

# A COMPREENSÃO DAS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL À LUZ DO PARADIGMA ESPIRITUAL: UMALENTE ALTERNATIVA AO PENSAMENTO ECONÔMICO-RACIONALISTA

## UNDERSTANDING THE MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES IN THE LIGHT OF SPIRITUAL PARADIGM: AN ALTERNATIVE LENS TO ECONOMIC-RATIONAL THINKING

FLAVIANO COSTA  
Mestre em Contabilidade na UFPR  
Especialista em Contabilidade e Finanças - UFPR  
Curitiba, PR - Brasil  
E-mail: flaviano\_costa@hotmail.com

FLAVIA POZZERA GASSNER  
Mestre em Contabilidade na UFPR  
Curitiba, PR - Brasil  
E-mail: flavia.pozzera@gmail.com

MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO  
Professora Adjunta da UFPR  
Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Curitiba, PR - Brasil  
E-mail: marciabortolocci@ufpr.br

VICENTE PACHECO  
Professor Adjunto da UFPR  
Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC  
Curitiba, PR - Brasil  
E-mail: vpacheco@ufpr.br

### RESUMO

O presente ensaio teórico objetivou fornecer elementos que contribuam para a compreensão das práticas contábeis gerenciais por meio dos conceitos preconizados pelo paradigma espiritual, buscando compartilhar lentes alternativas que possam propiciar visões diferenciadas da contabilidade gerencial que sejam mais contributivas à gestão empresarial. Para tanto, foram discutidos os pilares fundamentais da espiritualidade no ambiente da contabilidade gerencial, mediante a análise de alguns valores espirituais que podem auxiliar na criação de um ambiente de trabalho mais propício para que o profissional em contabilidade gerencial possa executar suas funções de forma a ampliar o número de variáveis intervenientes no processo de tomada de decisão empresarial, assistindo assim o gestor com informações úteis. Pôde-se depreender que em ambientes organizacionais mais espiritualizados, nos quais os profissionais (tanto contadores, quanto gestores e colaboradores) utilizam-se dos valores espirituais citados no presente estudo; os instrumentos de contabilidade gerencial podem ser viabilizados de forma mais consciente, a fim de demonstrarem a real situação empresarial, visto que quem decide ou não por sua utilização, possui dentro de si esses valores, praticando-os habitualmente. Salienta-se que os valores abordados neste ensaio, não devem ser visualizados como sendo individualizados, pois, ao serem praticados em conjunto, potencializam-se e formam uma “teia virtuosa” ou um sistema de cooperação mútua entre todos os participantes da equipe empresarial em prol de um objetivo comum maior.

**Palavras-Chave:** Paradigma Espiritual, Práticas de Contabilidade Gerencial, Valores Espirituais.

### ABSTRACT

*This paper aimed to provide theoretical elements that contribute to understanding the management accounting practices using the concepts advocated by spiritual paradigm, seeking to share alternative lens that can provide different views of managerial accounting that are most contributory to management. Thus, we discussed the fundamental pillars of spirituality in the environment of management accounting through the analysis of some spiritual values that can assist in creating a job environment more favorable for the management accounting professional can perform their tasks in order to extend the number of variables involved in decision-making business, thereby assisting the manager with useful information. It might be inferred that at the workplace more spiritual, in which the professionals (both accountants and managers and employees) are used for spiritual values cited in this study, the management accounting practices can be attained in a more conscious, in order to demonstrate the real business situation, because the person who decides whether or not its use, has within himself these values by practicing them regularly. It is noted that the values discussed in this essay should not be viewed as individual, therefore, to be taken together, lead to and form a “virtuous web” or a system of mutual cooperation between all participants in the team’s business towards a common goal greater.*

**KEY-WORDS:** *Spiritual Paradigm, Management Accounting Practices, Spiritual Values.*

Enviado em: 09/02/2010 - Aceito em: 28/09/2010 - 2ª Revisão: 11/11/2010

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sendo pressionadas a apresentar vantagens competitivas em relação a seus concorrentes em resposta às mutações que vem sofrendo o contexto social contemporâneo, a pretexto do rápido desenvolvimento econômico nas últimas décadas; da globalização, que traz consigo a queda das barreiras geográficas; da elevação mundial do nível de educação; do crescimento em âmbito tecnológico; da velocidade na produção e transmissão das informações; e todas as demais mudanças que atualmente se observam no âmbito corporativo (FREITAS, 2000). Para alcançar êxito na tomada de decisão que por ventura envolva alguma dessas mudanças de domínio empresarial, os gestores utilizam-se das informações contábeis gerenciais provenientes da aplicação de determinadas práticas contábeis escolhidas para esse fim. Corroborando com essa visão, Padoveze (2003, p. 9) explicita que, “[...] a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro [...]”. Adicionalmente, Otley (1994) aduz que a contabilidade gerencial deve ser considerada a principal ferramenta de controle do processo de gestão.

