Preocupação Com Coletividade	406	0	406	0	3,55	4,00	1,42
Realização	406	0	406	0	3,61	3,90	1,38
Domínio	406	0	406	0	3,44	3,71	1,44
Autonomia	406	0	406	0	3,20	3,50	1,53
Prestígio	406	0	406	0	3,38	3,50	1,41
Bem-estar	406	0	406	0	2,88	3,17	1,67
Tradição	406	0	406	0	3,13	3,00	1,45

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nesta pesquisa, o fator relativo ao “bem-estar” apresenta a menor média (2,88) com o maior desvio padrão (1,67). Tal fato também foi encontrado no estudo de Paiva *et.al* (2010). Nesse sentido, o valor “bem-estar”, denota a preocupação da organização quanto a: satisfação, qualidade de vida; diversão e prazer para seus funcionários. Dessa forma, uma vez que ele apresenta a menor média do conjunto de dados, implica que os jovens trabalhadores percebem poucos esforços da organização nessa direção.

Quanto aos demais valores, que são a “autonomia”, “domínio”, “tradição” e “prestígio”, eles apresentaram médias próximas à média do conjunto de dados, o que implica que esses valores são percebidos pelos jovens, porém de forma menos expressiva. A figura 7 ilustra como quais são os valores organizacionais mais percebidos e os menos percebidos pelos jovens pesquisados, tomando como base a média de cada um, comparada à média do conjunto.

Figura 7 – Percepção acerca dos valores organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para testar a normalidade dos dados referente aos valores organizacionais, foi utilizado o teste de Kolmogorov – Smirnov que apontou rejeição de  $H_0$ , implicando que os dados não apresentam distribuição normal, devido ao nível de significância (p-valor) apresentar valor igual a 0,000 e, portanto, inferior a 0,05 para todas as variáveis deste conjunto, o que possibilita inferir com 95% de confiança que os dados não possuem distribuição normal. Conforme descrito na tabela 21.

Tabela 23 –Teste de Normalidade para variáveis de VO (continua)

Variável	Média	Desvio Padrão	Teste Kolmogorov-Smirnov (p-valor)	Diagnóstico
P01	3,12	1,48	0,000	Não normal
P02	3,39	1,49	0,000	Não normal
P03	3,67	1,50	0,000	Não normal
P04	3,94	1,25	0,000	Não normal
P05	3,32	1,49	0,000	Não normal
P06	3,19	1,41	0,000	Não normal
P07	3,25	1,41	0,000	Não normal
P08	3,89	1,21	0,000	Não normal
P09	2,82	1,68	0,000	Não normal
P10	3,58	1,44	0,000	Não normal
P11	4,18	1,18	0,000	Não normal
P12	3,14	1,39	0,000	Não normal
P13	3,61	1,37	0,000	Não normal
P14	3,04	1,66	0,000	Não normal
P15	3,54	1,41	0,000	Não normal
P16	3,67	1,33	0,000	Não normal
P17	3,71	1,26	0,000	Não normal
P18	3,12	1,52	0,000	Não normal
P19	2,87	1,57	0,000	Não normal
P20	3,63	1,45	0,000	Não normal
P21	3,42	1,45	0,000	Não normal
P22	2,36	1,81	0,000	Não normal
P23	3,24	1,52	0,000	Não normal
P24	3,58	1,35	0,000	Não normal
P25	3,49	1,46	0,000	Não normal
P26	3,65	1,39	0,000	Não normal
P27	3,93	1,27	0,000	Não normal
P28	3,67	1,39	0,000	Não normal
P29	3,48	1,47	0,000	Não normal
P30	3,37	1,55	0,000	Não normal
P31	3,12	1,46	0,000	Não normal
P32	2,84	1,70	0,000	Não normal
P33	3,51	1,42	0,000	Não normal
P34	3,74	1,38	0,000	Não normal
P35	3,65	1,42	0,000	Não normal
P36	3,67	1,39	0,000	Não normal
P37	3,41	1,42	0,000	Não normal
P38	3,72	1,36	0,000	Não normal

Variável	Média	Desvio Padrão	Teste Kolmogorov-Smirnov (p-valor)	Diagnóstico
P39	3,67	1,38	0,000	Não normal
P40	3,07	1,52	0,000	Não normal
P41	3,61	1,32	0,000	Não normal
P42	3,46	1,38	0,000	Não normal
P43	3,79	1,31	0,000	Não normal
P44	3,47	1,43	0,000	Não normal
P45	3,29	1,48	0,000	Não normal
P46	3,05	1,57	0,000	Não normal
P47	3,31	1,42	0,000	Não normal
P48	2,88	1,69	0,000	Não normal

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Desse ponto em diante, serão analisados os subgrupos de variáveis referentes a cada fator separadamente através da análise descritiva de dados e posteriormente todo o grupo de fatores através da matriz de correlações a fim de identificar a relação entre as variáveis.

#### 4.2.3.1 Realização

Os jovens foram convidados a analisar a assertiva “Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui” e fazer comparação entre esta organização e a que atuam. Assim, 93,3% confirmaram que sua organização se parece, ainda que pouco, com esta da assertiva. Porém, para 6,7% sua organização não se parece. Para aqueles que sinalizaram que sua organização parece com a da assertiva, 19,2% consideram pouca aparência e 74,1% asseveram que sua organização é parecida ou muito parecida.

A respeito da assertiva “Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz”. 23,6% apontam que a organização parece pouco ou mais ou menos, enquanto que para 70,4% a sua organização parece ou parece muito. Para 5,9% dos jovens, no entanto, sua organização não se parece com a da assertiva.

A assertiva “Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes” foi comparada pelos jovens com a organização onde atuam. Dessa comparação surgem os dados: 89,4% consideram que sua organização se parece com a organização da assertiva, sendo que 29,6% afirmam que sua organização se parece pouco ou mais ou menos. Enquanto que para 59,9% sua organização se parece ou parece muito com esta da assertiva e, por fim, 10,6% dos jovens asseveraram que sua organização não se parece com aquela da assertiva.

Sobre a busca da organização para desenvolver a competência dos trabalhadores, 89,9% dos jovens afirmam que sua organização parece com esta que busca a competência dos trabalhadores. Destes, 31,3% considera que sua organização se parece pouco ou é mais ou menos parecida, enquanto que para 58,6% a sua organização se parece ou se parece muito. Por outro lado, 10,1% dos jovens consideram que sua organização se parece com aquela que desenvolve a competência dos trabalhadores.

Existem organizações que planejam suas metas e avaliam a realização destas como uma prova de competência. Assim, 91,1% dos jovens asseveram que suas organizações são parecidas com estas, sendo que 28,1% consideram pouco ou mais ou menos parecida, enquanto que para 63,1% sua organização se parece ou é muito parecida. Para 8,99% dos jovens não há qualquer proximidade com sua organização.

Assim, ao analisar todas as respostas referentes à variável “realização” de forma acumulada, admite-se que 91% dos jovens consideram que sua organização e os trabalhadores têm competência para alcançar o sucesso, enquanto que 9% discordam disso. Daqueles que concordam, 26% acham que sua organização se parece pouco ou é mais ou menos parecida, enquanto que 65% consideram que sua organização se parece ou parece muito. O gráfico 16 evidencia tais informações

Tabela 24 – Realização (continua)

VO Realização	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A4-Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui	2,2	4,4	6,9	12,3	32,3	41,9	100
A8-Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	1	4,9	7,9	15,8	31,5	38,9	100
A20-Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes	5,4	5,2	7,6	21,9	22,7	37,2	100
A24-Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados	2,7	7,4	8,9	22,4	27,1	31,5	100

VO Realização	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
VO Realização	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A36-Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.	4,2	4,7	9,9	18,2	27,3	35,7	100
Média	3,1	5,3	8,2	18,1	28,2	37,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao avaliar a relação entre as variáveis contidas na dimensão de “realização”, fica claro que todas possuem associação entre si, porém apresentando relação de moderada ou fraca magnitude. Assim, as relações entre as variáveis que apresentaram os menores coeficientes foram *planejamento de metas versus valorização da competência* e *planejamento de metas versus é importante ser competente*. É possível que tal relação tenha sido estabelecida pelo fato de que apenas planejar as metas não implica em competência.

Tabela 25 – Matriz de correlação: Realização

	1	2	3	4	5
1.Valorização da Competência	1,000				
2.É importante ser competente	,506**	1,000			
3.Reconhece empregados competentes	,512**	,444**	1,000		
4.Desenvolve competências dos empregados	,471**	,440**	,539**	1,000	
5.Planejamento de Metas	,369**	,373**	,426**	,460**	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

#### 4.2.3.2 Conformidade

Ao comparar a organização da assertiva com aquela onde atuam, 95,6% dos jovens percebem sua organização parecida com aquela em que a prática das boas maneiras faz parte da crença institucional. Entretanto, para 4,4% esta não é a crença em relação às suas organizações, uma vez que estes as consideraram como nada parecidas com o modelo da

assertiva. Para aqueles que perceberam em suas organizações traços desta crença, 16,7% consideram-nas parecidas e 78,8% as têm como muito parecidas. Deste entendimento, certifica-se que quase a totalidade dos jovens percebe suas organizações como crenças da necessidade da prática das boas maneiras em seus ambientes.

Para 92,6% dos jovens, sua organização é parecida com a da assertiva que menciona: “Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho”. No entanto, para 7,4% sua organização não se parece em nada. Para aqueles que consideram sua organização parecida com a da assertiva, 27,3% percebem-na como pouco parecida e 65,3% consideram-na muito parecida. Assim, conclui-se que, de acordo com os dados, quase a totalidade dos jovens considera que suas organizações preconizam a importância de modelos comportamentais

A importância dada à obediência das regras pelos empregados foi alvo da assertiva A27. Assim, ao comparar sua organização com esta citada na assertiva, quase a totalidade dos jovens, o que corresponde a 94,3%, consideraram sua organização parecida com esta, sendo que destes, 71,2 % acreditam que sua organização se parece ou é muito parecida, e 23,2% as têm como pouco parecidas. Para 5,7% dos respondentes, suas organizações não se parecem com aquela mencionada na assertiva.

Para 90,6% dos jovens sua organização se parece com aquela, cujo respeito à hierarquia deve ser mantido por ser parecida com a tradição. Destes, 62,6% consideram sua organização muito parecida com esta, enquanto que 28,1% as têm como pouco parecidas. Porém para 9,4% dos jovens, sua organização não se parece com a mencionada na assertiva.

Apenas 8,4% dos jovens consideram que sua organização não se parece com aquela que acredita que a gentileza é importante no ambiente profissional. Entretanto, para 28,1% dos jovens sua organização se parece pouco, e para 63,5% destes se parece muito. A partir desses dados, percebe-se que quase a totalidade dos jovens, representada por 91,6% dos respondentes, considera que sua organização tem a crença de que a gentileza deve ser praticada no ambiente organizacional.

As regras de convivência são para algumas organizações importantes. Assim, solicitou-se aos jovens a exposição de suas percepções acerca do comportamento da sua organização mediante esta assertiva. Dos respondentes, 91,9 % consideraram sua organização parecida, sendo que destes, 33% percebem-nas como pouco parecida, e 58,9 % como muito parecida. Entretanto, para 8,1% dos jovens, sua organização não se parece em nada com a mencionada na assertiva.

Para 93,1% dos jovens, a sua organização acredita que os empregados devem cumprir suas obrigações, aceitando o trabalho que têm a fazer. Destes, 27,1% consideraram que suas organizações se parecem pouco com a mencionada na assertiva, enquanto que 66% percebem sua organização muito parecida. Contudo para 6,9% dos jovens pesquisados sua organização não se parece em nada com aquela que acredita que os funcionários devem aceitar o trabalho que têm a fazer.

Assim, após análise das variáveis pertencentes ao valor “conformidade”, respondida pelo respeito às regras e modelos de comportamento, nota-se que, para aproximadamente 93% dos pesquisados, sua organização age de acordo com estes modelos de comportamento. Desse total, 67% consideraram sua organização parecida ou muito parecida com esta, e 26%, acredita ser pouco ou mais ou menos parecida. Demarcando uma oposição a essas percepções, 7% afirmam que sua organização não é parecida com aquelas em que a conformidade está presente no ambiente organizacional.

