

A contribuição da espiritualidade cristã para a gestão de pessoas nas organizações

The contribution of Christian spirituality to people management in organizations

 Edson Pereira Lima¹

 Kristhian Silva Correia²

 Liza Maria Studart de Meneses³

 Roberto Pereira de Oliveira⁴

 Rejane Chaves Campos⁵

 Jeferson Falcão do Amaral⁶



Resumo

O presente artigo tem como objetivo descrever as contribuições da espiritualidade cristã na gestão de pessoas dentro das organizações. Foi realizado levantamento bibliográfico em bibliotecas virtuais e no Google acadêmico. A abordagem da pesquisa parte do Princípio Cristão da Subsidiariedade da Doutrina Social da Igreja que visa colocar o homem, e não o lucro, no centro da atividade empresarial, potencializando seus dons ao invés de negligenciá-los, vendo-o como pessoa humana que tem muito a dar e muito a receber e não como recurso a ser usado ou capital a ser explorado

Palavras-chave: gestão de pessoas, espiritualidade cristã, doutrina social da igreja

Abstract

This article aims to describe the contributions of Christian spirituality to managing people in organizations. Bibliographic sources are virtual libraries, in addition to academic Google. The Christian Principle of Subsidiarity of the Church's Social Doctrine is the research approach's base, whose primary business activity principle is man and not profit. In this way, your gifts are valued but somewhat neglected. The human person is seen as someone able to give and receive a lot, not as a resource to be used or capital to be exploited.

Keywords people management, Christian spirituality, social doctrine of the church

¹ e-mail: edsonplima76@gmail.com, Faculdade Integrada do Ceará - FIC, Fortaleza/CE [Brasil]

² e-mail: kristhiancorreia@gmail.com, Faculdade Católica de Fortaleza - FCFor, Fortaleza/CE [Brasil]

³ e-mail: lizastudart1@gmail.com, Universidade de Fortaleza - UNIFOR, Fortaleza/CE [Brasil]

⁴ e-mail: robertofarmacia5056@gmail.com, Centro Universitário Católica de Quixadá – Quixadá/CE [Brasil]

⁵ e-mail: rejanecltras@gmail.com, Universidade Estadual do Ceará - UECE, Fortaleza/CE [Brasil]

⁶ e-mail: jfamaral@unilab.edu.br, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB, Redenção/CE [Brasil]

Recebido em: 16/03/2022

Aprovado em: 23/03/2023

Como citar este artigo

Lima, E. P., Correia, K. S., Meneses, L. M. S., Oliveira, R. P., Campos, R. C., & Amaral, J. F. A contribuição da espiritualidade cristã para a gestão de pessoas nas organizações. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 25(2), 20-34.
<https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i2.57699>

Introdução

Segundo Chiavenato (2008 como citado em Coelho, 2016) a gestão de pessoas é um novo modelo de gestão que tenta se adequar aos desafios atuais e busca o trabalho em equipe, procurando a sinergia dos esforços das pessoas e das organizações. De acordo com Barbieri (2016) a evolução dessa área parte da administração de processos burocráticos e sociais em defesa dos empregados, perpassando por uma visão mais abrangente do negócio, onde o cuidado com o ativo humano era priorizado, em vista do retorno para o negócio; chegando à condição atual onde a visão estratégica, cultural e comportamental mais acentuada da empresa e do negócio tornou-se um imperativo.

Para Dutra (2016) a dinâmica do mercado acarreta algumas mudanças nas empresas com demandas de estruturas organizacionais flexíveis e adaptáveis ao ambiente bem como processos decisórios ágeis, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas em constante adaptação, que se comprometam e se envolvam com o negócio, sejam autônomas e empreendedoras.

A visão de Dutra (2016) tende a valorizar mais adequadamente o profissional enquanto pessoa, apta a desenvolver seus potenciais humanos e contribuir com o desenvolvimento do negócio. Dutra (2016) demonstra que essa pode ser a tendência mais assertiva do mercado atual.

Murad (2007 como citado em Coelho, 2016) afirma que alguns gestores percebem a necessidade de “algo mais”, buscando um modelo de gestão que alie bons resultados com qualidade de vida para seus clientes, seus colaboradores e para si próprios. Neste sentido surge a espiritualidade no trabalho que, de acordo com Banov (2019, p. 140) “pode ser entendida como o estudo, o desenvolvimento e a aplicação dos elevados valores humanos [...] que melhoram o ambiente e promovem prazer e satisfação [...]”.

Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003 como citado em Coelho, 2016) elencam três princípios básicos para a construção da espiritualidade nas empresas: sentido de comunidade, alinhamento dos valores dos indivíduos com os valores organizacionais e trabalho com significado.

Muitos autores afirmam que a espiritualidade dentro do ambiente organizacional deve ser neutra, desvinculando-se do sentido de religiosidade. Por religiosidade entenda-se espiritualidade confessional. Porém, existe uma literatura e uma práxis que se desenvolve no sentido de demonstrar que a espiritualidade no trabalho e a fé cristã não são realidades antagônicas.

Dessa forma, a espiritualidade cristã pode contribuir com as empresas a partir da gestão de pessoas? Os danos que daí decorreria não seriam maiores do que os benefícios? Em quais aspectos se daria essa contribuição? O objetivo do presente trabalho foi descrever as contribuições da espiritualidade cristã na gestão de pessoas dentro das organizações.