Diante dessas circunstâncias, os usuários da contabilidade gerencial podem se utilizar de conceitos próprios das teorias organizacionais e de outras ciências em substituição à pura racionalidade econômica para melhor compreender o processo de escolha das práticas que operacionalizam as informações gerenciais que servem de base para a tomada de decisões. Reis e Pereira (2007) acrescentam que estudos relativos a associações entre a contabilidade gerencial e as teorias organizacionais auxiliam na compreensão de fenômenos intra-organizacionais. Confirmando essa idéia, Ittner e Larcker (2002) mencionam que, o estudo de teorias alternativas que tragam um maior número de variáveis de análise para a compreensão da contabilidade gerencial ainda merece maior atenção por parte dos pesquisadores, visto que a racionalidade econômica limita o entendimento dos processos organizacionais por não ser a única teoria que respalda o processo decisório nas entidades. Nesse íterim, um tema que é notoriamente crescente no contexto internacional é a espiritualidade no ambiente de trabalho (BURACK, 1999; WAGNER-MARSH; CONLEY, 1999; ASHMOS; DUCHON, 2000; CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004; KOLODINSKY; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2008), que vem ganhando relevância tanto junto aos cientistas organizacionais como de executivos e estudantes (VASCONCELOS, 2008).

Nesse contexto hodierno surgem as teorias que preconizam uma visão integral para os negócios, política, ciência e espiritualidade. Wilber (2000, p. 11) assevera que “[...] ou continuamos na rota do materialismo científico, do pluralismo fragmentário e do pós-modernismo desconstrucionista, ou podemos escolher uma vereda mais integral, mais abrangente e mais inclusiva [...]”. Complementarmente, o filósofo norte-americano afirma que uma visão que contemple a integralidade do ser ou uma “Teoria de Tudo”, procura levar em consideração além dos elementos tradicionalmente estudados - a matéria, o corpo e a mente - também a alma e o espírito, assim como aparecem no ser, na natureza e na cultura, revelando uma política integral, uma economia integral, uma medicina integral, etc. Contudo, o

autor adverte que uma boa teoria é aquela que dura o suficiente para levá-lo a outra melhor.

Segundo Ashmos e Duchon (2000), espiritualidade no ambiente de trabalho é explicada por meio da vida interior que cada indivíduo dentro da organização empreende ao encontrar significado em seu labor no contexto da equipe da qual é integrante, porquanto, tais autores vêem a espiritualidade no trabalho composta de três componentes: a vida interna, o significado do trabalho e a comunidade. De maneira mais sintética, Howard (2002) reflete que a abordagem espiritual corporativa é a combinação entre os valores e a vida individual de cada pessoa e a prática realizada dentro do contexto organizacional. Pode-se supor que se a espiritualidade for invocada e considerada a atitude certa a ser realizada, na criação de um ambiente laboral próspero em que os resultados a serem alcançados pelos colaboradores são alinhados com os objetivos organizacionais, rompendo com o paradigma econômico-racionalista que amarra todo o sistema de decisões às possibilidades de retornos financeiros, então as decisões e o futuro tendem a ser promissores, com possibilidades de rentabilidade alcançada por meio da ação humana (VASCONCELOS, 2008).

À luz dessas considerações, a questão orientadora da presente investigação é: **a espiritualidade no ambiente de trabalho pode contribuir para uma melhor compreensão das práticas de contabilidade gerencial?** O objetivo subjacente nesse enunciado é fornecer elementos que contribuam para a compreensão das práticas contábeis gerenciais por meio dos conceitos preconizados pelo paradigma espiritual. Convém salientar que não se tem a pretensão de potencializar a espiritualidade como única fonte para fornecer explicações relativas às práticas de contabilidade gerencial. A intenção é compartilhar lentes alternativas que possam propiciar visões diferenciadas da contabilidade gerencial que sejam mais contributivas à gestão empresarial. Nesse ínterim, a presente discussão categoriza-se, metodologicamente, como um ensaio teórico.

O presente artigo está estruturado em mais quatro seções. Nas duas seções a seguir apresenta-se o referencial teórico que suporta essa reflexão, abordando para isso, aspectos referentes à contabilidade gerencial e suas práticas, à descentração do sujeito cartesiano e à espiritualidade no ambiente de trabalho. A quarta seção contém, à luz do paradigma espiritual, uma análise reflexiva, interligando a espiritualidade e a contabilidade gerencial. Por fim, na última seção, são expostas as considerações finais do estudo desenvolvido.

## 2 CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS PRÁTICAS

Anthony (1971) afirma que controle gerencial é o processo pelo qual se assegura a eficácia e eficiência da obtenção e do uso dos recursos na busca da realização dos objetivos da organização. Contrapondo-se a essa idéia, Otley (1994) aduz que as suposições e a linguagem usadas e defendidas por Anthony (1971), estão distantes da realidade dos assuntos e problemas contemporâneos, supondo que, o sistema de controle gerencial tradicional, cada vez mais, é “[...] impróprio e tais

sistemas são ineficazes na manutenção do sucesso da estrutura organizacional [...]” (OTLEY, 1994, p. 292). Diante disso, contabilidade gerencial pode ser definida como “[...] o produto do processo de produzir informação operacional e financeira para gestores dentro de uma organização.” (SOUTES, 2006, p. 9). Adicionalmente, tem-se que a contabilidade gerencial caracteriza-se por identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações aos gestores para a tomada de decisões contribuindo ao sucesso dos objetivos organizacionais (HORNGREN; SUNDEN; STRATTON, 1996; ATKINSON *et al*, 2000; PADOVEZE, 2005; SOUTES, 2006).