Tabela 26 – Conformidade

VO Conformidade	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A11-Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	1,7	2,7	5,9	10,8	23,4	55,4	100
A17-Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	1,5	5,9	10,3	17	33	32,3	100
A27-Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	3	2,7	7,6	15,5	27,6	43,6	100
A28-O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	3,4	5,9	9,9	18,2	25,9	36,7	100
A34-Esta organização acredita que a cortesia (gentileza) é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	3,7	4,7	9,1	19	23,9	39,7	100

VO Conformidade	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
VO Conformidade	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A41-Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	2,2	5,9	11,3	21,7	26,6	32,3	100
A43-Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.	3	3,9	9,4	17,7	27,3	38,7	100
Média	2,6	4,5	9,1	17,1	26,8	39,8	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Após análise individual de cada variável e posterior análise agrupada destas, utilizou-se a análise fornecida pela matriz de correlação para explicar a existência de associação ou não entre as variáveis, assim como sua significância e magnitude. Desse modo, da matriz de correlação extraiu-se que todas as variáveis estão associadas entre si, sendo que suas relações variam entre moderada e fraca magnitude. A variável “boas maneiras”, por exemplo, estabelece relação de moderada magnitude com todas as variáveis, exceto com as variáveis “respeito à hierarquia” e “cumprir obrigações”, as quais possuem relação de fraca magnitude.

A variável “modelo de comportamento” apresenta relação de moderada magnitude com todas as variáveis, excetuando as variáveis “regras de convivência” e “cumprir organização”, com as quais mantém relação de fraca magnitude. Houve relação de moderada magnitude entre a variável “obediência às regras” e as demais variáveis foi observada. Enquanto que a variável “respeito à hierarquia” estabeleceu moderada relação de magnitude as variáveis “importância da cortesia” e “regras de convivência” e fraca magnitude com a variável “cumprir obrigações”.

Foi detectada a relação de baixa magnitude estabelecida entre as variáveis “importância da cortesia” e “cumprir obrigações”, mas para as variáveis “importância da cortesia” e “regras de convivência” foi percebida moderada relação de magnitude. A relação de fraca magnitude foi percebida entre as variáveis “cumprir obrigações” e “regras de convivência”.

Dessa matriz, observou-se ainda que a variável “cumprir obrigações” apresenta fraca relação de magnitude com todas as variáveis, exceto com a variável “obediência às regras”. A variável “regras de convivência” apresenta moderada relação de magnitude com todas as variáveis, exceto com a variável “obediência às regras”. A tabela 27 expressa estes dados:



Tabela 27 – Matriz de Correlações: Conformidade

	1	2	3	4	5	6	7
1.Boas maneiras	1,000						
2.Modelos de comportamento definido	,488**	1,000					
3.Obediência a regras	,471**	,500**	1,000				
4.Respeito a hierarquia	,319**	,408**	,545**	1,000			
5.Importancia da cortesia	,450**	,461**	,442**	,414**	1,000		
6.regras de convivência	,403**	,386**	,463**	,426**	,523**	1,000	
7.Cumprir obrigações	,283**	,305**	,419**	,342**	,315**	,336**	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

#### 4.2.3.3 Domínio

No que tange à busca pelo domínio do mercado por parte das organizações, aproximadamente 82,2% dos jovens asseveraram que suas organizações são parecidas com esta, enquanto que 17,2% afirmaram não parecer. Para aqueles que consideram certo grau de aparência entre as organizações, nota-se que 45,1% percebem sua organização muito parecida, porém 37,7% consideram pouco parecida.

É inegável que existem organizações que prezam pela riqueza nos negócios, objetivando o lucro. Ao serem questionados quanto ao grau de aparência da sua organização com esta mencionada, aproximadamente 88,9% dos jovens perceberam que suas organizações se parecem com esta da assertiva, porém 11,1% discordam, sinalizando que sua organização não se parece com aquela da assertiva. Daqueles que consideraram a sua organização parecida com aquela que visa ao lucro e à riqueza, 60,8% consideraram parecida e 28,1% pouco parecida.

A busca por novos mercados é uma realidade para determinadas empresas, porém para alcançar este objetivo é necessário ser competitiva. Reconhecendo esse contexto, foi perguntado aos jovens o quanto sua organização se parece com a da assertiva. Desse modo, 88,9% dos jovens consideraram sua organização parecida, sendo que destes, 53,4% perceberam que suas organizações são muito parecidas ou parecidas. Para 11,1% dos jovens sua organização não se parece.

Para 91,4% dos jovens a sua organização busca o lucro como prazer e satisfação, enquanto que para 8,6% esta realidade não está aparente. Contudo, daqueles que perceberam

um grau de aparência entre as duas organizações, 63,1% as têm como parecidas ou muito parecidas, e 28,3 % parece pouco.

No que tange à consideração da segurança como muito importante para as organizações, os jovens foram convidados a responderem se sua organização se parece com esta que considera a segurança nos negócios importante. Assim, 90,1%, aproximadamente dos jovens consideram que sua organização tem um grau de aparência, pois 51,7% afirmaram parecer ou parecer muito e 38,4% perceberam como pouco parecida. No entanto, para 9,9% sua organização não se parece

A organização da assertiva estimula os clientes a experimentarem produtos e serviços novos. Ao comparar sua organização com esta da assertiva, 85,2% dos jovens consideraram sua organização como parecida, sendo que destes, 49,5,4% consideram parecida ou muito parecida. No entanto, para 14,8% dos jovens sua organização não se parece com a da assertiva.

A percepção dos jovens acerca do valor organizacional relacionado ao poder, como forma de domínio de mercado através da obtenção de lucros e da competitividade, demonstrou que 88% percebem este valor nas suas organizações, sendo que 12% não o percebem. Para aqueles que percebem, 54% avaliaram que sua organização é parecida ou muito parecida, e 34% afirmaram ser pouco ou mais ou menos parecida.

Tabela 28 – Domínio

VO Domínio	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A18- Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência	6,9	10,3	14,8	22,9	21,9	23,2	100
A10- É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucro nos negócios.	4,9	6,2	9,6	18,5	27,1	33,7	100
A37- Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.	4,9	6,2	12,8	22,7	25,6	27,8	100
A39- O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	4,4	4,2	9,1	19,2	28,1	35	100
VO Domínio	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total

VO Domínio	Não se parece nada %		Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A42 - Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.	3,4		6,4	12,3	26,1	21,7	30	100
Média	5,0		7,0	11,8	22,2	24,6	29,4	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A matriz de correlações de fator “domínio” que representa o poder da organização através da obtenção de lucros, da competitividade e do domínio, ao ser analisadas assertivas referentes ao mesmo foi identificadas relações de significância, porém todas com associação variando entre baixa e moderada magnitude entre si.

Tabela 29 – Matriz de Correlações: Domínio

	1	2	3	4	5	6
1.Domínio de mercado	1,000					
2. É importante para esta organização ser rica.	,363** ,000	1,000				
3.É importante ser competitiva	,342** ,000	,265** ,000	1,000			
4.Seu prazer é obter lucro	,461** ,000	,317** ,000	,507** ,000	1,000		
5.É importante ter segurança nos negócios	,340** ,000	,415** ,000	,413** ,000	,491** ,000	1,000	
6.Estimula os clientes a adquirir novidades	,251** ,000	,134** ,007	,438** ,000	,397** ,000	,333** ,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

#### 4.2.3.4 Bem-Estar

Nesta assertiva, é apontado que as organizações têm o desejo de cuidar dos empregados. Assim ao serem questionados acerca do comportamento da sua organização, em comparação com aquele da assertiva, 84,5% dos jovens consideraram que sua organização possui certo grau de aparência com aquela da assertiva. Dentre estes, 52% perceberam que sua organização se

parece ou parece muito. Contudo, para 15,5% sua organização não se parece com a mencionada na assertiva.

Em relação à assertiva “Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante”, 77,6% dos jovens apontaram que sua organização se parece com esta da assertiva, sendo que destes, 45,8% acreditam que é parecida ou muito parecida. Para 31,8% deles, sua organização se parece pouco. Todavia, para 22,4% dos pesquisados, sua organização não se parece com aquela da assertiva.

Para 38,9% dos jovens, sua organização não se parece em nada com aquela que mantém clubes de lazer, de modo a garantir a diversão dos seus empregados. No entanto, 61,1% dos jovens acreditam que suas organizações se parecem com estas e, portanto, mantêm clubes destinados ao lazer dos empregados, sendo que destes 31,3% consideraram que suas organizações se parece ou parece muito com a da assertiva. Enquanto que 29,8% consideram suas organizações pouco parecidas.

Quanto à preocupação por parte das organizações com a qualidade de vida dos funcionários, 73,9% dos jovens consideraram que sua organização se parece com aquela que se preocupa com a qualidade de vida dos seus empregados, sendo que destes, 39,4% perceberam que suas organizações se parecem muito. No entanto, para 26,1% dos jovens, sua organização não se parece com aquela da assertiva e, portanto, não há uma preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores.

Na assertiva, “esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo, ” 75,4% dos jovens informaram que na sua organização é importante que o empregado sinta-se satisfeito com ele mesmo, sendo que destes, 41,6% consideraram que sua organização se parece com esta da assertiva, enquanto que para 33,7% parece. Para 24,6% dos pesquisados, sua organização não se parece com a da assertiva, o que implica dizer que não percebem esta postura das suas organizações.

Para 74,7% dos jovens, suas organizações oferecem oportunidades de diversão para os empregados, sendo que destes, 41,9% consideraram sua organização parecida ou muito parecida com aquela da assertiva, e 32,8 % perceberam-nas como pouco ou mais menos parecidas. Entretanto, para 25,3% dos jovens, suas organizações não se parecem ou não se parecem em nada com esta da assertiva, pois não perceberam que elas oferecem oportunidades de diversão para os empregados.

Tabela 30 – Bem-estar

VO Bem-estar	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A5-É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	5,4	10,1	10,6	21,9	25,4	26,6	100
A14-Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante	11,3	11,1	10,3	21,4	21,4	24,4	100
A22-Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	24,4	14,5	9,9	20	14,5	16,7	100
A32-Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	14	12,1	10,8	23,6	17,5	21,9	100
A48-Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	13,5	11,1	12,1	21,7	20	21,7	100
A9-Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	14,8	9,6	15,5	19	21,7	19,5	100
Média	13,9	11,4	11,5	21,3	20,1	21,8	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O fator bem-estar revela o valor organizacional relacionado ao hedonismo, uma vez que as organizações buscam promover satisfação aos seus trabalhadores. Dessa forma a maioria dos jovens percebeu que, em se tratando deste valor, sua organização parece investir na promoção do bem-estar para os empregados, pois 86% dos jovens sinalizaram que suas organizações têm aparência com aquela que busca o bem-estar para seus trabalhadores, sendo que destes, 22% afirmaram que sua organização se parece muito. Entretanto, 14% dos jovens afirmaram não

perceber esta postura em suas organizações, uma vez que optaram pela alternativa “não se parece em nada com minha organização”.

Através da matriz de correlações, é possível perceber que todas as variáveis de bem-estar estão associadas entre si, e esta associação é significativa. Desse modo, a variável que aponta o interesse da organização para *ajudar os funcionários*, apresenta moderada relação de magnitude com as variáveis que visam garantir: *diversão para o prazer; qualidade de vida dos empregados e satisfação consigo mesmo*. Entretanto, mantém fraca relação de magnitude com as variáveis “empregados são premiados” e “manter clubes para o lazer.”

Tabela 31 – Matriz de Correlações: Bem-Estar

	1	2	3	4	5	6
1.Ajudar os empregados	1,000					
2.Diversão para o prazer	,488**	1,000				
3.Empregados são premiados	,373**	,444**	1,000			
4. Manter clubes para lazer	,359**	,565**	,448**	1,000		
5. Qualidade de Vida dos empregados	,460**	,487**	,422**	,549**	1,000	
6.Satisfação consigo	,455**	,509**	,405**	,483**	,619**	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

#### 4.2.3.5 Tradição

Para 85% dos pesquisados sua organização possui alguma aparência como aquela que mantém práticas que dão continuidade à tradição, sendo que daquele total, 38,2% consideram que sua organização parece pouco, e para 46,8% ela parece ou parece muito. Porém, para 15% dos jovens, sua organização não parece com a organização mencionada na assertiva, o que implica que sua organização não tem a tradição como sua marca.