O tema foi escolhido devido à experiência do próprio autor do artigo que atua na área de Gestão de Pessoas há mais de dez anos e, com o apoio da Diretoria da empresa onde trabalha, faz a experiência da fé cristã com um pequeno núcleo estratégico. O convite foi feito a todos, mas a adesão foi só de alguns, o que já foi o

suficiente para impactar de forma favorável no clima organizacional e no bom desempenho do negócio. As atividades consistem num itinerário de oração pessoal e comunitária, acompanhamento pessoal e serviço de evangelização, seguindo a espiritualidade da Comunidade Católica Shalom. As reuniões sempre acontecem no intervalo do almoço, o que não compromete o trabalho e garante o sentido de gratuidade de quem participa.

O artigo foi desenvolvido com pesquisa bibliográfica. Foram selecionados artigos e livros do período de 2015 a 2020 sobre gestão de pessoas, espiritualidade no trabalho e espiritualidade cristã. Utilizou-se como base de dados o Google acadêmico, bibliotecas virtuais e livros.

Para análise e categorização dos manuscritos foi realizada uma leitura interpretativa dos que se enquadraram nos critérios de inclusão do estudo e a análise descritiva do conteúdo de acordo com o objetivo proposto e perguntas norteadoras. Após o estudo e reflexão dos artigos, as informações foram apresentadas através de revisão bibliográfica, chegando-se ao levantamento dos achados da pesquisa e emergindo, a partir disso, as seguintes categorias: Gestão de Pessoas; Espiritualidade no trabalho; Espiritualidade cristã no trabalho; O princípio da Subsidiariedade; Irmã Dulce e os Operários; A práxis da ADCE na gestão de pessoas; Economia de Comunhão.

Desenvolvimento e reflexões

Gestão de Pessoas

Para Dutra (2016, p. 16) a gestão de pessoas é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” Segundo Chiavenato (2008 como citado em Coelho, 2016) a gestão de pessoas é um novo modelo de gestão que tenta se adequar aos desafios atuais e busca o trabalho em equipe, procurando a sinergia dos esforços das pessoas e das organizações.

Segundo Araújo e Garcia (2014 como citado em Coelho, 2016), a partir de 1930 surgiu a administração de pessoal, cujas funções básicas e quase que simultâneas eram o recrutamento e a seleção de pessoas. A coordenação dos trabalhos era feita pelo encarregado de pessoal, rotulado de feitor. No início dos anos 1940, a área cuidava das chamadas rotinas trabalhistas, recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento. Na década de 1970, começam a surgir, na prática, os benefícios como plano de saúde e outros.

De acordo com Marras (2005 como citado em Coelho, 2016), em 1974 surge o chefe de pessoal cuja função era contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os valores, os descontos; informar irregularidades, advertir ou despedir os faltosos. Sua função era coercitiva e suas ações, punitivas.

Barbieri (2016) divide a Gestão de Pessoas em três fases. Na primeira, o líder era considerado como gestor de pessoal e agia como um advogado dos empregados. Sua ação era de caráter social e o foco de atuação abrangia os movimentos sindicais e questões trabalhistas. Na segunda fase surge o gerente de RH como um sócio do negócio e empreendedor que devia cuidar dos ativos humanos da empresa. A terceira

fase traz a representação de um perfil cumulativo das duas fases anteriores, onde o líder é o Gestor do Capital Humano e Intelectual da empresa, focando na vida sindical, trabalhista e na visão do negócio do empresário, além de adotar uma visão estratégica, cultural e comportamental mais acentuada da empresa e do negócio.

Para Dutra (2016) a dinâmica do mercado acarreta algumas mudanças nas empresas com demandas de estruturas organizacionais flexíveis e adaptáveis ao ambiente bem como processos decisórios ágeis, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas em constante adaptação, que se comprometam e se envolvam com o negócio, sejam autônomas e empreendedoras.

Segundo Araújo e Garcia (2014 como citado em Coelho, 2016) o estágio atual surgiu em vista da excelência organizacional com demandas de novos métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento com múltiplas facetas, planos de carreira projetados pelas próprias pessoas e não somente estruturados pela organização, dentre vários outros fatores próprios das mudanças de um mercado volátil. Para Dutra (2016, p.16) “A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a forma deve, a um só tempo, atender aos interesses e às expectativas da empresa e das pessoas.”

De acordo com Chiavenato (2008 como citado em Coelho, 2016) os conceitos da atual administração, que geram competitividade no mercado, dizem respeito a métodos adequados para as organizações deste tempo e constituem gestão por processos, delegação de atividades, padronização de rotinas e práticas de solução do tipo ganha-ganha, exigindo participação e sinergia.

Chiavenato (2008 como citado em Coelho, 2016) aponta que as políticas e práticas da gestão de pessoas resumem-se em seis processos: a) agregar pessoas: recrutamento e seleção; b) aplicar pessoas: desenho organizacional e desenho de cargos; análise e descrição de cargos; orientação de pessoas e avaliação do desempenho; c) recompensar pessoas: remuneração e benefícios e serviços sociais; d) desenvolver pessoas: treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância; e) manter pessoas: disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida, manutenção de relações sindicais; f) monitorar pessoas: bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Espiritualidade no trabalho

Segundo Banov (2019) a espiritualidade no trabalho é uma resposta à falta de ética na sociedade, inclusive nas empresas e:

Pode ser entendida como o estudo, o desenvolvimento e a aplicação dos elevados valores humanos, tais como integridade, honestidade, respeito, compaixão, paciência, tolerância, entre outros que melhoram o ambiente e promovem prazer e satisfação para quem aplica e para quem recebe. (Banov, 2019, p. 140)

Murad (2007 como citado em Coelho, 2016) afirma que alguns gestores percebem a necessidade de “algo mais”, buscando um modelo de gestão que alie bons resultados com qualidade de vida para seus clientes, seus colaboradores e para si próprios.