As funções da contabilidade gerencial estão intimamente ligadas à geração de informações para a tomada de decisão dos gestores e melhora nos processos e desempenhos da organização. De acordo com Atkinson *et al* (2000) essas informações geradas pela contabilidade destinada a usuários internos estão envolvidas em diferentes funções organizacionais como o controle operacional, custeio de produto e de cliente, controle administrativo e estratégico. Complementarmente, tais autores também afirmam que “[...] sistemas de contabilidade gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais.” (ATKINSON *et al*, 2000, p. 37).

Os instrumentos contábeis, em sua maioria, surgiram da tentativa de se recuperar a relevância da contabilidade gerencial após os estudos que alguns pesquisadores desenvolveram sobre esse tema, dentre os quais se destacam Johnson e Kaplan (1987). Desse modo surgiram, por exemplo o ABC (*Activity Based Costing*), Custeio Meta (*Target Costing*), EVA (*Economic Value Added*), entre outros, que Baines e Langfield-Smith (2003) classificam como sendo práticas de contabilidade gerencial avançadas.

Outra terminologia tem sido utilizada para designar as práticas de contabilidade gerencial: artefatos contábeis gerenciais. Soutes e De Zen (2005, p. 1) utilizam tal termo para indicar “práticas, instrumentos e ferramentas da contabilidade gerencial”. Já Soutes (2006, p. 17) apresenta uma definição mais ampla, entendendo pelo mesmo termo “[...] os artefatos, atividades, ferramentas, instrumento, filosofias de gestão, filosofias de produção, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade gerencial no exercício de suas funções.” Frezatti (2006) compreende por artefatos contábeis “os conceitos, sistemas e ferramentas contábeis” (FREZATTI, 2006). Adicionalmente, Espejo (2008) explicita que esses artefatos não devem ser usados indiscriminadamente, devendo-se buscar, antes de sua aplicação, refletir sobre o seu uso em determinada situação.

De acordo com Padoveze (2005) a Federação Internacional de Contadores (IFAC - *International Federation of Accountants*), divulgou relatório afirmando que o campo de atividade organizacional envolvido pela contabilidade gerencial, evoluiu em relação aos seus objetivos, passando por quatro estágios, nos quais Soutes e De Zen (2005) versam que se pode acompanhar o desenvolvimento também das práticas utilizadas por essa contabilidade e do seu próprio posicionamento dentro de uma organização. Padoveze (2005) desvela que cada um desses estágios representa as alterações das condições enfrentadas pelas organizações, sendo que cada estágio é uma combinação entre o anterior e as condições atuais e a contabilidade gerencial atual é uma combinação de todos os estágios anteriores. Na Figura 1 são ilustrados

esses estágios evolutivos.

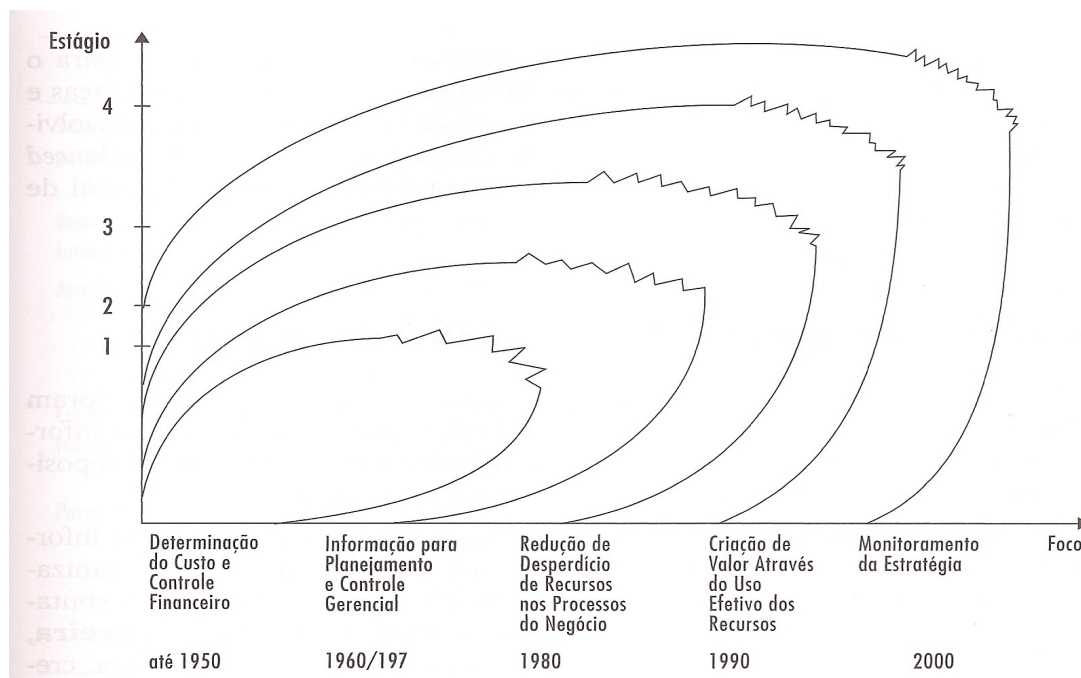


Figura 1 - Evolução da Contabilidade Gerencial

Fonte: Padoveze (2007, p. 35).