Quanto à assertiva “Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”, 86,5% dos jovens consideraram que sua organização se parece com esta da assertiva, sendo que para 45,3% parece pouco, 41,1% parece muito, e 13,5% afirmam que não parece como sua organização.

Para 79,1%, suas organizações evitam a mudança, sendo que para 40,9% dizem que sua organização se parece pouco com esta, e 38,2% afirmam parecer ou parecer muito. Para 20,9% não parece com sua organização.

Comparando as organizações onde os jovens trabalham e aquelas que consideram que é sempre importante manter as práticas consagradas, e, portanto, trabalhar sempre do mesmo jeito, constatou-se que 84,7% consideram sua organização parecida com esta, sendo que destes 43,3% asseveram parecer pouco e 41,4% afirmam parecer ou parecer muito. Para 15,3% dos pesquisados a sua organização não se parece.

Para 87,9% dos jovens sua organização preza pela situação de que o empregado deve mostrar respeito aos costumes, pois 40,1% dos pesquisados afirmaram que sua organização se parece pouco com esta, e 47,8% parece ou parece muito. No entanto, para 12,1%, sua organização não se parece.

O fator tradição traz em seu bojo o valor relacionado ao conservadorismo. Por sua vez, o conservadorismo diz respeito à preservação e respeito aos costumes. Com base nesse pressuposto, 84,6% dos jovens consideram que sua organização se parece com aquela que preserva a tradição em seu ambiente, sendo que destes, 41,5% mencionam que sua organização parece pouco ou mais ou menos, e 43,1% citam que parece ou parece muito, enquanto eu 15,4% afirmam que sua organização não parece ou não parece em nada com esta que preserva a tradição em seus ambientes.

Tabela 32 – Tradição

VO Tradição	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A6- A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	4,4	10,6	13,3	24,9	26,6	20,2	100
A12 - Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição	4,2	9,4	16,0	29,3	20,7	20,4	100
A19 - Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.	10,8	10,1	16,7	24,1	20,0	18,2	100
VO Tradição	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total

VO Tradição	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A31-Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	6,4	8,9	14,5	28,8	19,5	21,9	100
A47- O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.	4,9	7,1	13,5	26,6	21,9	25,9	100
Média	6,1	9,2	14,8	26,7	21,7	21,3	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao realizar a correlação entre as variáveis, a partir da matriz de correlação de Spearman, identificou-se, ainda que positivas, baixa ou moderada relação de magnitude entre todas as variáveis expressa.

Tabela 33 – Matriz de correlação: Tradição

	1	2	3	4	5
1.Continuidade de costumes	1,000				
2.Preservação de costumes antigos	,506**	1,000			
3.Evita mudanças	,167**	,281**	1,000		
4.Mantém práticas consagradas	,321**	,385**	,310**	1,000	
5. Tradição deve ser preservada	,406**	,508**	,159**	,386**	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.3.6 Prestígio Organizacional

No que tange o poder de influência da organização, para 86,9% dos jovens sua organização se parece com esta e, portanto, influencia outras organizações. Sendo que destes,



40,1% consideram parecer pouco, 46,8 % afirmam parecer ou parecer muito e 13,1% não percebem qualquer aparência com suas organizações.

A partir da assertiva “Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes”, foi solicitado ao jovem que comparasse a organização onde trabalha com a da assertiva. Os dados coletados demonstram que, para 89,2% dos jovens, sua organização se parece com a da assertiva, visto que 32,8% consideraram pouco parecida e 56,4% consideraram que parece ou parece muito. Apenas 10,8% afirmam que sua organização não se parece com esta da assertiva.

Para 88,2% dos jovens, sua organização considera importante ser admirada por todos, pois 32% afirmaram que esta se parece pouco com a da assertiva, e 56,2% disseram parecer ou parecer muito. Porém, 11,8% não perceberam aparência entre sua organização e aquela que considera importante ser admirada por todos.

Para a assertiva “Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos”, 91,1% dos jovens sinalizaram que sua organização se parece com aquela, sendo que, para 31,8% ela se parece pouco, e para 59,4% ela se parece ou parece muito. Para 8,9% dos participantes, sua organização não se parece.

Tabela 34 – Prestígio Organizacional

VO Prestígio Organizacional	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A7- Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	5,2	7,9	12,6	27,6	24,9	21,9	100
A33-Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	4,2	6,7	11,1	21,7	25,1	31,3	100
A25- Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	4,7	7,1	11,6	20,4	23,9	32,3	100
A35-Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.	4,9	3,9	9,6	22,2	21,9	37,4	100
Média	4,8	6,4	11,2	23,0	24,0	30,7	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A capacidade de ser conhecida e admirada por todos, revela o valor organizacional relacionado ao prestígio de uma organização. Assim, de acordo com os dados, 89% dos respondentes afirmaram que sua organização é parecida com esta que preza pelo reconhecimento e admiração de todos, sendo que destes, 34,3% afirmaram ser pouco ou mais ou menos parecida. Por sua vez, 54,7% consideraram que sua organização é parecida ou muito parecida, e 11% disseram que não é parecida.

Identifica-se, através da matriz de correlações, aplicada às variáveis do fator “prestígio”, que seus valores, representados pela influência da organização na sociedade e perante as demais organizações, apresentaram relação entre si, porém variando de baixa a moderada magnitude.

Tabela 35 – Matriz de correlações: Prestígio

	1	2	3	4
1.A organização influencia outras organizações	1,000			
2.A organização tem prestígio através de seus produtos	,418**	1,000		
3.A organização considera importante ser admirada por todos	,498**	,470**	1,000	,*
4.A organização acha importante ser respeitada por todos	,452**	,570**	,565**	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

#### 4.2.3.7 Autonomia

No que concerne à assertiva relacionada ao estímulo para desafios por parte da organização para com seus funcionários, identificou-se que 84,2% afirmam que suas organizações estimulam os trabalhadores na direção do desafio, sendo que 40,1% destes consideram sua organização pouco parecida, e 44,1% consideram parecida ou muito parecida. Para 15,8% dos jovens, sua organização não se parece com esta da assertiva.

Para 83,3% dos jovens sua organização valoriza a curiosidade dos trabalhadores, pois 31,8% deles consideraram suas organizações pouco parecidas com esta, enquanto que 51,5% as tiveram como parecidas ou muito parecidas. Para 16,7% dos jovens, suas organizações não se parecem.

Para 85,2%, sua organização possui aparência com aquelas que consideram importante ser criativa e original: 33,7% dos jovens perceberam suas organizações como pouco parecidas com estas, e 51,5% deles consideraram como parecidas ou muito parecidas. Para 14,8% dos participantes da pesquisa, sua organização não se parece com aquela da assertiva.

Para 80,8%, suas organizações incentivam os funcionários a serem criativos, visto que 34,7% dos jovens afirmaram que suas organizações são pouco parecidas com aquelas que incentivam a criatividade, e 46,1% deles consideraram suas organizações muito parecidas ou parecidas. Já para 19,2%, sua organização não se parece com esta e, conseqüentemente, não incentiva os funcionários ao desenvolvimento da criatividade.

Ao serem apresentados à assertiva: “Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente”, 89,9% dos jovens afirmam que sua organização se parece, ainda que pouco, com a organização esta, porém 10,1% afirmam que sua organização não se parece com a citada na assertiva. Para aqueles que consideram que sua organização é parecida com a da assertiva, 30% afirmam que a aparência é pouca ou mais ou menos, enquanto que para 59,9% é parecida ou muito parecida.

Quanto à percepção dos jovens acerca da assertiva “Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços” demonstra que 90,4% destes consideram sua organização parecida com a da assertiva, sendo que 29,1% consideram pouco ou mais ou menos parecida. Enquanto que 61,3% consideram parecida ou muito parecida. Para 9,6% dos jovens, não há semelhança da sua organização com aquela da assertiva.

Quase a totalidade dos jovens, representada numericamente por 89,7% consideram que sua organização se parece com esta: “Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais”. Destes que consideram tal semelhança, 33,7% consideram ser pouco ou mais ou menos parecida, enquanto que 54,2% consideram parecida ou muito parecida e para 12,1% não qualquer semelhança.

A assertiva que afirma que há organização que valoriza o funcionário em virtude de suas experiências diferentes, revelou a percepção dos jovens quanto à semelhança desta com sua organização. Assim, para 81,8% dos jovens sua organização se parece com esta da assertiva, sendo que para 38,2% esta aparência é pouca ou mais ou menos, enquanto que, para 43,6%, sua organização é parecida ou muito parecida. Para 18,2%, sua organização não se parece com a mencionada na assertiva.

A capacidade de estimular os funcionários para serem criativos e inovadores, relativa aos valores de autodeterminação e estimulação no âmbito do fator “autonomia” foi percebida pela maioria dos jovens como presente em suas organizações. A maioria dos respondentes, 85,5%, afirmaram existir semelhança entre sua organização e aquela que pratica os valores relacionados à autodeterminação e estimulação. Destes, 34% consideram que sua organização

é pouca ou mais ou menos parecida com a organização da assertiva, enquanto que 51,5% consideram sua organização parecida ou muito parecida. Somente 14,5% dos jovens asseveraram que sua organização não se parece com aquela que tem em seu bojo o fator “autonomia”.

Tabela 36 – Autonomia

VO Autonomia	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total
A1- Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	7,1	8,6	14,3	25,9	23,4	20,7	100
A23- Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	6,2	10,6	12,6	19,2	26,4	25,1	100
A30-Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.	5,9	8,9	12,3	21,4	18,5	33	100
A46 - Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.	8,6	10,6	15,5	19,2	24,1	21,9	100
A13-Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente	2,5	7,6	10,1	20	26,4	33,5	100
A26-Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	3,4	6,2	9,6	19,5	25,9	35,5	100
A29-Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais	5,2	6,9	9,9	23,9	21,2	33	100
A40-Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	8,4	9,9	11,6	26,6	23,6	20	100
Média	5,9	8,6	12,0	22,0	23,7	27,8	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A matriz de correlação expressa que todas as variáveis possuem relação entre si. Entretanto, estas relações se apresentam de forma moderada com baixa magnitude, sendo 0,6 o coeficiente de maior grau.

Tabela 37 – Matriz de correlações: Autonomia

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Estimula empregados para p desafio	1,000							
2. Valoriza a curiosidade	,441**	1,000						
3. É importante ser criativa	,432**	,587**	1,000					
4. Incentiva a criatividade	,358**	,489**	,611**	1,000				
5. Incentiva sucesso profissional	,442**	,480**	,537**	,458**	1,000			
6. Aperfeiçoamento constante	,399**	,541**	,577**	,502**	,547**	1,000		
7. Valoriza quem busca realização profissional	,467**	,527**	,651**	,496**	,537**	,610**	1,000	
8. Estimula vida profissional variada	,342**	,450**	,528**	,515**	,402**	,409**	,527**	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

#### 4.2.3.8 Preocupação com a coletividade

A percepção dos jovens acerca dos valores organizacionais relacionados à benevolência e o universalismo (preocupação com a coletividade), demonstrou aproximadamente que 82,2% dos jovens, consideram que de alguma forma, a organização em que trabalha, desenvolve estes valores no seu. Desses, 31,1% consideram que sua organização se parece pouco ou mais ou menos, enquanto que, para 58,1% dos pesquisados, sua organização se parece ou se parece muito com aquela que desenvolve: a) encorajamento da sinceridade entre todos; b) tratamento igualitário para todos; c) a crença nos valores da honestidade; d) respeito pelos direitos de todos; e) o cumprimento dos compromissos assumidos; f) a fidelidade em relação aos clientes e trabalhadores; e g) a crença de que é importante a lealdade entre todos. Por outro lado, para 10,8% dos jovens pesquisados, a sua organização não se parece em nada ou não se parece com uma organização que se preocupa com a coletividades. A tabela 38 ilustra as informações comentadas anteriormente

Tabela 38 – Preocupação da Coletividade

VO Preocupação com a Coletividade	Não se parece nada %	Não se parece %	É pouco parecida %	É mais ou menos parecida %	É parecida %	É muito parecida %	Total %
A2- A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	4,2	9,4	13,3	20,7	20,9	31,5	100
A3 - Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	5,2	6,7	8,6	16,5	22,2	40,9	100
A15-Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	3,4	8,1	9,6	21,4	24,9	32,5	100
A16-Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.	3,2	4,9	9,4	20,2	28,8	33,5	100
A21-Esta organização acha importante ser fiel aos seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.	5,7	5,9	12,6	20,7	26,6	28,6	100
A38-Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização	3,2	4,7	9,1	21,9	21,9	39,2	100
A44-Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.	4,7	6,7	10,8	22,7	24,9	30,3	100
Média	4,2	6,6	10,5	20,6	24,3	33,8	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com o intuito de verificar a associação entre as variáveis que compõe o subgrupo referente ao valor organizacional “preocupação com a coletividade”, utilizou-se a matriz de correlação que apresentou relações entre as variáveis com baixa ou moderada magnitude, porém todas positivas.