Para Frankl (1994 como citado em Coelho, 2016) a vivência da espiritualidade leva à consciência da dignidade humana e da igualdade entre todos, respeitando o diferente, inclusive a diversidade religiosa. O respeito ao próximo, inclusive à sua religião, é um sinal de maturidade e isso educa os colaboradores, conferindo à empresa vantagens para buscar inovação nas atividades diárias e enfrentar desafios.

Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003 como citado em Coelho, 2016) elencam três princípios básicos para a construção da espiritualidade nas empresas: sentido de comunidade, alinhamento dos valores dos indivíduos com os valores organizacionais e trabalho com significado. Afirma que esses princípios se realizam quando o indivíduo compreende a missão organizacional, alinhando-a aos seus propósitos pessoais. Isso eleva a atividade laboral ao sentido de missão, numa estrutura de comunidade, visando uma vida com sentido e significado a partir do trabalho.

Espiritualidade cristã no trabalho

Para Francisco (2015) a espiritualidade cristã só tem sentido se ganhar forma no mundo concreto, sendo capaz de assumir uma dimensão profética que ilumine as realidades contemporâneas. Por isso, entende como equivocada uma religiosidade que não influa efetivamente nas questões do seu entorno. Acredita também que o compromisso com cada homem, através da reflexão e das inspirações encontradas num itinerário de oração, é como um selo que autentica a espiritualidade cristã. Assim, parece não somente legítimo como também um dever de cada pessoa cristã se envolver com as realidades que a rodeia em vista de melhorá-las, a partir do exercício do discernimento e da aplicação de seus valores e princípios éticos.

Para Cox (2015 como citado em Coelho, 2016) o mundo está cada vez mais desvinculado das regras e rituais religiosos, da moralidade e do sentido da religião. Para um número de pessoas cada vez menor, a religião proporciona um sistema inclusivo e grandioso de valores e explicações pessoais e universais. Para Vasconcelos (2008 como citado em Banov, 2019, p.140) “Há quem prognostique que à medida que o homem se torne mais espiritualizado, menos necessidade ele terá da alavanca religiosa.” Já para Francisco (2015, p. 66) “os textos religiosos [...] possuem uma força motivadora que abrem sempre novos horizontes [...]. Será razoável e inteligente relegá-los para a obscuridade, só porque nasceram no contexto duma crença religiosa?”.

Segundo Intersindical Central da Classe Trabalhadora (2020), a Doutrina Social da Igreja inicia-se no ano de 1891 com a Encíclica Rerum Novarum (Das coisas novas), escrita pelo Papa Leão XIII para nortear o pensamento social da Igreja sobre a situação da classe trabalhadora. No Brasil, a linha do tempo dos direitos trabalhistas teve como base o anúncio desse documento emitido pelo Vaticano, influenciando os debates sobre o assunto.

Para a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE) (2020) a Rerum Novarum foi uma resposta da Igreja aos desafios emergentes naquela circunstância, onde, no cenário da Revolução Industrial, a sociedade experimentava a tensão entre o Capitalismo que prometia liberdade, mas apresentava grandes sinais de desigualdade e o Comunismo que defendia a igualdade, mas tolhia a liberdade.

Guerra (2019) afirma que o mundo, nos séculos anteriores, fora marcado por ideologias materialistas que negavam completamente a existência do transcendente ou

o relegavam à margem do mundo concreto, na tentativa de demonstrá-lo incapaz de influir na história. Faz alusão ao materialismo marxista, que negara a existência de Deus, apresentando o homem como um ser puramente material que se realiza no trabalho, onde dá forma ao mundo e à matéria. Refere-se ainda ao materialismo capitalista que coloca o lucro acima de qualquer valor humano, levando o homem a fazer do dinheiro e do consumo o sentido da sua vida, passando a existir para o capital, esquecendo-se de Deus, dos outros e dos mais necessitados.

Para Francisco (2015) as enormes desigualdades provenientes do capitalismo que existem entre os homens deveriam gerar indignação, sendo lamentável que a humanidade continue tolerando que alguns se arrastem numa miséria que degrada e não deixa possibilidades de melhoria, enquanto outros se gabam de uma suposta superioridade. Na prática, continua-se a admitir que alguns se sintam mais humanos que outros, como se tivessem nascido com mais direitos.

Segundo Guerra (2019) o mundo atual tende à polarização entre o Capitalismo e o Comunismo, deixando a impressão de que é preciso decidir-se entre um extremo e outro. Mas, o fato de a Doutrina Social detectar os malefícios do Capitalismo não a faz adepta do Comunismo, pois, as duas correntes são materialistas e negam ou deixam um espaço inexpressivo aos princípios cristãos.

De acordo com Economia de Comunhão (2020a) o Princípio da Subsidiariedade, um dos pilares da Doutrina Social da Igreja Católica, é capaz de fundamentar um novo sistema econômico, pautado na cultura do dar, que pode ser chamado de Economia de Comunhão.

Segundo Guerra (2019), o Papa Francisco considera que a Empresa existe para servir e não para o lucro, mesmo que o lucro lhe sirva de indicador. Ela é uma comunidade de trabalho, onde, não somente deve haver relações de justiça entre dirigentes e trabalhadores, mas também respeito e fraternidade por parte dos superiores, colegas e subalternos.

Este conceito de “Comunidade” é utilizado também por Rego, Cunha e Souto (2007 como citado em Banov, 2019) ao afirmarem que é neste contexto que a espiritualidade se expressa, gerando um trabalho com significado e sentido de alegria e respeito pela vida interior. Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003 como citado em Coelho, 2016) apresentam o “sentido de comunidade” como um dos três princípios da construção da espiritualidade dentro das empresas.