No primeiro estágio, antes de 1950, o foco da contabilidade gerencial era a determinação do custo e controle financeiro, utilizando-se fortemente ferramentas como orçamento e contabilidade de custos. Já no estágio seguinte - por volta de 1965 - a preocupação era a informação para planejamento e controle gerencial, e passou-se a utilizar tecnologias como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade. No terceiro estágio, em torno de 1985, a redução de desperdícios de recursos nos processos do negócio era a principal temática, colocando-se em uso tecnologias como análise do processo e administração estratégica de custos. No quarto e último estágio, que começou por volta de 1995, o foco passou a ser a criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos da organização, lançando mão de ferramentas como exame dos direcionadores de valor do cliente, valor para o acionista e inovação organizacional (PADOVEZE, 2005).

Complementando o estudo do IFAC de 1998, Padoveze (2007) defende que o atual exercício da contabilidade gerencial pode ser considerado em um quinto estágio, iniciado a partir do ano 2000, centrado nas atividades e sistemas de informações para monitoramento da estratégia. Padoveze (2007) ainda adiciona que duas contribuições foram relevantes para o surgimento desse estágio:

1. o trabalho de Johnson e Kaplan de 1997, com a criação do *Balanced Scorecard* - BSC; e
2. o estudo número 9 do IFAC, de 1999, denominado *Enhancing Sharehold Wealth by Better Managing Business Risk*, incorporando a gestão de riscos na contabilidade gerencial.



### 3 O PARADIGMA ESPIRITUAL

A presente seção destina-se a revisitar estudos e conceitos sobre o paradigma espiritual para suportar este ensaio teórico. Primeiramente é reconstituída a trajetória que provocou a descentração do sujeito *cartesiano*, evidenciando o estágio atual que pode ter dado início a todo o processo de emergência do paradigma e espiritual e secundariamente, abre-se uma subseção para revisitação de estudos que tratam sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho.

#### 3.1 A DESCENTRAÇÃO DO SUJEITO CARTESIANO: À PROCURA DE UM SENTIDO MAIOR

Hall (2006) expõe que, no passado, as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade forneciam às pessoas, sólidas localizações que as auxiliavam na construção de uma identidade como indivíduos sociais, enquanto, nos tempos hodiernos, esse panorama tornou-se instável e fragmentado, produzindo assim, mudanças nas identidades pessoais.

Essa perda de “um sentido de si” estável é chamada, algumas vezes de “deslocamento” ou “descentração” do sujeito. (HALL, 2006, p. 9). Adicionalmente, tal autor revela que nesse momento há um duplo deslocamento, a descentração dos indivíduos tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos, gerando assim, uma crise identitária. O Quadro 1, mostra as características do sujeito do Iluminismo e sua descentração até o sujeito Pós-Moderno.

Sujeito do Iluminismo	Sujeito Sociológico	Sujeito Pós-Moderno
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centrado;</li> <li>✓ Unificado;</li> <li>✓ Dotado das capacidades de razão;</li> <li>✓ Dotado de consciência;</li> <li>✓ Dotado de ação;</li> <li>✓ O centro essencial do eu era a identidade de uma pessoa;</li> <li>✓ Individualista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para eles o núcleo interior do sujeito não era autônomo e auto-suficiente;</li> <li>✓ Esse núcleo é formado pela interação do eu com a sociedade;</li> <li>✓ Teoria interacionista;</li> <li>✓ Diferencia o mundo pessoal do público;</li> <li>✓ Cultura influencia a identidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identidade não é mais unificada e estável e sim fragmentada;</li> <li>✓ Sujeito composto não de uma, mas, de várias identidades;</li> <li>✓ Algumas contraditórias e não-resolvidas;</li> <li>✓ É provisória, variável e problemática;</li> <li>✓ Definida por fatores históricos e não por fatores biológicos.</li> </ul>

Quadro 1 - Características das três concepções identitárias

Fonte: Adaptado de Hall (2006)

Essa descentração do sujeito cartesiano ou do sujeito moderno ocorreu em etapas sucessivas, em diversas épocas marcadas por acontecimentos relevantes: [1] a primeira descentração importante foi referente às tradições do pensamento marxista; [2] o segundo descentramento foi a descoberta do inconsciente de Freud - a subjetividade é o produto de processos psíquicos inconscientes. Lacan se utiliza do inconsciente para explicar a formação do eu no “olhar” do outro; [3] o terceiro descentramento surge com Ferdinand de Saussure que argumentava que o sujeito não é, em nenhum sentido, o “autor” das afirmações que faz ou dos significados que expressa na língua - o sujeito sabe o que é em relação ao outro; [4] o quarto descentramento surge com a obra de Michel Foucault, que produziu uma espécie de “genealogia do sujeito moderno” e; [5] o quinto descentramento é o impacto do feminismo (HALL, 2006; WOODWARD, 2007; FOUCAULT, 2008). Depois desses acontecimentos surge a figura do sujeito Pós-Moderno.