Tabela 39 – Matriz de correlação: Preocupação com a coletividade

	1	2	3	4	5	6	7
1.Manter sinceridade	1,000						
2.tratamento igualitário	,505** ,000	1,000					
3.honestidade	,489** ,000	,423** ,000	1,000				
4.Tratamento justo	,492** ,000	,573** ,000	,585** ,000	1,000			
5.Fidelidade a clientes e empregados	,471** ,000	,506** ,000	,664** ,000	,572** ,000	1,000		
6.Dizer a verdade	,471** ,000	,407** ,000	,537** ,000	,510** ,000	,575** ,000	1,000	
7.Lealdade	,476** ,000	,486** ,000	,549** ,000	,500** ,000	,614** ,000	,613** ,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

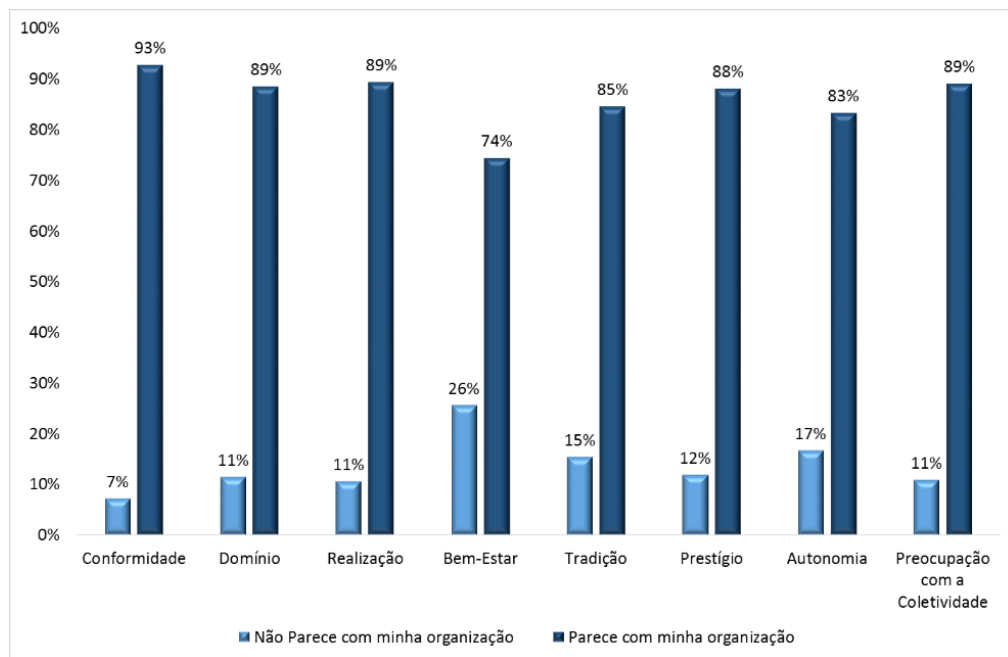
Desse modo, nota-se que todos os valores organizacionais, listados pelo IPVO, são percebidos pela maioria dos jovens em suas organizações, os quais são representados por seus respectivos fatores: a) autonomia; b) realização; c) preocupação com a coletividade; d) conformidade; e) domínio; f) tradição; g) prestígio; e h) bem-estar. Para 93% dos jovens, em sua organização, há o fator “conformidade” que referencia os valores atinentes aos respeitos às regras e modelos de comportamento, enquanto que 7% destes discordam desta existência. No que tange ao valor relacionado ao “poder” oriundo do fator “domínio”, que expressa as ações da empresa no sentido de obter lucro, ser competitiva e dominar o mercado, 89% dos jovens conseguem percebê-lo em seus ambientes, mas 11% dos pesquisados afirmam não percebê-lo.

As questões relacionadas às competências da organização e dos trabalhadores para alcançarem o sucesso, que referenciam o valor “realização”, absorvida pelo fator que leva esta mesma designação, foram percebidas por 89% dos jovens, enquanto que 11% não conseguiram identificar estas ações em suas organizações. O fator “bem-estar”, que descreve o valor “hedonismo”, foi percebido por 74% dos jovens, em contrapartida aos 26% que não perceberam.

Para 85% dos jovens, o valor “conservadorismo” traduzido pelo fator “tradição” foi identificado pelos jovens, porém 15% não conseguiram identificar este valor no seu local de

trabalho. O fator “prestígio organizacional”, que referencia o valor “poder”, foi 88% dos jovens sem suas organizações, sendo que 12% não o notaram. Por fim, o fator “preocupação com a coletividade” que denota os valores “benevolência e universalismo” foi identificado por 89% dos jovens em seus ambientes laborais, enquanto que 11% deles não conseguiram identificar. Assim, conclui-se que todos os valores organizacionais listados no IPVO estão presentes nas organizações onde jovens desenvolvem sua atividade laboral.

Gráfico 10 – Percepções acerca dos valores organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

#### 4.2.4 Relações entre Práticas de Espiritualidade e Valores Organizacionais

A identificação da existência de relações e suas respectivas magnitudes entre as práticas de espiritualidade e valores organizacionais foi realizada com base na matriz de correlações de Spearman. Assim identificou-se que de 32 relações, 6 destas corresponderam às relações de forte magnitude ( $\rho \geq 0,7$ ), enquanto que 18 relações assumiram o aspecto de moderada relação de magnitude ( $0,4 < \rho < 0,7$ ) e 6 outras relações tiveram uma relação de fraca magnitude entre si ( $\rho < 0,4$ ). A partir desses dados, percebe-se que a maioria das relações estabelecidas (aproximadamente 56%), ocorreu de forma moderada, enquanto que, aproximadamente 19%, referenciou as relações de fraca magnitude, e também 19% evidenciou as relações de forte magnitude entre as variáveis. Para executar esta investigação, concentrou os esforços no sentido de comentar as relações que apresentam forte associação entre si.



Tabela 40 – Correlações: Práticas de Espiritualidade versus Valores organizacionais

Práticas de Espiritualidade \ Valores	Diminuir Carga de Trabalho	Disseminar a Espiritualidade	Valorizar o Funcionário	Diminuir a competição interna
<b>Realização</b>	,503** ,000	,565** ,000	,688** ,000	,535** ,000
<b>Conformidade</b>	,321** ,000	,392** ,000	,607** ,000	,420** ,000
<b>Domínio</b>	,270** ,000	,371** ,000	,418** ,000	,306** ,000
<b>Bem-Estar</b>	<b>,708**</b> ,000	<b>,777**</b> ,000	<b>,738**</b> ,000	,613** ,000
<b>Tradição</b>	,376** ,000	,452** ,000	,420** ,000	,434** ,000
<b>Prestígio</b>	,423** ,000	,534** ,000	,591** ,000	,508** ,000
<b>Autonomia</b>	,618** ,000	<b>,709**</b> ,000	<b>,750**</b> ,000	,618** ,000
<b>Preocupação com a Coletividade</b>	,564** ,000	,644** ,000	<b>,743**</b> ,000	,584** ,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

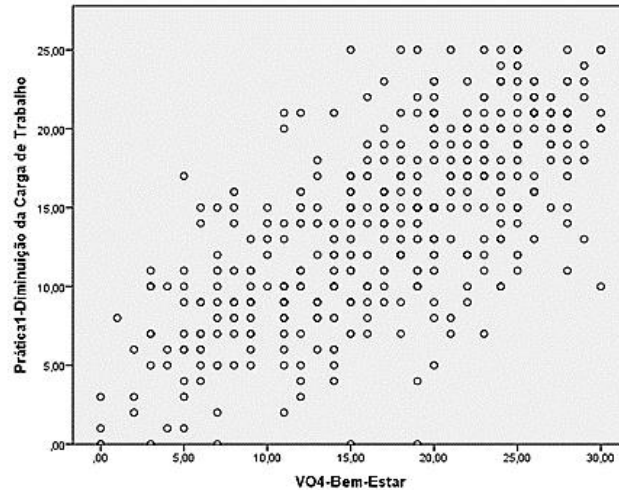
Nota: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Ao analisar a prática de espiritualidade “diminuir carga de trabalho”, identifica-se que há forte associação com o fator “bem-estar”, que representa o valor organizacional atinente ao hedonismo. Essa forte relação pode ser explicada em virtude de que, ao investir em ações de diminuição da carga de trabalho, o que implica redução do estresse e cansaço nos ambientes laborais, destinando um tempo para o relaxamento, meditação e ações comunitárias, a organização poderá promover a sensação de bem-estar em seus trabalhadores. Portanto, uma vez que a organização, “propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), ela estará proporcionando a sensação de bem-estar em seus trabalhadores.

Deste ponto em diante, para reforçar o entendimento acerca das relações positivas estabelecidas entre as variáveis, serão utilizados os gráficos de dispersão como apoio ilustrativo. Assim, a forte relação de magnitude entre a variável “diminuição da carga de trabalho” e a variável “bem-estar”, pode indicar que o valor organizacional, ora representado pelo “bem-estar”, seja um preditor da prática de espiritualidade: diminuição da carga de trabalho, visto que, a relação positiva de forte magnitude entre ambos, implica que, se houver elevação do “bem-estar”, haverá a “diminuição da carga de trabalho”(monotonicidade). Esse resultado aponta similaridade com o estudo realizado por Ajala (2013) quando afirma que ao garantir bem-estar aos trabalhadores, ocasionalmente, a organização proporcionará menor esgotamento e estresse para eles. Nesse sentido também estão Bezerra e Oliveira (2007) quando sugerem que a diminuição da carga de trabalho visa reduzir o estresse e o cansaço, além de proporcionar

ao trabalhador tempo para o relaxamento e meditação. O gráfico 11, apresenta o comportamento positivo das variáveis estudadas.

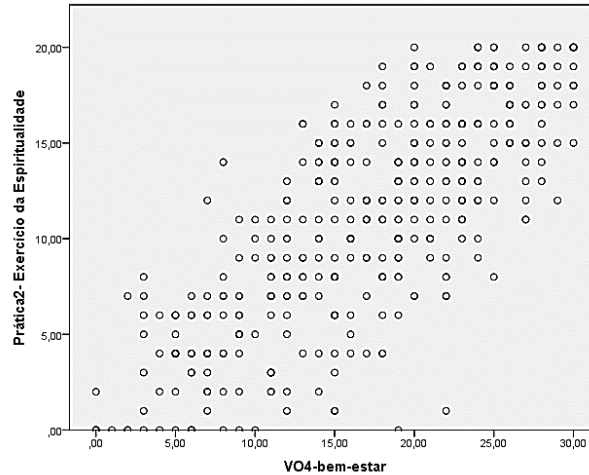
Gráfico 11 – Diminuir Carga de Trabalho X Bem-Estar



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que concerne à relação prática de espiritualidade “disseminação da espiritualidade”, consta que esta possui forte relação de magnitude com os valores organizacionais referentes aos fatores “bem-estar” e “autonomia”. Quanto ao primeiro fator, pode-se pensar que essa forte relação advenha da condição de que, uma vez que a organização busque garantir o “bem-estar” dos trabalhadores, ela (a organização), poderá estar propensa a adotar práticas que visem a “disseminação da espiritualidade” no sentido de promover em seus ambientes: postura ética; prática dos valores universais; qualidade de vida; incentivo à meditação; e a promoção treinamentos e cursos para difundir os conceitos da espiritualidade entre os trabalhadores.