Segundo Banov (2019), Abraham H. Maslow, psicólogo norte americano, notório por seu estudo sobre motivação humana, dividiu as necessidades do homem em prioridades e hierarquias, representadas em cinco patamares de uma pirâmide. Um dos patamares da “Pirâmide de Maslow” é o das “Necessidades Sociais” que correspondem à participação, associação, amizade, afeto, amor e aceitação nos vários grupos em que se atua, desenvolvendo relações interpessoais entre amigos, colegas e chefes.

O princípio da Subsidiariedade

De acordo com a União Internacional de Dirigentes Cristãos de Empresas (UNIAPAC) (2016, p. 5) os princípios do ensinamento social cristão são cinco: o Bem Comum, a Destinação universal dos Bens, a Solidariedade, a Subsidiariedade e a

Participação. E os três valores fundamentais do ensinamento social cristão são: a Verdade, a Liberdade e a Justiça.

Segundo Naughton et al. (2015) o princípio da subsidiariedade formal na Doutrina Social da Igreja Católica surgiu em 1931 e é atribuído ao Papa Pio XI com a promulgação da Encíclica *Quadragesimo Anno*. Essa Encíclica celebrava os quarenta anos da *Rerum Novarum* e o contexto político naquele momento era o do surgimento de regimes totalitários no ocidente, a saber, o comunismo, o fascismo e o nazismo que levavam o Governo a usurpar a autoridade e a liberdade das associações intermediárias como a família, as empresas, a religião, a educação e os voluntários ao invés de apoiar essas instituições mais básicas da sociedade no bom desempenho do seu papel.

A subsidiariedade, enquanto princípio de filosofia social, no seu sentido primitivo, visa proteger as instituições mais básicas da sociedade da perda injustificada de autoridade e liberdade que ocorre quando entidades de nível maior, como o Governo, concentram o poder de modo excessivo. Ou seja, esse princípio protege as instituições como escolas, igrejas, empresas, sindicatos, dentre outras da instrumentalização para que mantenham a sua neutralidade político-partidária e cumpram corretamente a missão a que se propõem. Desse modo, por exemplo, é legítima a atuação dos Sindicatos quando servem à pessoa e não a interesses de tendências partidárias, o que desvirtua tal instituição, distorcendo a sua finalidade (Naughton et al., 2015).

Segundo Naughton et al. (2015) dentro das organizações, o conceito de subsidiariedade foi incorporado como um princípio moral, orientando os líderes a colocarem a tomada de decisão no nível mais baixo possível, dando poder àqueles que estão na linha de frente e conhecem realmente o que está acontecendo, utilizando os dons do Colaborador e gerando o seu desenvolvimento, de modo que isso dê um bom retorno para ele mesmo, para a empresa e para os clientes, fomentando a confiança entre líderes e subordinados e o fortalecimento da identidade e cultura organizacionais. A descentralização demonstra que a inteligência coletiva é mais poderosa do que qualquer sistema centralizado de gestão.

Conforme Dutra (2016) o crescimento de uma empresa está proporcionalmente ligado à capacidade de ela desenvolver pessoas e se deixar desenvolver por elas e o desenvolvimento das pessoas deve ter as próprias pessoas no centro, ou seja, deve respeitar a cada um, considerando a sua individualidade.

Para Naughton et al. (2015) a subsidiariedade não se trata de uma técnica para estimular pessoas, mas um princípio moral que dá suporte a uma filosofia de direção de empresas, respeitando as pessoas, permitindo-lhes contribuir e crescer no ambiente de trabalho.

A subsidiariedade vai além de argumentos baseados em desempenho econômico e excelência organizacional. Sua adoção no ambiente de trabalho exige uma correta compreensão da pessoa humana. Baseia-se na compreensão de que cada pessoa deve ser respeitada, podendo exercer os seus dons (Naughton et al., 2015).

No topo da “Pirâmide de Maslow” está a “Necessidade de Autorrealização” que está ligada ao crescimento do homem como pessoa humana e envolve todo o desenvolvimento do seu potencial e o autoconhecimento (Banov, 2019).

A liderança atinge melhor desempenho quando consegue montar organizações que utilizam os dons de todos os Colaboradores, criando ambientes onde esses dons possam florescer, gerando empresas moralmente boas e produtivas. Este modo de gestão leva os líderes a ver os empregados como pessoas que têm muito a dar e a ganhar dentro da comunidade de trabalho e não como um mero capital a ser explorado ou recurso a ser usado (Naughton et al, 2015).

Para Barbieri (2016) o Colaborador é o maior ativo da empresa, bem como seu Capital Humano e Intelectual. Para Bento (2016), na Teoria do Capital Humano, o homem é considerado como um estoque de habilidades, atitudes e valores. Já na Teoria do Capital Intelectual, as habilidades são mais valorizadas.

Segundo Naughton et al. (2015), as primeiras obras sobre direção empresarial baseiam-se na visão mecanicista que acentua a excessiva centralização e controle do trabalho, considerando o funcionário como meio, limitando o crescimento e a capacidade humana na organização, prejudicando o comprometimento dos Colaboradores, já que rotinas de controles rígidos tiram do empregado a iniciativa, a criatividade e a responsabilidade.

Naughton et al. (2015) considera que é uma característica de empresas pouco éticas e ineficientes requerer o mínimo dos seus funcionários, negando-lhes a oportunidade de contribuir mais plenamente, o que estraga os seus dons naturais e insulta a sua dignidade.

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle das pessoas. Em contraponto, as organizações vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, que as força a uma revisão na forma de gerir as pessoas. (Dutra, 2016, p. 14)

Segundo Naughton et al. (2015) no início do século XX, os estudos de Taylor culminaram na “gestão científica” que ajudou na eficiência operacional e melhoria da segurança e do bem-estar dos trabalhadores e transformou radicalmente as operações industriais por fazer surgir a área de estudos da análise de tempos e movimentos.