Devido a todo esse contexto de fragmentação identitária surge nos indivíduos a clara necessidade de um sentido maior para a sua existência que possa responder às perguntas propostas por Hawley (1995, p. 35), “[...] quem somos nós? O que estamos realmente fazendo aqui? Qual é o nosso objetivo, nosso chamado, nossa visão de grandeza? Qual é a coisa maior do que nós, e da qual fazemos parte? [...]”. Então, se destaca nessa busca um sentido de totalidade que possa modificar as paisagens da consciência e resgatar um significado para os processos e atividades cotidianas tanto na vida pessoal como na vida interpessoal do ser humano. O Quadro 2 demonstra as dimensões da espiritualidade no trabalho.

Velho Paradigma	Paradigma Emergente (Espiritual)
Fragmentação	Totalidade
Auto-absorção	Foco Relacional
Ênfase nos Valores Materiais	Inclusão de Valores Espirituais
Propósito Instrumental do Trabalho	Propósito de Desenvolvimento no Trabalho

Quadro 2 - Dimensões da Espiritualidade no Trabalho

Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2008)

Posto isto, depreende-se que o Paradigma Espiritual pode fornecer às empresas uma visão diferenciada dos procedimentos organizacionais, no qual prevalecem a dignidade e o respeito pelos direitos humanos, resgatando uma visão antro-po-socio-psicológica do indivíduo e apontando que por trás de uma decisão ou de uma atividade corporativa qualquer existe um ser humano que não é formado apenas por matéria, mas também por uma complexa rede de sentimentos e emoções que interfere nessas atividades.

### 3.2 ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Embora, a preocupação com a espiritualidade não seja algo novo dentro da vida dos indivíduos, pois, sempre esteve presente na trajetória de todas as civilizações

da humanidade; no âmbito organizacional ainda é um assunto em fase inicial de observação (ASHMOS; DUCHON, 2000). Tal fato ocorre porque por muitos séculos o campo da espiritualidade foi dominado predominantemente pela religião, fazendo emergir nos seres humanos “[...] sentimentos abstratos, sensações complexas, forças aparentemente indômitas, dúvidas desconfortáveis, questionamentos sobre a nossa essência [...]” (VASCONCELOS, 2008, p. 5).

Korac-Kakabadse, Kouzmin e Kakabadse (2002) observam que a espiritualidade tem se manifestado com maior ênfase na atualidade devido às crescentes pressões exercidas pela sociedade, pela rapidez e tecnologia com que a informação se dissemina, pela globalização e pelas demandas ambientais e de alimentos. Colaborando para esse entendimento, Maturana (2001, p. 121) desvela que “[...] somos biologicamente o espaço psíquico e espiritual que vivemos, seja como membros de uma cultura ou como resultado de nosso viver individual na reflexão que, inevitavelmente, nos transforma porque transforma nosso espaço relacional [...]”. Complementarmente, Vasconcelos (2008, p. 17) expõe que a espiritualidade pode ser compreendida como:

[...] processo de movimentação de poderosas forças universais que jazem no nosso íntimo em direção ao mundo exterior. No contexto de trabalho, implica em externar plenamente todo o arsenal de virtudes e qualidades intelectuais que já possuímos com vistas à construção de experiências mais enriquecedoras e realizadoras para nós e para os que nos cercam ou dependem do nosso esforço [...]

Apesar de algumas vezes a espiritualidade no trabalho trazer consigo subliminarmente uma conotação religiosa, não tem um aspecto de religião, de conversão ou sobre como as pessoas devem aceitar um determinado sistema de crenças. Antagonicamente, é a maneira com que os colaboradores compreendem a si próprios como seres espirituais cujas almas necessitam de motivação para o trabalho. Trata-se de experimentar um sentimento de significado e propósito em seu labor, além do já existente e a sensação de ser útil e estar conectado com a equipe a qual pertence (ASHMOS e DUCHON, 2000).

Similarmente, Burack (1999) expõe que a busca espiritual tem sido gradualmente ampliada muito além das tradicionais âncoras religiosas. Em adição, Lewis e Geroy (2000) explicitam que algumas crenças espirituais estão conectadas com conteúdos religiosos, mas outras são completamente desconectadas de qualquer doutrina ou organização desta natureza.

Entretanto, Wilber (2002, p. 155) ressalta o cuidado que se deve ter com qualquer um dos caminhos espirituais que envolvam simplesmente a mudança de crença ou idéias. Segundo o autor, “[...] a espiritualidade autêntica não significa traduzir o mundo de maneira diferente, mas, isto sim, transformar a sua consciência [...]”. De acordo com Heaton, Schmidt-Wilk e Travis (2004) deve-se reconhecer que a espiritualidade é um aspecto fundamental da personalidade humana e pode ser desdobrada em três vertentes distintas conforme exhibe o Quadro 3.