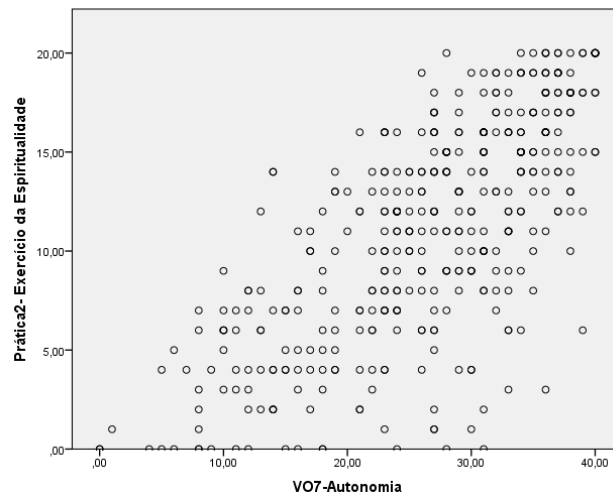
Gráfico 12 – Disseminação da espiritualidade X Bem-Estar



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Acerca da forte relação estabelecida entre a “disseminação da espiritualidade” com o fator “autonomia” que expressa os valores atinentes à autodeterminação e estimulação, e que visa como meta organizacional estimular os trabalhadores na direção da criatividade, curiosidade e inovação, nota-se que há chances de que, ao proporcionar maior autonomia entre os trabalhadores, esses últimos usem a meditação (o pensar) para resolver problemas concernentes às suas tarefas. Do contrário, se a organização retira do indivíduo a criatividade e inovação, na tentativa de controlar sua subjetividade, poderá gerar prejuízos para si e para os trabalhadores (REGATIERI *et al*, 2010).

Gráfico 13 – Disseminação da Espiritualidade X Autonomia

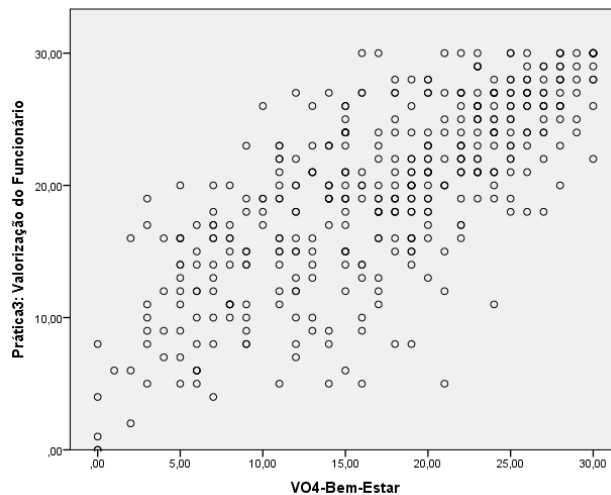


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A prática de espiritualidade relativa à “valorização do funcionário” apresentou forte associação com os fatores “bem-estar”, “autonomia” e “preocupação com a coletividade”. Desse modo, acerca da primeira relação – valorização do funcionário com bem-estar, pode-se

afirmar que o funcionário ao ter garantido o seu bem-estar, sente-se valorizado, pois a organização, dentre outros aspectos, promove ações de reconhecimento do seu trabalho. Dito isso, observa-se que esse resultado coaduna com o mencionado por Tamayo e Mendes (1999) quando afirmam que o prazer (bem-estar) no ambiente organizacional é vivenciado quando o indivíduo é reconhecido – admirado e aceito, pelo trabalho executado, sentindo-se valorizado. O gráfico 14 expressa a relação positiva entre as variáveis mencionadas.

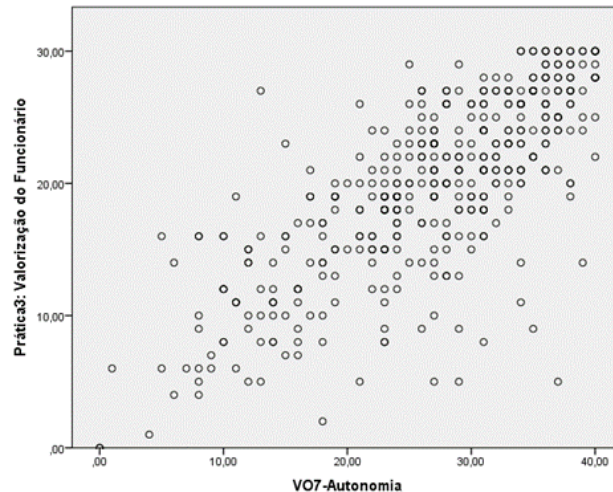
Gráfico 14 – Valorização do Funcionário X Bem-Estar



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na forte relação estabelecida entre “autonomia” e “valorização do funcionário”, pode-se constatar que, quando a organização concede maior autonomia para o empregado, poderá implicar na redução das pressões para o alcance das metas. Assim, é possível que a autodeterminação e a estimulação, valores atinentes ao fator “autonomia” contribuam sobremaneira para a prática de valorização do funcionário a partir da redução das pressões para cumprimento das metas. Tamayo e Mendes (1999) consideram que o reconhecimento e a liberdade concedida ao trabalhador para que ele ajuste as suas necessidades às tarefas estão interligados por uma relação de moderada. Portanto, apesar do grau de magnitude encontrado nos estudos divergirem, ambos afirmam haver relação entre as duas variáveis. O gráfico 15 demonstra a relação positiva entre as variáveis explicadas anteriormente.

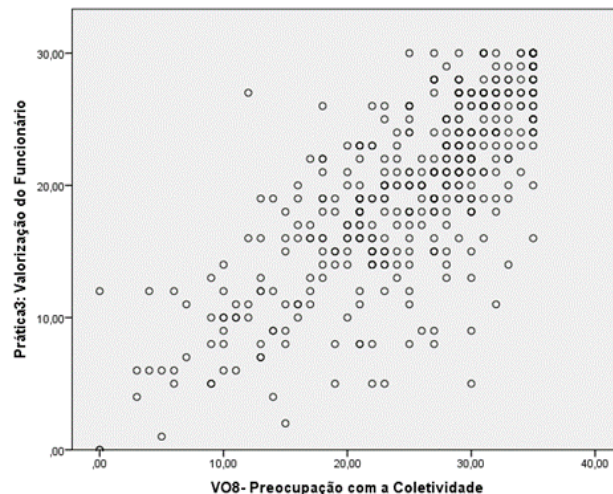
Gráfico 15 – Valorização do Funcionário X Autonomia



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O fator “preocupação com a coletividade” que descreve valores relacionados à benevolência e ao universalismo apresentou forte relação de magnitude com a prática de espiritualidade “valorização do Funcionário”. Tal fato pode ser ocasionado em virtude de que, ao conceder: justiça, igualdade, tolerância, sinceridade e honestidade em seu ambiente, as organizações tendem a valorizar o funcionário, respeitando-o como pessoa, dando-lhe um tratamento digno e respeitoso, além de estimá-lo por seus valores morais e não apenas pelas metas alcançadas.

Gráfico 16 – Valorização do Funcionário X Preocupação com a coletividade

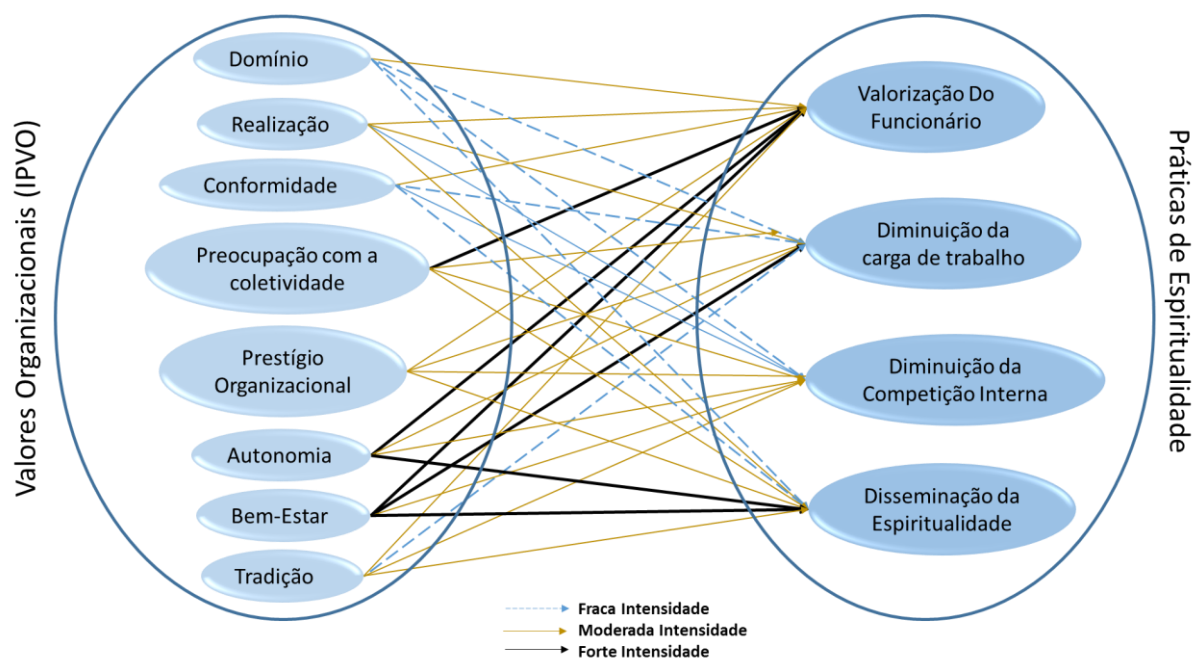


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Assim sendo, identifica-se que apenas uma das práticas de espiritualidade: “diminuição da competição interna” não apresenta relação de forte magnitude com os valores organizacionais listados. Entretanto apresenta moderada relação de magnitude com os valores “autonomia” e “bem-estar”.

Dessa maneira, após análise dos dados, o modelo teórico anteriormente apresentado, foi revisto de modo a atender a refletir os achados acerca das relações estabelecidas entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais, assumindo então, uma nova configuração, conforme expresso na figura 8:

Figura 8 – Intensidade das Relações entre as Práticas de Espiritualidade e os Valores Organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

## 5 CONCLUSÃO

Nestas últimas considerações, será, primeiramente, revisado o percurso metodológico desta investigação, ou seja, relembrar os objetivos específicos, a questão problema, o objetivo geral, seguido das recomendações que, baseadas na conclusão, tem o intuito de contribuir para ampliar a visão acerca dos temas pesquisados: práticas de espiritualidade e valores organizacionais no contexto de jovens trabalhadores. Por fim, sugestões para novas pesquisas são apresentadas de acordo com as observações realizadas ao longo das análises, bem como das limitações do estudo.

Ao estudar a temática espiritualidade e valores organizacionais percebeu-se que as discussões mais relevantes se anteparam nos impactos desses construtos no comportamento dos trabalhadores, relacionando-se com comprometimento, empenhamento, dentre outros. A pesquisa demonstrou que a relação entre espiritualidade e valores organizacionais, ainda é recente e, portanto, requer maiores estudos, ainda mais quando se estuda ambos no contexto pouco explorado como o de jovens trabalhadores.

Tendo como objetivo específico: *a) identificar, segundo os jovens trabalhadores, a existência dos três componentes da espiritualidade definidos por Ashmos e Duchon (2000) nas organizações em que os jovens trabalham.* Desse modo, ao realizar as análises, notou-se por intermédio da percepção da maioria dos jovens trabalhadores (60%), a existência dos três componentes da espiritualidade na sua organização, referenciados como: a) trabalho com significado; b) valorização da vida interior; e conexão com a comunidade. Esse resultado denota que, uma vez havendo a percepção de que os componentes se encontram na organização, implantar as práticas de espiritualidade com intermédio dos valores organizacionais, pode tornar-se uma tarefa mais facilitada.