As principais metas de Taylor eram a produtividade e o lucro. A sua formação como engenheiro o levou a enxergar os processos industriais como sendo análogos a sistemas mecânicos, visualizando os empregados como um componente dentro de um sistema maior de produção. Eles eram orientados pelos executivos que, a partir de então, assumem todo o conhecimento do trabalho, lhes retirando esta competência (Naughton et al., 2015).

De acordo com Marras (2005 como citado em Coelho, 2016) em meados da década de 1970, após estudos de Taylor e Ford, o trabalhador ainda era considerado somente como um instrumento na busca dos resultados da empresa, importando que tivesse boa saúde física para poder dedicar-se intensamente ao trabalho.

Segundo Naughton et al. (2015) Pio XI faz ressalvas ao Taylorismo por causa da despersonalização do trabalho, dadas às exigências do capital, o controle excessivo dos executivos e estrutura tecnocrática que reduz o trabalho a uma série de movimentos

repetitivos, retirando do trabalhador a capacidade de decidir. Uma resposta digna a tal desafio seria:

Usar respeitosamente os dons dos trabalhadores adotando formas inovadoras, tais como: (a) reduzir a jornada de trabalho e assegurar a remuneração salarial justa; (b) envolver os próprios trabalhadores para melhorar o processo de trabalho ou outras condições operacionais; (c) automatizar o trabalho específico e treinar os trabalhadores para fazer contribuições de maior nível; e (d) limitar as crescentes demandas quanto à produtividade dos trabalhadores, levando em conta as vidas pessoais deles. (Naughton et al., 2015, p. 23).

Para Dutra (2016), a gestão de pessoas ainda está mais focada no resultado do que no indivíduo. Porém, segundo Naughton et al. (2015) o pensamento social cristão acredita que o foco na pessoa não compromete o resultado, pelo contrário, o aperfeiçoa, já que segundo Peter Drucker (2006 como citado em Naughton et al., 2015, p. 3) “o respeito à pessoa é uma pedra angular para a efetividade da empresa, os seus executivos e os seus empregados.”

Irmã Dulce e os Operários

O trabalho social de Irmã Dulce teve início no ano de 1935, rezando com os operários das fábricas e oferecendo comida e remédios para as famílias que viviam em condição miserável. A irmã visitava as fábricas com os padres redentoristas que abençoavam os trabalhadores. O trabalho da Organização dos Trabalhadores consistia em fomentar a fé cristã entre os operários e prestar-lhes ajuda. Não se falava em política. Além disso, a Irmã dava aulas de alfabetização aos operários no turno da noite e dedicava-se à evangelização e assistência dos seus familiares na distribuição de roupas, comida, remédio e cuidados médicos no restante do dia (Rocha, 2019a).

Rocha (2019a, p. 59) afirma que “Em comum, esses trabalhadores mal conseguiam sobreviver com vencimentos raquíticos e não dispunham de nenhuma proteção social.” Rocha (2019b) diz que, antes da criação do Sistema Único de Saúde, em 1988, o acesso à saúde pública era restrito a quem tinha carteira assinada. De acordo com Marras (2005 como citado em Coelho, 2016) em plenos anos de 1974 os trabalhadores dedicavam-se ao trabalho em jornadas que podiam se estender até 18 horas por dia.

A práxis da Irmã Dulce fundava-se nas bases da *Rerum Novarum* que fomentava a conciliação e não a luta de classes. “Ela praticava a virtude cristã sem adjetivos, nunca se deixou contaminar pelos ‘ismos’ me disse Sarney [...] em 2019. Por ‘ismos’, entenda-se particularmente a Teologia da Libertação” (Rocha, 2019a, p. 178). Irmã Dulce promovia a concórdia das classes quando levava os ricos a servirem os pobres, financiando as suas iniciativas humanitárias (Rocha, 2019a).

De acordo com Wolf (2016 como citado em Coelho-Nascimento-Bispo, 2018, p. 5), “a espiritualidade é uma das experiências que mais dá significado para a pessoa e não é uma realidade abstrata, diz ainda que esta sustenta um padrão de comportamentos social e religioso, numa complexa relação entre fé e cultura, fé e política, fé e economia, indivíduo e sociedade.”

Com apoio do governo e dos empresários em geral, o COB – Círculo Operário da Bahia, instituição Católica à qual Irmã Dulce se integrou para apoiar os trabalhadores, oferecia salas de aula, gabinetes médicos e odontológicos, atividades recreativas e cursos profissionalizantes, mediante pagamento de mensalidade simbólica. Os empresários, o governo e as pessoas mais abastadas financiavam a maior parte do Projeto na década de 1930 (Rocha, 2019a).

Segundo Rocha (2019b), Irmã Dulce assumia riscos assustadores e usava o seu talento para receber ajuda de ricos e poderosos, sem se deixar usar por eles. “Não entro na área da política, não tenho tempo para me inteirar das implicações partidárias. Meu partido é a pobreza. Só não gosto quando usam meu nome para angariar simpatias porque isso prejudica o meu trabalho ” (Rocha, 2019a, p. 64).