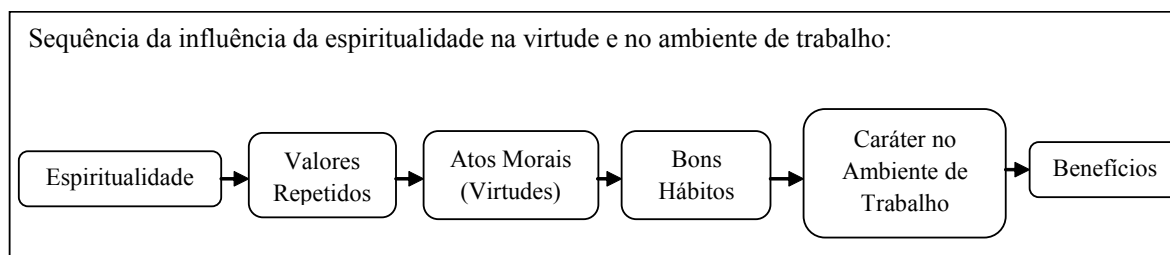
Vertente	Definição
Espiritualidade pura	Refere-se à silenciosa e ilimitada experiência interior de pura autoconsciência. Destituído de percepções, pensamentos e sentimentos preconcebidos.
Espiritualidade aplicada	Refere-se às aplicações práticas e aos resultados mensuráveis que advêm da experiência interior acionada pela espiritualidade pura. Por conseguinte, engloba uma ampla variedade de aspectos, tais como: <i>insights</i> e as intuições e sabedoria que podem ser ativadas por lampejos de pura espiritualidade; dimensões emocionais, como respeito, amor, humildade e coragem; moldura intelectual da ética; mecanismos sensoriais que recebem informação do mundo exterior; e comportamento coerente. Esse estágio pode ser medido também em termos de adaptação às mudanças, satisfação nos relacionamentos de trabalho, atenção da liderança e práticas empresariais voltadas para a responsabilidade social e ambiental.
Desenvolvimento espiritual	É um processo holístico de transformação claramente positivo, no qual todos os aspectos concernentes à personalidade crescem também decorrente da espiritualidade pura. Nesse estágio, os pensamentos, sentimentos e ações de um indivíduo são espontaneamente transformados com vistas a expressar valores da mais alta categoria.

**Quadro 3** - Vertentes da Espiritualidade.

Fonte: Heaton, Schmidt-Wilk e Travis (2004) e Vasconcelos (2008)

A pesquisa desenvolvida pelos autores Heaton, Schmidt-Wilk e Travis (2004) trouxe para o meio acadêmico uma proposta para criação de constructos, metodologias e instrumentos de mensurações que pudessem ser utilizados de forma sistemática em investigações sobre espiritualidade nas organizações. Além das definições relacionadas no Quadro 3, os autores também desenvolveram considerações acerca de cinco indicadores espirituais que para eles são essenciais no ambiente de trabalho: saúde, felicidade, sabedoria, sucesso e realização. Complementarmente, os autores conjecturam que a avaliação organizacional inspirada pelos aspectos espirituais inclui ponderações relativas a impactos sociais e sustentabilidade ambiental.

Cavanagh e Bandsuch (2002) discorrem sobre alguns aspectos que trazem benefícios às empresas, tais como o incremento da criatividade, o comprometimento organizacional, a confiança, os exercícios de cooperação mútua, a honestidade, a motivação, a satisfação pessoal e a melhora na produtividade, servindo como alavancas para impulsionar as organizações na criação de um ambiente espiritualizado. Para os autores, a presença da espiritualidade nas tarefas cotidianas torna os indivíduos mais éticos nas tomadas de decisões e também os encorajam a serem cidadãos virtuosos, o que traz benefícios para a sociedade de uma forma sistêmica. Na Figura 2 são resumidos tais conceitos defendidos pelos autores.



**Figura 2** - Sequência da influência da espiritualidade no ambiente de trabalho

Fonte: Cavanagh e Bandsuch (2002, p. 112)

Sob outra ótica, Jurkiewicz e Giacalone (2004) asseveram que nas últimas décadas tem havido em grande número de pesquisas com evidências empíricas de que a espiritualidade no ambiente corporativo pode contribuir para a criação de novas culturas organizacionais nas quais os indivíduos sentem-se mais felizes e motivados, desempenhando melhor suas atividades. Todavia, tais benefícios, originados por essas culturas não são exclusivos dos funcionários, estendendo-se a todos os *stakeholders*, gerando equilíbrio. Adicionalmente, tais autores ponderam que o esforço na criação de uma cultura espiritualizada está associado de maneira positiva com a geração de um clima motivacional e de mudança de atitudes por parte do grupo de colaboradores que constituem a organização. Nesse mesmo trabalho, os autores citam os valores que podem modificar os aspectos culturais, transformando o local de trabalho em um ambiente espiritualizado, sendo eles: benevolência, generosidade, humanismo, integridade, justiça, empatia, receptividade, respeito, responsabilidade e confiança.

Recentemente, em seu estudo estatístico, Kolodinski, Giacalone e Jurkiewicz (2008) examinaram variáveis espirituais intervenientes no ambiente de trabalho, a partir de cinco amostras compostas de trabalhadores em tempo integral e com curso superior completo. Os resultados dessa pesquisa indicaram que o nível de espiritualidade organizacional aparece como importante fator explicativo das atitudes tomadas pelos indivíduos e seus reflexos no âmbito corporativo. Os autores detectaram estatisticamente que a espiritualidade organizacional está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional, identificação com a empresa e satisfação no trabalho; e negativamente relacionada com as frustrações profissionais, ou seja, em locais com menor nível de espiritualidade é mais fácil ocorrerem dissensões e quebras motivacionais que levam os profissionais a atitudes contrárias às preconizadas pela organização.