Referente ao objetivo específico: *b) descrever, segundo os jovens trabalhadores, as variáveis das práticas de espiritualidade existentes nas organizações em que trabalham,* afirma-se que este foi alcançado, uma vez que os jovens perceberam todas as quatro práticas da espiritualidade em seus ambientes como: a) disseminação da espiritualidade; b) valorização do funcionário; c) diminuição da competição interna; e) diminuição da carga de trabalho. Sendo que de todas as práticas de espiritualidade a que mais se sobressaiu na percepção dos jovens trabalhadores foi a “valorização do funcionário”, que apontou questões como o respeito ao funcionário como pessoa e o ato de evitar a valorização excessiva das metas, reduzindo as pressões para o alcance das mesmas. Assim, é possível que os jovens pesquisados tenham essa percepção em virtude de essa ser a sua primeira experiência profissional, bem como o fato de

se sentirem valorizados por ter a oportunidade de exercer a atividade de jovem aprendiz, recebendo uma remuneração que, para alguns, representa a composição da renda familiar.

Quanto ao objetivo específico *c) descrever, segundo os jovens trabalhadores, as variáveis de valores organizacionais existentes nas organizações em que trabalham*, notou-se que a maioria dos jovens pesquisados percebe todos os valores organizacionais. Sendo que o mais percebido deles, foi o fator “conformidade” que diz respeito a seguir normas e regras, enquanto o menos percebido dentre todos, foi o valor referente ao “bem-estar”.

Acerca da percepção dos jovens sobre a “conformidade”, conclui-se que, em sendo sua primeira experiência profissional, esta seja a percepção mais clara da real necessidade de mudança de comportamento deles, a qual também reflete a transição para a vida adulta, que exige maior respeito a regras, normas e padrões.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, *d) identificar, segundo os jovens trabalhadores, as relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais*, foi percebida a existência da relação entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais. Os registros dessas relações apontaram que todas foram positivas e apresentaram baixa, moderada e forte magnitude. Por conveniência, a conclusão versará apenas acerca das seis relações de maior magnitude.

Assim, as relações que apresentaram forte magnitude, referenciam-se aos fatores “bem-estar”, “preocupação com a coletividade” e “autonomia”, representados pelo “hedonismo”; “benevolência” e “universalismo”; e “autodeterminação” e “estimulação”, com as práticas atinentes a “diminuição da carga de trabalho”, “valorização do funcionário” e “disseminação da espiritualidade”.

Dessa forma, conclui-se que, ao garantir o “bem-estar” dos jovens trabalhadores, as organizações tendem a favorecer a “diminuição da carga de trabalho”, investindo na redução do estresse, na disponibilização de tempo para ações comunitárias, relaxamento e meditação. Não obstante a isso, a garantia do “bem-estar” também visa contribuir para a “disseminação da espiritualidade” através da prática dos conceitos da espiritualidade a partir de palestras e cursos voltados para: a) trabalho em equipe; b) alinhamento dos valores organizacionais e individuais; c) alegria no trabalho; d) desenvolvimento da pessoa como ser humano; e e) ações comunitárias, além de proporcionar ao jovem trabalhador qualidade de vida e promoção dos valores universais. A garantia do “bem-estar” ainda pode implicar na prática de “valorização do funcionário”, quando a organização ao promover o primeiro, respeita o jovem trabalhador como pessoa e evita a valorização excessiva das metas.



Quanto à questão da promoção do fator “autonomia” que advém de valores como autodeterminação e estimulação, concluiu-se que ao promover a “autonomia” entre seus membros, a organização apresenta contribuições no sentido da “disseminação da espiritualidade” e da “valorização do funcionário”.

Na primeira relação, descrita entre a “autonomia” e a “disseminação da espiritualidade”, nota-se que ao valorizar a autodeterminação e estimulação em seus ambientes, as organizações tendem a adotar práticas na direção do respeito ao jovem trabalhador, concedendo-lhe tratamento digno, respeitando suas emoções, além de difundir os conceitos da espiritualidade por intermédio da comunicação interna, a fim de atingir a todos, na organização.

No que concerne a relação estabelecida entre a “autonomia e a “disseminação da espiritualidade”, pode-se concluir que para estimular o jovem trabalhador no sentido da inovação e da criatividade, a organização utilize como prática o “desenvolvimento da pessoa como ser humano” valorizando a sua subjetividade e permitindo que o jovem atribua sentido ao trabalho.

Este estudo, então, buscou responder à seguinte problemática: “como estão configuradas as relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais?” Nesse sentido, concluiu-se que todas as práticas de espiritualidade se relacionam com todos os valores organizacionais, divergindo apenas, no grau de intensidade dessas relações, pois foram encontradas doze relações de baixa magnitude; treze relações de moderada magnitude e seis relações de forte magnitude que foram representadas por: “bem-estar” e “diminuir carga de trabalho”; “bem-estar” e “disseminar a espiritualidade”; “bem-estar” e “valorizar o funcionário”; “autonomia” e “disseminar a espiritualidade”; “autonomia” e “valorizar o funcionário”; “preocupação com a coletividade” e “valorizar o funcionário”.

No que tange ao objetivo geral, buscou-se evidenciar, *a configuração das relações entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais no contexto de jovens trabalhadores participantes dos programas de aprendizagem do SENAC e do ISBET*. Logo, o objetivo geral foi atendido ao passo que na análise foram identificadas relações positivas e significativas entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais, notando-se inclusive, a presença de seis fortes relações de magnitude, de acordo com a percepção dos jovens das instituições pesquisadas. Desse modo, quando a organização possui valores organizacionais relativos ao “bem-estar”, “autonomia” e a “preocupação com a coletividade”, ela tende a adotar práticas de espiritualidade no sentido de “diminuir a carga de trabalho”, “valorizar o funcionário”, e “disseminar a espiritualidade”.

Uma vez que as organizações se conscientizam de que sua estrutura também é feita por pessoas, e que estas necessitam de reconhecimento e nutrição da sua vida interior (ASHMOS; DUCHON, 2000), elas (as organizações) podem proporcionar, que os trabalhadores executem suas atividades laborais com alegria, e comprometimento (SOUTO; REGO, 2006). Em face disso, cabe às organizações pensarem formas de oferecer lazer no ambiente de trabalho, como momentos de pausa, por exemplo. Essa ação pode fazer com que o funcionário tenha a sensação de estar vivo, pois para alguns, sem o lazer, o indivíduo não vive (CAMARGO; BUENO, 2003).

Ademais, a sensação de bem-estar, ocasionada pela felicidade no trabalho, pode implicar na felicidade do indivíduo fora do ambiente de trabalho. Daí denota-se ainda mais a importância da valorização da vida interior do jovem trabalhador. Se a organização a valoriza, haverá impacto positivo em vários aspectos da vida do trabalhador, isto é, na sua vida familiar, na saúde, no âmbito profissional, com a sensação de sucesso e realização, o que consequentemente conduzirá a organização que exerce a atividade laboral ao sucesso (GAVIN, 2004).

Portanto, a conclusão final desse trabalho indica que quando as organizações que trabalham com jovens, trilham seus caminhos em busca da promoção do “bem-estar”, “autonomia” e “preocupação com a coletividade”, tendem a adotar práticas de espiritualidade que forneçam aos jovens a possibilidade de disseminar os conceitos da espiritualidade, serem respeitados como pessoa e reduzirem o estresse da vida contemporânea. Agindo dessa maneira, a organização se voltará para uma gestão mais humana e, por conseguinte, espiritualizada.

Um outro fator observado no estudo é que, mesmo com tantas modificações ocorridas na forma de desenvolver o trabalho, ao longo dos tempos, percebe-se que o indivíduo ainda guarda em seu íntimo a necessidade de expor sua autonomia na execução da tarefa através da sua criatividade.

A principal contribuição do estudo debruça-se no fato de que até o momento, não há, no arcabouço literário, estudos que abordem acerca das relações estabelecidas entre as práticas de espiritualidade e os valores organizacionais, o que torna esse estudo o primeiro. Além dessa contribuição, outras também se revelam, como:

- a) Ampliação do arcabouço literário acerca da percepção dos jovens quanto aos valores organizacionais e práticas de espiritualidade;
- b) Ampliação do arcabouço literário acerca do jovem trabalhador, compreendendo o contexto que estão inseridos;

- c) Despertar e incentivar o aprofundamento de pesquisas relacionadas aos dois construtos aqui estudados, considerando-os temas relevantes para as novas configurações do trabalho contemporâneo;
- d) Despertar e incentivar outras pesquisas no intuito de identificar, através de técnicas estatísticas mais apuradas, a predição dos valores organizacionais em relação às práticas de espiritualidade;

### 5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As limitações apresentadas neste estudo referem-se aos termos utilizados na escala de valores organizacionais, o que pode em alguns momentos não ter ficado claro o suficiente para o jovem, enviesando a pesquisa, mesmo que este tenha sido submetido ao pré-teste. A extensão do questionário também pode ser considerada como um fator limitador, uma vez que este ao abarcar todas as partes: sociodemográfico; valores organizacionais e espiritualidade, somou 93 questões. Pode-se supor ainda como outro fator limitador a falta de contribuição por parte das organizações que negaram a pesquisa em seus ambientes e, portanto, impediu o desenvolvimento da ciência.

Considerando que a relação entre as práticas de espiritualidade e valores organizacionais, pode suscitar novas configurações, uma vez que não foram encontrados estudos que versem nesse sentido, sugere-se para futuras pesquisas:

- a) Que o questionário seja aplicado com todos os agentes envolvidos na aprendizagem do jovem trabalhador, como a empresa e a instituição de ensino, a fim de identificar se as percepções dos jovens coadunam os documentos e as práticas organizacionais;
- b) Ampliar a pesquisa para outras regiões do País;
- c) Ampliar os estudos comparativos envolvendo jovens e não-jovens;
- d) Ampliar o estudo, a fim de segmentar para outros setores de atividade econômica, inclusive comparando o setor público com o privado.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Helena, Wendel. Condição Juvenil no Brasil Contemporâneo. In: ABRAMO, H. W.; BRANCO, P. P. M. (Orgs.). **Retratos da Juventude Brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Instituto Cidadania/Fundação Perseu Abramo, 2005. p. 37-72
- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de; SOBRAL, Felipe João Bera de Azevedo. O sistema de valores humanos de administradores Brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. RAM, Rev. **Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.10, n. 3, p. 101-126, Jun. 2009.
- AJALA, Emmanuel Majekodunmi. The impact of workplace spirituality and employees' wellbeing at the industrial sector: the nigerian experience. **Journal of the African Educational Research Network**, v. 13, n. 2, p. 1-13, 2013.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. Organização, adaptação e revisão Tradução: Roberto Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANAU, Roberto Vital ; Conceição, J. J. Trabalho decente: conceito, histórico e propostas de ações. **Revista da Faculdade de Administração e Economia - ReFAE** , v. 2-2, p. 44-68, 2011.
- ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira de. **O sistema de recompensa na empresa do futuro**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 31, n. 1, p. 49-53, Mar. 1991.
- ASHMOS, D.P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.
- BARRETO, T. F. ; FEITOSA, M. G. G. ; BASTOS, B. E. N. . Espiritualidade no ambiente de trabalho no entendimento dos dirigentes e funcionários: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana do recife. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD EnEO, 8., 2014, Gramado. **Anais...** 2014.
- BAJOIT, G.; FRANSSEN, A. O trabalho, busca de sentido. In: Fávero, O. et al. **Juventude e contemporaneidade**. Brasília: UNESCO, 2007. p. 93-123.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v.13, n.3, p.150-176, 2012.
- BERG, J.; RIBEIRO, J. Evolução recente do trabalho decente no Brasil: avanços e desafios. **Bahia Análise e Dados**, Salvador, v. 20, n. 2/3, jul./set. 2010
- BEZERRA, Maria de Fátima da Nóbrega; OLIVEIRA, Lucia Maria Barbosa de. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. Estudo de Caso com um Grupo de Líderes de Agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. **Anais...** 2007.