A práxis da ADCE na gestão de pessoas

Para a ADCE (2020),

[...] é preciso repensar o modelo econômico praticado atualmente, onde o capital se sobrepõe ao trabalho, a especulação se sobrepõe à produção e o dinheiro tem mais valor do que as relações humanas. Assim, iniciativas que visam rearranjos econômicos e novas formas de relacionamento entre empresa, mercado e sociedade se fazem necessárias. Essas práticas devem recolocar o ser humano no centro das decisões, resgatar a dignidade humana e valorizar a dimensão espiritual, indispensável para a formação da consciência individual e coletiva e para o equilíbrio na convivência entre os stakeholders. (ADCE, 2020)

A ADCE - Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 1961 em São Paulo e está presente hoje em seis estados do Brasil. Seu objetivo é formar os líderes empresariais segundo os valores do ensinamento social cristão, a fim de conduzirem seus negócios, gerando riqueza de modo sustentável e distribuindo-a com justiça, tendo como pressupostos básicos a dignidade da pessoa e o bem comum. É filiada à UNIAPAC – União Internacional de Associações de Dirigentes Cristãos de Empresa, fundada em 1931 na Bélgica, expandindo-se para 37 países da Europa, América Latina, África e Ásia e conta com mais de 20 mil associados (UNIAPAC, 2016).

Para Francisco (2015) é impossível comprometer-se com grandes coisas, apenas com doutrinas, sem uma mística que encoraje, sem uma moção interior que impulse, anime e encha de sentido a ação pessoal e comunitária. A espiritualidade não está desvinculada das realidades deste mundo, mas está intrinsecamente ligada a tudo o que a rodeia.

A ADCE motiva os seus associados à prática efetiva do pensamento social cristão, através de uma espiritualidade que os melhora e atue sobre suas consciências, a fim de que assimilem valores éticos, comprometendo-se com a transformação do seu entorno, começando pela empresa, mas alcançando toda a sociedade, visando o Bem Comum (ADCE, 2020).

Para Francisco (2015) a responsabilidade social e ambiental das empresas não deve se reduzir a uma série de ações de publicidade e imagem, alertando que os danos causados às pessoas e ao meio ambiente, muitas vezes, são maiores do que a reparação

feita. A UNIAPAC tem o prestígio de ser a primeira entidade do mundo a tratar da responsabilidade social nas empresas, o que faz dela a maior organização global neste tema (UNIAPAC, 2016).

A ADCE UNIAPAC Brasil faz eco aos princípios sociais do ensinamento cristão que são o Bem Comum, a Destinação Universal dos Bens, a Solidariedade, a Subsidiariedade e a Participação, bem como aos seus valores: a Verdade, a Liberdade e a Justiça e trabalha para que esses princípios e valores sejam aplicados e incorporados no ambiente corporativo, bem como em todos os demais setores da vida humana, considerando-os, como “invólucros que podem garantir a consciência humana à luz da racionalidade” (UNIAPAC, 2016).

Segundo UNIAPAC (2016) dadas às condições atuais do mundo, o setor empresarial deve vivenciar um compromisso mais amplo do que o praticado hoje e a existência de uma cultura de responsabilidade empresarial que coloque a pessoa humana no centro é a garantia da sustentabilidade.

Segundo Naughton et al. (2015), é possível construir organizações sólidas, com grande diferencial competitivo, destaque e sustentabilidade no mercado, desde que elas tenham uma visão adequada do homem, não o confundindo com um mero recurso a ser explorado em vista do lucro, sem o devido reconhecimento do seu valor e dignidade, mas como uma pessoa, dotada de inteligência, vontade, afetividade, portadora de uma dignidade que supõe igualdade e que não permite que lhe seja tirada a possibilidade de crescer e desenvolver-se de modo integral.

Para Dutra (2016, p.16) “À empresa cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a lhes oferecer.”

Sob a ótica exclusiva dos processos empresariais, do trabalho e na atividade econômica, não é arriscado ou custoso almejar que todos estes princípios e valores sejam aplicados nos procedimentos da empresa e de todos os integrantes da cadeia de valor. Além de nos completar como seres humanos, garantem, sem nenhuma margem de erro, maior competitividade, perenidade e lucro, tanto para o empresário como para seus empregados e todas as partes relacionadas (UNIAPAC, 2016, p. 5-6).

O regime de trabalho assalariado em si mesmo é reconhecido como legítimo pela ADCE, porém, ela acredita que tal regime não constitui a melhor forma de remuneração do trabalhador, julgando que o ideal é a empresa caminhar para a transformação dos seus empregados em associados (ADCE, 2020). Para Dutra (2016) a política e as práticas de gestão de pessoas devem atender aos interesses e às expectativas não somente das empresas, mas também das pessoas, a fim de que a relação produtiva entre ambas seja capaz de se sustentar.

Para alcançar o seu objetivo, a ADCE desenvolve um dinamismo em vista de formar os líderes de empresa quanto aos princípios e valores cristãos. Essas atividades variam desde a um evento chamado Café com Fé, onde cada associado tem a oportunidade de demonstrar como esses valores e princípios são aplicados à sua empresa, inclusive no desenvolvimento do seu eixo cultural, até a realização de missas, congressos, cursos, estudos, pesquisas, conferências, seminários, publicações, dentre outras (ADCE, 2020).

Um dos projetos de mais relevo no Brasil é o programa “Empresa com Valores”, em parceria com a CNBB. Trata-se de um projeto de conhecimento, disseminação e aplicação de conceitos e práticas empresariais e sociais, que tornam o ambiente do trabalho mais ético, justo e humano, incorporando novas práticas de gestão baseadas em valores cristãos, que tornam a empresa altamente competitiva, plenamente humana e socialmente responsável. A Doutrina Social da Igreja é o núcleo central do Projeto que fomenta a Responsabilidade Social Empresarial de quem a alma que propõe a gestão centrada na pessoa humana é a espiritualidade (ADCE, 2020).

Economia de Comunhão

Segundo Lana (2020) a ideia da Economia de Comunhão surgiu em São Paulo no ano de 1991 quando a italiana Chiara Lubich, visitava a cidade e, chocada com a disparidade social que existia entre as favelas e os arranha-céus, teve a inspiração de lançar aos empresários o desafio de que suas empresas trabalhassem com a finalidade de reduzir a pobreza, partilhando seus bens materiais e imateriais, implementando uma nova cultura de gestão de negócios e pessoas.