Percebe-se a diversidade de conceitos inerentes à temática proposta nesse artigo, por se tratar de um campo multifacetado. Contudo, diante das transformações que ora ocorrem na humanidade, parece haver necessidade de espiritualização, visto que não se trata de algo material, e os avanços podem ser auspiciosos para indivíduos, organizações e sociedade como um todo. Podendo-se presumir que em ambientes organizacionais, nos quais, encontram-se maiores graus de espiritualização, os funcionários apresentam um mundo interior mais equilibrado e atingem o *self* de forma a tomarem decisões mais coerentes. Contribuindo para esse entendimento Vasconcelos (2008, p. 5) afirma que “[...] explorar nossa espiritualidade é extrair

o que há de mais sadio em nosso *self*. Portanto, no trabalho isso pode significar contribuir para jornadas mais ricas em aprendizado, solidariedade, fraternidade e plenitude [...]”.

## 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Esta seção se destina às discussões acerca de um dos pilares fundamentais da espiritualidade no ambiente da contabilidade gerencial. Segundo Vasconcelos (2008), sem a existência desses pilares como visão, valores, moral, ética, Deus, responsabilidade social e cidadania empresarial, a idéia de espiritualidade nas empresas não se viabiliza.

No presente ensaio são analisados alguns valores que podem auxiliar na criação de um ambiente de trabalho mais propício para que o profissional em contabilidade gerencial possa executar suas funções de forma a ampliar o número de variáveis intervenientes no processo de tomada de decisão empresarial, assistindo assim o gestor com informações úteis. Na Figura 3 é resumida a trajetória analítica da presente investigação.

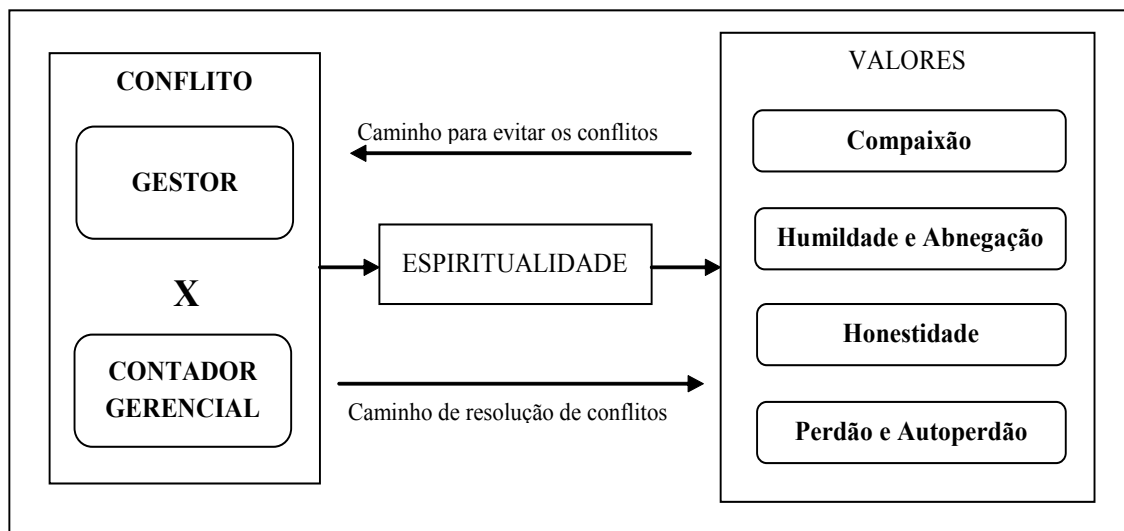


Figura 3 - Valores no Ambiente Corporativo

Fonte: Elaborado pelo Autor

Assim sendo, por meio da Figura 3 pode-se observar que os valores componentes de uma espiritualidade no ambiente corporativo podem servir tanto como caminho para evitar o conflito entre o gestor e o contador gerencial, quanto para resolver tal conflito. A diferença é que a primeira situação é preventiva e salutar, evitando a geração de uma discórdia, enquanto na segunda a espiritualidade é acionada depois da ocorrência de um litígio, de maneira corretiva. Desta forma, as próximas subseções destinam-se a efetuar essas análises.

#### 4.1 VALORES INTERNOS: O CONFLITO GESTOR X CONTADOR GERENCIAL

O conflito é gerado sempre que interesses colidem. Para Morgan (1996, p. 160), “[...] o conflito pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode ser explícito ou implícito [...]”. Em complementação, o autor aduz que em qualquer dessas situações, a origem do conflito sempre se remete às divergências entre interesses percebidos ou reais no ambiente corporativo. Nesse contexto, a compreensão do conflito existente entre os gestores e o contador gerencial pode ser analisada sob diversos ângulos possíveis.