BOX1824. **O sonho de Consumo Brasileiro**. 2011. Disponível em: <[http://pt.slideshare.net/fernandapugliero/sonho-brasileiro-box-1824?from\\_action=save](http://pt.slideshare.net/fernandapugliero/sonho-brasileiro-box-1824?from_action=save)>. Acesso em: 2 nov. 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Agenda nacional do trabalho decente**. 2006. Disponível em <[http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/decent\\_work/pub/agenda\\_nacional\\_trabalho\\_decente\\_298.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/decent_work/pub/agenda_nacional_trabalho_decente_298.pdf)> Acesso em: 2 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Trabalho decente nas Américas: a consolidação de um caminho comum**. Brasília: MTE, Assessoria Internacional, 2006. 98 p. (Cadernos de Relações Internacionais, v. 4).

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Agenda nacional do trabalho decente para a juventude**. 2010. Disponível em <<http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/employment/.../ANTDJ.pdf>> Acesso em: 2 nov. 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual de aprendizagem**. 2013. Disponível em: <[https://www.nube.com.br/informacoes/cartilha\\_aprendiz/cartilha.pdf](https://www.nube.com.br/informacoes/cartilha_aprendiz/cartilha.pdf)> Acesso em: 12 dez. 2015.

BRASIL. Secretaria Nacional da Juventude. **Agenda Juventude Brasil**. (Pesquisa de Opinião). 2013. Disponível em: <[juventude.gov.br/](http://juventude.gov.br/)> Acesso em: 12 dez. 2015.

CACCIAMALI, M. C.; BRAGA, T. Políticas públicas voltadas para o setor informal. In: CHAHAD, J. P. Z. (Coord.). **Estudos e análise com vistas à definição de políticas, programas e projetos relativos ao mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo: FIPE/MTE, jan. 2002. 82 p. (Relatório de Pesquisa).

CAMARGO, Rosângela A.A; BUENO, Sônia M.V. Lazer, a vida além do trabalho para uma equipe de futebol entre trabalhadores de hospital. **Rev Latino-am Enfermagem**, v.11, n.4, p.490-8, jul.ago.jul.-ago., 2003.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 4-31, set./out. 2010.

CARNEIRO, M. P.; BEHR, R. R. Jornada dupla, estudar e trabalhar na universidade: política exploratória, ou política de iniciação ao mundo do trabalho?. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – ENEO, 8., 2014, Gramado. **Anais...** 2014.

CHANLAT, J. F. Por uma Antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução Ofélia de Lanna Sette Tôres. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. I.

DANIEL, Jose Luis. Workplace spirituality and stress: evidence from Mexico and US. **Management Research Review**, v. 38, n.1, p.29 – 43, 2015.

DANIEL, Jose Luis. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. **Journal of Management Development**, v. 29, n.5, p.442 – 45, 2010.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial.** Tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio. 2001

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Prod.** São Paulo , v. 14, n. 3, p. 27-34, dez. 2004 .

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas Organizações. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 1, p.31-5.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo: DIEESE, 2011. 128 p.

DHIMAN, S.; MARQUES, J. The role and need of offering workshops and courses on workplace spirituality, **Journal of Management Development**, v. 30, n. 9, p. 816 - 835, 2011.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **Leadership Quarterly**, v. 16, p. 807-833, 2005.

FARIA, José Henrique; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In: ENEO, 3., 2004, Atibaia/SP. **Anais...** São Paulo, 6 a 8 de junho de 2004, p. 1-16.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis. Cultura Organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.27, n.7. 7-18, out./dez. 1987.

\_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

\_\_\_\_\_. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLINK, Richard J. S. et al. Espiritualidade nas organizações: os colaboradores estão envolvidos com isso? E as organizações? In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. **Anais...** 2011. Disponível em: <www.convibra.com.br>. Acesso em: 12 jun. 2015.

FRESHMAN, B. An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**, v.12, n.4, p.318- 327, 1999.

FREY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, p. 693-727, 2003.

FRY, Louis W.; MATHERLY, Laura L. **Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study.** Atlanta, EUA: Academy of Management, 2006. Disponível em: <precisionmi.org/.../LeadershipMat/Spiritual%20Lead...> Acesso em: 12 jun. 2015.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramalheite. Petrópolis: Vozes, 1987. 288p

GARAY, Ângela Beatriz. **Reestruturação produtiva e desafios de qualificação algumas considerações críticas**. Porto Alegre: [s.n.], 1996.

GAVIN, J. H.; MASON, R. O. The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 4, p. 379-392, 2004.

GIACALONE, R.A.; JURKIEWICZ, C. L. Toward a science of workplace spirituality. In: GIACALONE R. A. ; JURKIEWICZ C. L. (Eds.). **The handbook of workplace spirituality and organizational performance**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003

GIACALONE Robert A.; JURKIEWICZ Carole L. Right from wrong: the influence of spirituality on perceptions of unethical. **Business Activities Journal of Business Ethics**, v.46, n. 1, p.85, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n.6, p.1930-1938, 1973.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **População jovem no Brasil**. Rio de Janeiro,1999.

JOÃO XXIII, Papa. **Carta Encíclica Mater et Magistra (Sobre a evolução da questão social à luz da doutrina cristã)**. São Paulo: Paulinas, 1961

JURKIEWICZ, C. L.; GIACALONE, R. A. A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. **Journal of Business Ethics**, v. 49, p. 129-142, 2004.

KARAKAS, Fahri, spirituality and performance in organizations: a literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010.

KAUANUI, K.S. et al. Entrepreneurship and spirituality: a comparative analysis of entrepreneurs' motivation. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 23, p. 621-635, 2010

LASSANCE, Antonio. Brasil: jovens de norte a sul. In: ABRAMO, H. W.; BRANCO, P. P. M. (Org.). **Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Instituto Cidadania; Fundação Perseu Abramo, 2005. p. 37- 72.

LAZZARESCHI, Noêmia. **Trabalho ou emprego?** São Paulo: Paulus, 2007

LEFEBVRE, Solange. La crise du croire em enterprise et la necessite d'un dialogue sur la signification du travail. In: PAUCHANT, Thierry et associés : Pour un management éthique et spirituel,. Défis, cas, outils et questions, Montréal: Fides et Presses HEC, 2000. p. 67-78.

LEON, A.L.P. Juventude, Juventudes: uma análise do trabalho e renda da juventude brasileira. In: ABRAMOVAY, M.; RIBEIRO ANDRADE, E. ; ESTEVES, L.C.G (Org.). **Juventudes: outros olhares sobre a diversidade**. Brasília: Unesco/MEC-Brasil, 2007

LOUBACK, Jones; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; BIDO, Diógenes de Souza. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao Terceiro Setor. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 225-246, jun. 2009.

LOURES, Rodrigo et al. Mesa-redonda sobre a espiritualidade nas empresas. **Revista da ESPM**, v. 14, ano 13, ed. n. 1, p. 94-108, jan./fev. 2007.

MALIK, M.E; DANISH, R.Q; USMAN A. Impact of spiritual consciousness on the job performance of banking executives interdisciplinary. **Journal of Contemporary Research in Business**, v.2, n.1, maio 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARSCHKE, E.; PREZIOSI, R.;HARRINGTON, W. Professionals and executives support a relationship between organizational commitment and spirituality in the workplace. **Journal of Business & Economic Research (JBER)**, p. 33–48, aug. 2009.

MAURINO, S. V. **A influência de valores pessoais e de realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP) nos valores organizacionais**. 2009. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2009.

MAURINO, Sandra Ventura; DOMENICO, Silvia Marcia Russi de. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 13, n. 3, p. 177-213, June 2012

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v.50, p.390-6, 1943

MELO, Wagner Fabiano de; DOMENICO, Silvia Marcia Russi de. A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 1, p. 137-156, fev. 2012 .

MENDONÇA, Gismália Marcelino. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 3. ed. Salvador: UNIFACS, 2013.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 21., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** 1999.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v.6. n.1, 2001.

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



MITROFF, I. La spiritualité au travail: le prochain défi majeur em management. In: PAUCHANT, Thierry et associates. **Pour un management éthique et spirituel, défis, cas, outils et questions**. Montréal: Fides et Presses HEC, 2000. p. 55-66.

MOORE, T.W. Individual Differences and Workplace Spirituality: The Homogenization of the Corporate Culture. **Journal of Management and Marketing Research**, p.79-93, dec. 2008

MORAES, Lúcio Flávio Renault de, MAESTRO FILHO, Antonio Del ; DIAS, Devanir Vieira. O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Rev. adm. contemp.**, v.7, n.2, p.57-71, jun. 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt. 2. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo , v. 41, n. 3, p. 8-19, set. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 2 jul. 2015.

MOSS, D. The circle of the soul: The role of spirituality in health care. **Applied Psychophysiology and Biofeedback**, v. 27, n. 4, p. 283-297, 2002.

NEIL, Judi. Assessin Workplace Spirituality. In: \_\_\_\_\_ **Creating Enlightened Organizations: Four Gateways to Spirit at Work**. New York: Palgrave Macmillan US. 2013. p.121-136.

NOVAES, Regina; VANNUCHI, Paulo (Orgs.). **Juventude e sociedade**: trabalho, educação, cultura e participação. São Paulo: Fundação Perseu Abramo ;Instituto Cidadania, 2004. 304 p.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Desemprego juvenil no Brasil: em busca de opções à luz de algumas experiências internacionais**. 2. ed. Brasília: OIT, 2001. 92p

OIT. **Perfil do trabalho decente no Brasil**. Brasília; Genebra, 2009. 58 p.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 369, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004

ORNELLAS, Thuê Camargo Ferraz de; MONTEIRO, Maria Inês. Aspectos históricos, culturais e sociais do trabalho. **Rev. Bras. Enferm.** [online], v.59, n.4, p. 552-555, 2006.

PAIVA, K.C.M. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores. In: ENCONTRO DA ANPAD ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PAIVA, K.C.M. et al. Estresse ocupacional e Burnout de jovens trabalhadores. In: ENCONTRO DA ANPAD ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

PAIVA, K. C. M.; PEIXOTO, A. F.; LUZ, T. R. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com professores de uma escola filantrópica e confessional de Belo Horizonte (MG). **RECADM. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, p. 89-113, 2014.

PANAHI, B.; ABEDINPOOR, A. **Identification of spiritual organizations: theories and models**. 2012. Disponível em: <[www.wbiconpro.com/721-Panahi.pdf](http://www.wbiconpro.com/721-Panahi.pdf)> Acesso em: 13 jan. 2016.

PAUCHANT, THIERRY ET ASSOCIES. Le Management éthique et spirituel répond à un besoin de sens au travail. In: \_\_\_\_\_. **Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions**. Montréal: Fides et Presses HEC, 2000. p. 13-46

PICANCO, Felícia Silva. Juventude e trabalho decente no Brasil: uma proposta de mensuração. **Cad. CRH** [online]., v.28, n.75, p.569-590, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792015000300008>>. Acesso em: 13 jan. 2016

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Lucvan. **Manual de investigação em ciências sociais**. [S.l.]: [s.n.], 2005

RAMOS, Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. 1.ed. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

REGATIERI, T. L; SOBOLL, L. A. P. Programas de trainee e a antecipação do sequestro da subjetividade. In: ENCONTRO DA ANPAD ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

REGATIERI, T. L. et al. Sequestro da subjetividade e o programa de trainee nas melhores empresas para se trabalhar. In: JORNADA INTERNACIONAL DE PRÁTICAS CLÍNICAS NO CAMPO SOCIAL, 1., 2010. **Anais...** 2010.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO DA ANPAD ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

REGO, Arménio; PINA E CUNHA, Miguel ; SOUTO, Solange. **Espiritualidade nas Organizações e empenhamento organizacional**: um estudo empírico. Portugal: Universidade de Aveiro, 2005. Disponível em: <[http://www2.egi.ua.pt/wp\\_gestao/Wp6\\_Espiritual\\_Empenhamento.pdf](http://www2.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp6_Espiritual_Empenhamento.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2015.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha e; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE electron.**, São Paulo, v. 6, n. 2, Dec. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482007000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 out. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482007000200003>.

SOUTO, S. O., REGO, J. A. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

SÃO PAULO. Emprego e trabalho decente. Recomendações para gestores públicos, trabalhadores e empresários do Estado de São Paulo. São Paulo, 2013.