O Papa Francisco, no encontro com os participantes do movimento em 2017, dirigiu as seguintes palavras:

Compreende-se então o valor ético e espiritual da vossa escolha de colocar o lucro em comum. O modo melhor e mais concreto para não fazer do dinheiro um ídolo é compartilhá-lo, dividi-lo com os outros, principalmente com os pobres, ou para levar os jovens a estudar e a trabalhar, vencendo a tentação idolátrica mediante a comunhão. Quando compartilhais e doais o vosso lucro, realizais um gesto de elevada espiritualidade, dizendo concretamente ao dinheiro: “tu não és Deus, tu não és senhor, tu não és patrão!” (Guerra, 2019, p. 97).

A Economia de Comunhão tornou-se um movimento cultural econômico, atuando de modo prático e acadêmico, integrando-se ao ecossistema de negócios de impacto. Essa cultura de gestão é nova porque tem raízes em uma nova cultura social que tem o poder de minar as raízes da desigualdade. Entende-se que a pobreza requer um pensar e um agir complexos, sendo necessário modificar os paradigmas que a retroalimentam, não bastando que se atue sobre suas causas (Lana, 2020).

Segundo Economia de Comunhão (2020b) esse movimento é profundamente marcado pelo que Chiara Lubich quis chamar de cultura do dar, em oposição à cultura do ter, propondo e vivendo um estilo de vida alternativo ao dominante no capitalismo. As empresas adeptas partilham seus lucros que, seguindo critérios, são direcionados à redução da miséria e exclusão, à difusão da cultura do dar e da comunhão, ao desenvolvimento da empresa e à geração de empregos. O movimento ainda acredita que é impossível sanar a pobreza não escolhida sem desenvolver um processo de inclusão das pessoas desfavorecidas em comunidades vivas e fraternas e que criar postos de trabalho é essencial para reduzir a quantidade de pessoas necessitadas.

Conforme relatado por Francisco (2015, p. 43), “[...] ajudar os pobres com o dinheiro deve ser sempre um remédio provisório para enfrentar emergências. O verdadeiro objetivo deveria ser sempre consentir-lhes uma vida digna através do trabalho.” Segundo Economia de Comunhão (2020a) por não ser um projeto assistencialista, a comunidade aprende a resolver os seus problemas subsidiados por

empresas que partilham seus lucros. A Economia de Comunhão é pautada no princípio da Subsidiariedade e na reciprocidade.

Para que tal projeto se torne efetivo, trabalha-se a cultura do dar por meio de escolas, encontros, eventos de formação para os jovens, trabalhadores, empresários, cidadãos e cria-se os polos produtivos, sendo o primeiro deles o Polo “Spartaco Lucrini”, no Brasil (Economia de Comunhão, 2020b).

Segundo Banov (2019), a Teoria de Maslow assinala que uma necessidade não satisfeita parcial ou totalmente, domina a direção do comportamento. Mas, quando satisfeita, seu lugar é ocupado por outra necessidade, não sendo mais a necessidade satisfeita fonte motivadora de comportamentos. Isso pode justificar o fato de o homem estar sempre buscando algo mais para preencher as suas necessidades e encher a sua medida do ter, por exemplo. A espiritualidade cristã, segundo Guerra (2019), aponta que somente o Transcendente e Absoluto saciará o homem e o fará verdadeiramente pleno. Portanto, a Economia de Comunhão aparece como uma alternativa para o homem ressignificar e ajustar a sua relação consigo mesmo, com os outros e com os seus bens.

Barbieri (2016) considera o empregado como ativo humano, Capital Humano e Capital Intelectual. Para Bento (2016), o empregado é considerado como Capital Humano, estoque de habilidades e Capital Intelectual. Já para Naughton et al. (2015) o Princípio cristão da Subsidiariedade não é uma mera técnica para motivar pessoas, mas orienta os líderes a colocarem a decisão no nível mais baixo possível, utilizarem os dons do Colaborador, gerando o seu desenvolvimento integral, bem como o desenvolvimento da empresa e do cliente; enxerga o empregado como alguém que tem muito a dar e muito a receber e não como mero capital a ser explorado ou recurso a ser usado.

Ainda seguindo o Princípio da Subsidiariedade, Naughton et al. (2015) considera que as empresas que requerem pouco dos seus funcionários, normalmente são ineficientes e pouco éticas, negam a possibilidade de eles contribuírem e estragam os seus dons. O foco na pessoa não compromete o resultado empresarial, pelo contrário, o aperfeiçoa, gerando oportunidades onde todos ganham.

Esse pensamento é reforçado por Chiavenato (2008 como citado em Coelho, 2016) ao afirmar que as práticas e políticas de Gestão de Pessoas tendem à sofisticação, envolvendo soluções do tipo ganha-ganha, exigindo participação e sinergia. Dutra (2016) também corrobora com esse pensamento quando não considera o colaborador como um insumo ou recurso a ser explorado, mas como pessoa que deve se comprometer e se envolver com o negócio, sendo autônoma e empreendedora. Dutra (2016) aborda ainda que a gestão deve atender às expectativas e interesses da empresa e do empregado.

Segundo Rocha (2019a) a Irmã Dulce antecipou para a década de 1930 o acesso a benefícios que os operários só começaram a ter a partir de meados da década de 1970. Rocha (2019a) aborda que ela sofreu forte influência da Doutrina Social da Igreja, expressa na Rerum Novarum. Note-se ainda, conforme Rocha (2019a), que a Encíclica Quadragésimo Anno foi lançada no ano de 1931 e dela provém, segundo Naughton et al. (2015) o conceito do Princípio de Subsidiariedade.

Segundo ADCE (2020) os dados da pesquisa sugerem que a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa considera digna e legítima a remuneração mediante o salário, mas vislumbra como ideal que o empregado se torne um associado da empresa e assim receba os benefícios proporcionais ao seu desenvolvimento. O Movimento Economia de Comunhão, de acordo com o site Economia de Comunhão (2020b), considera ser possível fundamentar um novo regime econômico, através da partilha do lucro empresarial, segundo os critérios já mencionados nesta pesquisa.

O pensamento da ADCE e da EdC se fundamentam no Princípio da Subsidiariedade e parecem anteciper o que já está expresso nos discursos de Chiavenato (2008 como citado em Coelho, 2016) e de Dutra (2016).

Considerações Finais

As reflexões e estudos apresentados, no presente trabalho, parecem apontar para a importância da contribuição da espiritualidade cristã nas empresas, especialmente a partir do estudo do Princípio cristão da Subsidiariedade, que visa colocar a pessoa humana no centro e acima do lucro, explorando o máximo do seu potencial, não a instrumentalizando, mas valorizando os seus dons e dando um grande significado ao seu trabalho, dentro de uma comunidade viva e fraterna, trazendo resultados benéficos não só para ela, mas também para a Organização, clientes e toda a sociedade.

O estudo ainda aponta que, se o líder implementar os valores cristãos à gestão de pessoas, dará ao seu colaborador uma segurança moral, física, humana, psicológica, econômica e espiritual que o fará cada vez mais comprometido com os negócios, gerando mais riqueza. Essa visão integral do homem é uma antítese ao processo de instrumentalização da pessoa, pois não se trata de fazer do colaborador um mero recurso para aquisição de lucros, mas em incluí-lo num processo de desenvolvimento que também o faça crescer, inclusive no âmbito financeiro.

O pensamento social cristão corrobora com a Teoria de Maslow quando se reconhece a Empresa não como um lugar de busca exacerbada de benefícios financeiros, mas, sobretudo, de desenvolvimento integral do homem e de realização das suas necessidades mais elevadas.

Percebeu-se, nas discussões que a empresa é uma “comunidade de trabalho”; a experiência cristã propiciará a vivência do autoconhecimento que produzirá bons relacionamentos, baseados na humildade, doação de si, facilidade em liberar o perdão, compaixão, compreensão e empatia; melhorando o clima organizacional e elevando o nível da empresa em todos os âmbitos.

Observou-se que o conteúdo é rico e denso, por isso, o presente artigo é apenas um aceno ao tema, servindo como introdução ao debate sobre o assunto, sugerindo a sua exploração, reflexão e aprofundamento. A literatura e a práxis sobre o tema oferecem muitas possibilidades que provavelmente trarão reflexões e melhorias aos processos de gestão de pessoas dentro das organizações.

Referências

- Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa [ADCE]. (2020). *Empresa com Valores: Contexto*. <https://www.adcesp.org.br/programas>.
- Banov, M. R. (2019). *Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comportamento no trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Barbieri, U. F. (2016). *Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Bento, D. (2016). *Pedagogia Empresarial: Qualidade, aprendizagem e o capital intelectual das empresas*. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda.
- Coelho, A. F., Nascimento, W. F., & Bispo, C. M. (2018). *Espiritualidade e clima como elementos fortalecedores da cultura: Uma discussão organizacional*. [Dissertação para Seminário]. Universidade Estadual do Paraná.
- Coelho, J. (2016). *Espiritualidade no mundo corporativo - a influência da espiritualidade na gestão de pessoas dentro das organizações*. [Dissertação de mestrado]. Faculdade Unida de Vitória.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Economia de Comunhão. (2020a). *Quem somos: A ajuda aos necessitados*. <https://www.edc-online.org/br/chi-siamo-it/comunione-degli-utili.html>.
- Economia de Comunhão. (2020b). *Quem somos: O que é EdC*. <https://www.edc-online.org/br/chi-siamo-it.html>.
- Francisco. (2015). *Carta Encíclica Laudato Si: Louvado Sejas*. São Paulo: Canção Nova.
- Guerra, J. B. (Ed.). (2019). *Reflexões do Papa Francisco: mundanismo hoje*. Aquiraz, CE: Edições Shalom.
- Intersindical Central da Classe Trabalhadora. (2018). *Linha do tempo dos direitos trabalhistas no Brasil*. <https://www.intersindicalcentral.com.br/75-anos-da-clt-trajetoria-e-desafios/>.
- Lana, C. (2020). *Como as empresas da Economia de Comunhão trabalham pela redução da pobreza?* <https://www.anpecom.com.br/como-as-empresas-da-economia-de-comunhao-trabalham-pela-reducao-da-pobreza>.
- Naughton, M. J., Buckeye, J. G., Goodpaster, K. E., & Maines, T. D. (2015). *Respeito em ação: a subsidiariedade aplicada nos negócios*. Belo Horizonte: O Lutador.
- Rocha, G. (2019a). *Irmã Dulce, a santa dos pobres*. São Paulo: Planeta Estratégia.
- Rocha, G. (2019b). *Graciliano Rocha: a extraordinária vida de Irmã Dulce além da religião*. Correio. <https://especiais.correio24horas.com.br/pelosolhosdedulce/2019/10/14/graciliano-rocha-a-extraordinaria-vida-irma-dulce-alem-da-religio/>
- União Internacional de Dirigentes Cristãos de Empresas [UNIAPAC]. (2016). *Comentários da UNIAPAC a respeito da Encíclica Laudato Sí do Papa Francisco*. <https://www.adcesp.org.br/biblioteca>.