SCATTOLIN, Fátima Ayres de Araújo; DIOGO, Maria José D'Elboux; COLOMBO, Roberta Cunha Rodrigues. Correlação entre instrumentos de qualidade de vida relacionada à saúde e independência funcional em idosos com insuficiência cardíaca. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.23, n.11, p.2705-2715, nov. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2007001100018&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2007001100018&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 2 fev. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2007001100018>.

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.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. v. 25, p. 1-65.

SCHWARTZ, S.H. Are there universal aspects in the content and structure of values? **Journal of Social Issues**, v. 50, p. 19-45, 1994

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução Marcos Santarrita. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, A.B.; REBELO, L.M.B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.37, n.4, p. 777-796, jul./ago. 2003.

SILVA, Ronaldo André Rodrigues. Telecomutters: Desconstrução e reconstrução dos conceitos de subjetividade no mundo do trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- ENANPAD, 28., 2001, Curitiba. **Anais...** 2001.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organization analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, n.3, 1983.

TAMAYO, Á. Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. esp., 2007,

TAMAYO, A.; SCHWARTZ. Estrutura motivacional dos valores. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.9, n.329-348, 1993.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.31, n.2, p. 62-72, abr./jun. 1996

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, 2000.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.3, 127-147, 2001.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 6, n.3, p.192-213,2002

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnolia. **Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: [s.n.], 1990.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. **Rev. Adm. Pública**, v.43, n.4, p.897-918, ago. 2009.

USMAN A; DANISH RQ. Spiritual consciousness in banking managers and its impact on job satisfaction. **Int. Bus. Res.** v.3, n.2, p.65- 72, 2010.

VANDERLEY, L. Capital humano: a vantagem competitiva. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 65-74, 2001.

VASCONCELOS, C. R. P. et al. Satisfação no atendimento: estudo em instituições financeiras paraibanas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Abepro, 2011. v. 1. p. 1-13.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. The spiritually-based organization: a theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 13, n. 1, p. 183-205, mar. 2015 .

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.1, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015

VASCONCELOS, A. F. Espiritualidade no ambiente de trabalho: muito além do fad-management. **Revista da ESPM**, v. 14, ano 13, ed. n. 1, p. 110-123, jan./fev. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant; MOURA, Leandro Souza. Práticas de espiritualidade na gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

VICINI, Lorena; SOUZA, Adriano Mendonça. **Análise multivariada da teoria à prática**. Santa Maria: UFSM, CCNE, 2005. Disponível em <[w3.ufsm.br/.../Caderno%20dedatico%20multivariada%20-%20LIVRO%20...](http://w3.ufsm.br/.../Caderno%20dedatico%20multivariada%20-%20LIVRO%20...)>. Acesso em: 12. jan. 2016

WEIL, S.[1949]. O Desenraizamento. In: BOSI, Ecléa (Org.). Simone Weil. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

ZOHAR, Dannah; MARSHALL, Ian. **Inteligencia Espiritual, la inteligencia que permite ser creativo tener valores y fe**. Traducción: Marcelo Convián. 1. ed. Barcelona: Plaza & Janes, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Aluno(a),

Este questionário visa subsidiar pesquisas realizadas pelo Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão (NEOTEG) da Universidade Salvador – Unifacs.

**Ressaltamos que sua participação é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.**

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. Devem ser observadas as seguintes orientações gerais:

- Dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível;
- Trabalhe rapidamente e na seqüência apresentada;
- Se cometer algum engano e quiser alterar sua resposta, risque-a ou aplique corretivo e escreva novamente, indicando qual está “errada” e deve ser desconsiderada;
- Fique atento às mudanças de escalas, pois cada parte do questionário trabalha com uma diferente;
- Algumas frases possuem significados semelhantes e são necessárias neste tipo de levantamento de dados; então, não deixe de assinalar sua resposta em todas elas, mesmo achando que já respondeu algo parecido;
- Verifique cada parte do questionário para ter certeza de que respondeu a **todos** os itens.

**Muito obrigado por sua colaboração!**

Cordialmente,

*Elisângela Julião*  
*Profº Dr Jair Santos*

**Parte I**

Assinale com um X na coluna da esquerda a opção que lhe representa e complete o que for pedido:

**A - Dados sociodemográficos**

1 – Sexo	
	a. Masculino
	b. Feminino
2 - Idade	
	a. Entre 18 e 20 anos
	b. Entre 20 e 22 anos
	C. Entre 22 e 24 anos
3 – Estado Civil	
	a. Solteiro
	b. Casado
	c. Desquitado/divorciado/separado
	d. viúvo
	e. união estável
	f. outro
4 – Escolaridade	
	a. Ensino fundamental incompleto
	b. Ensino fundamental completo
	c. Ensino médio incompleto
	d. Ensino médio completo
	e. Ensino superior incompleto
	f. Ensino superior completo

6 - Qual sua cor de pele?	
	a. branco
	b. negro
	c. moreno
	d. pardo
	e. amarelo (oriental)
	f. outra
7 – Escolaridade do PAI:	
	a. Ensino fundamental incompleto
	b. Ensino fundamental completo
	c. Ensino médio incompleto
	d. Ensino médio completo
	e. Ensino superior incompleto
	f. Ensino superior completo
	g. Pós graduação
8 – Escolaridade da MÃE	
	a. Ensino fundamental incompleto
	b. Ensino fundamental completo
	c. Ensino médio incompleto
	d. Ensino médio completo
	e. Ensino superior incompleto
	f. Ensino superior completo
	g. Pós – Graduação

**B - Dados profissionais**

Considere trabalho também o período do estágio

1 – Há quanto tempo você começou a trabalhar?

	a. menos de 6 meses
	b. de 6 meses a 1 ano
	c. de 1,1 a 2 anos
	d. de 2,1 a 3 anos
	e. de 3,1 a 5 anos
	f. mais de 5,1 anos

2 - Ramo da empresa onde trabalha/trabalhou:

	a. Serviço ou Administração Pública
	b. Mineração, agricultura ou criação de animais
	c. Indústria
	d. Comércio
	e. Bancos, Instituições Financeiras ou Agencias de Crédito
	f. Transporte e comunicações
	g. Hotelaria ou Restaurante
	h. Construção Civil
	i. Saúde
	j. Educação
	k. Serviços Domésticos
	l. Outro

7 - Somando todas as pessoas que moram na sua casa, qual é a renda/salário de todos, aproximadamente?

	a. até 1 salário mínimo SM
	b. de 1 SM a 2 SM
	c. de 2 SM a 3 SM
	d. de 3 SM a 4 SM
	e. de 4 SM a 5 SM
	f. de 5 SM a 7 SM
	g. de 7 SM a 10 SM

9 - Para conseguir trabalho ou estágio, consultou parente, amigo ou colega?

	a. Sim
	b. Não

10 - Você tinha/tem vontade de se demitir do seu trabalho (ou algum deles)?

	a. Nunca
	b. Raramente
	c. Frequentemente
	d. Sempre

11 - Nos últimos 3 meses, você teve que ir ao médico por estar doente?

	a. Sim
	b. Não

3 – Há quanto tempo você trabalha/trabalhou na atual/última empresa?

	a. menos de 6 meses
	b. de 6 meses a 1 ano
	c. de 1,1 a 2 anos
	d. de 2,1 a 3 anos
	e. de 3,1 a 5 anos
	f. mais de 5,1 anos

4 – Último/atual Cargo

---



---

5 – Há quanto tempo você atuou/atua no último/atual cargo?

	a. menos de 6 meses
	b. de 6 meses a 1 ano
	c. de 1,1 a 2 anos
	d. de 2,1 a 3 anos
	e. de 3,1 a 5 anos
	f. mais de 5,1 anos

6 - Você recebe/recebeu bolsa auxílio ou salário no seu último/atual?

	a. Sim. Quanto por mês?
	b. Não

12 - Você tirou férias no último ano, considerando TODOS os seus empregos?

	a. Sim
	b. Não

13 - Você pratica um programa efetivo de exercícios físicos (esporte, academia)?

	a. Sim
	b. Não

14 - Você fuma?

	a. Sim
	b. Não

15 - Você consome bebidas alcoólicas?

	a. Sim
	b. Não

16 - Você tirou alguma licença médica ou apresentou atestado médico nesses últimos 3 meses ?

	a. Sim
	b. Não

17 - Você participou de outros cursos anteriormente?

	a. Sim
	b. Não



## Parte 2 – Valores e Espiritualidade organizacionais

Descrevemos a seguir algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas organizações é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um **X** a opção que indica o quanto cada organização se parece com a sua, conforme escala abaixo:

5	4	3	2	1	0
<b>É muito parecida com minha organização</b>	<b>É parecida com minha organização</b>	<b>É mais ou menos parecida com minha organização</b>	<b>É pouco parecida com minha organização</b>	<b>Não se parece com minha organização</b>	<b>Não se parece em nada com minha organização</b>

<b>Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha</b>	5	4	3	2	1	0
1. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
3. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
4. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
5. É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
6. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
7. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
8. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
9. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucro nos negócios.						
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.						
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16. Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22. Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.						

28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.							
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.							
30. Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.							
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.							
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.							
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.							
34. Esta organização acredita que a cortesia (gentileza) é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.							
35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.							
36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.							
37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.							
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.							
39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.							
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.							
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.							
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.							
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.							
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.							
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços.							
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.							
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.							
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.							
49. Nesta organização os funcionários recebem palestras e cursos que falam sobre: Trabalho em equipe; alinhamento dos valores da organização com os valores dos trabalhadores; Alegria no trabalho; Desenvolvimento da pessoa como ser humano; e ações comunitárias.							
50. Nesta organização os trabalhadores são incentivados a usar a meditação para ajudar na realização das tarefas.							
51. Nesta organização são estimulados valores como: gratidão, coragem, lealdade, verdade, fidelidade, dignidade e amor.							
52. Nesta organização os funcionários quase sempre falam: "não sei para que estou fazendo isso"; "meu trabalho não serve de nada"							
53. Nesta organização os funcionários são respeitados como seres humanos							
54. Nesta organização os sentimentos (alegria, tristeza, etc) dos funcionários são respeitados							
55. Nesta organização os funcionários precisam ser competentes e não devem levar problemas particulares para o trabalho.							
56. Esta organização busca reduzir o estresse das atividades desenvolvidas.							
57. Nesta Organização, o nível de pressão para cumprimento das metas é tranquilo							
58. Nesta Organização, mesmo não atingindo a meta estabelecida, o funcionário é reconhecido por seus valores morais (dignidade, ética, disciplina, etc)							
59. Nesta organização, os funcionários são tratados dignamente, com respeito.							
60. Nesta organização a competição entre os funcionários não é estimulada							
61. Nesta organização os funcionários são incentivados a buscarem: o companheirismo, a confiança, a amizade e o respeito.							
62. Nesta organização a carga horária de trabalho é justa.							
63. Nesta organização, os funcionários são incentivados a trabalhar em equipe							

64. Nesta organização há ginástica laboral (exercício de relaxamento)						
65. Nesta organização os funcionários recebem treinamentos para evitar o preconceito e desrespeito no ambiente de trabalho						
66. Esta organização incentiva os funcionários a fazerem ações comunitárias						
67. Nesta organização a maioria dos funcionários trabalham com alegria						
68. Nesta empresa, o que é certo ou errado está bem claro para todos os funcionários.						
69. Nesta empresa, O que é considerado como certo/errado, também é considerado certo/errado para a maioria dos funcionários.						
70. Nesta organização há um esforço para que os funcionários cresçam como pessoa						

**APÊNDICE B – ATESTADO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA****ATESTADO**

Atesto, para os devidos fins, que a Dissertação, intitulada **Práticas de Espiritualidade E Valores Organizacionais**: no contexto de Jovens Trabalhadores, de autoria de Elisângela Julião Cardoso, foi submetida a revisão textual ,no que respeita às adequações à norma culta da Língua Portuguesa.

*Elen Márcia Santos de Souza*  
Elen Márcia Santos de Souza

Graduada em Letras – Habilitação em Português e Inglês e respectivas Literaturas (Licenciatura Plena na UNIVERSIDADE SALVADOR- UNIFACS)

Especializando em Psicanálise (Instituto Máximo de Humanidades e Psicoterapias –IMAHP)