Um dos motivos de onde provém esse desentendimento pode ser a estrutura hierárquica que mantém o contador gerencial, algumas vezes, sem autonomia para escolher as práticas mais apropriadas à correta apresentação das informações que geram subsídios para a tomada de decisões e potencializam o aumento das variáveis decisórias. Sob outro ponto de vista, também se podem encontrar casos em que o próprio contador não possui conhecimento suficiente, ou não se interessa por demonstrar da melhor forma possível tais informações que auxiliam os gestores no processo decisório.

Assim sendo, as próximas subseções desenvolvem uma análise crítico-reflexiva sobre a ação da espiritualidade nesses conflitos corporativos, mediante a utilização de valores que podem ser inerentes aos indivíduos ou apreendidos no decorrer do tempo por meio de exercícios diários. No presente ensaio não são expostos todos esses valores, mas os principais, tratados por autores nacionais e estrangeiros: compaixão, humildade e abnegação, honestidade e perdão e autoperdão.

#### 4.2 COMPAIXÃO: A CONTABILIDADE GERENCIAL PERCEBIDA DE FORMA HARMÔNICA E DIGNIFICANTE

Para McCormick (1994) compaixão é um dos temas relevantes quando se trata de espiritualidade e pode ser definida como um sentimento profundo de simpatia pelo próximo e de respeito por suas experiências mal sucedidas, despertando a vontade de ajudá-lo a superar seus infortúnios. Complementarmente, tal autor observa que por vezes, esse valor entra em conflito com a cultura organizacional e pode gerar inconvenientes quando adotado por gestores da organização, pois dessa forma as decisões seriam tomadas com base em sentimentos humanos e não baseadas em critérios monetários.

Entretanto, pesa o fato de qualquer organização ser constituída por seres humanos, os quais, por sua vez, necessitam sentir-se parte dessa organização, integrante de uma equipe que, por vezes, torna-se a extensão de sua casa, sendo também seu bem-estar um fator a ser considerado na tomada de decisões gerenciais. Dessa forma, o colaborador sente-se amparado e pertencente ao meio em que

desenvolve suas atividades laborais, e, conseqüentemente mais seguro, estando mais à vontade para desempenhar suas tarefas e decidir assertivamente.

Visualizada de forma filosófico-religiosa, a compaixão é a virtude ou qualidade moral que melhor expressa o sentimento de benevolência e que prepara o ser para propostas de elevação moral com renúncia e abnegação. Trata-se de uma oportuna conscientização da responsabilidade solidária, do sentido de humanidade que une as criaturas, umas às outras, formando um todo harmônico e dignificante. É um sentimento de dignificação, que não se prende às teias dos interesses pessoais, mas que renuncia ao próprio prazer desde que disso resultem benefícios para outrem. Sem compaixão, os sentimentos do ser humano enrijecem-se e a indiferença domina-lhe o íntimo, desumanizando-o (ÂNGELIS e FRANCO, 2007). Corroborando essa idéia, Solomon (1998) assevera que a compaixão é essencialmente um sentimento no qual prepondera o profundo respeito ao próximo ao invés da autopreocupação.

Vasconcelos (2008, p. 125) afirma que, “[...] se as organizações forçam e conclamam os funcionários à obtenção de *performances* cada vez mais avassaladoras, seria natural que demonstrassem, quando isso provasse ser inexecutável, ser compassivas [...]”. Complementarmente, tal autor menciona que os indivíduos que foram alvos dos atos de compaixão sentem-se impelidos em ter com os demais participantes da equipe o mesmo ato, formando assim, um ciclo virtuoso ou um círculo de cooperação mútua entre esses profissionais.

Pode-se depreender por meio dessas considerações expostas que no ambiente da contabilidade gerencial, por vezes, o contador é exposto a uma difícil realidade de não possuir autonomia suficiente para determinar qual a melhor prática para demonstrar a correta informação contábil gerencial, tendo que se adaptar às condições impostas pelos gestores que por inúmeras ocasiões cometem o equívoco de escolher uma ferramenta que potencialize informações positivas em detrimento da real situação econômico-financeira que a empresa vivencia. Tal atitude pode ocorrer por interesse próprio do gestor para exibir uma situação mais favorável a atração e manutenção de investidores ou por desconhecimento de instrumentos auxiliares àquele que podem fornecer elementos mais indicados à análise.

Se a compaixão for acionada nesta situação, é possível ter-se um ambiente concebido como uma força cooperativa entre gestor e contador, visando o bem da organização, cada qual em sua função específica e respeitando suas autonomias, por meio de liderança e cultura baseadas em valores. Tais atitudes demonstram o reconhecimento de um lucro não apenas em números, mas também, em atitudes pró-ativas e de desenvolvimento espiritual.

#### **4.3 HUMILDADE E ABNEGAÇÃO: AMIGOS OU RIVAIS DA CONTABILIDADE GERENCIAL?**

Por alguns, também chamado de serviço altruísta, este é um valor ainda em desenvolvimento e tem sido difundido pelo mundo com o nome de liderança servidora. Prega-se um tipo de liderança em que se questiona como se podem ajudar



seus colaboradores, porém, segundo McCormick (1994), deve-se ter cuidado para não confundir serviço altruísta com vício por trabalho. Wagner-Marsh e Conley (1999) afirmam que são características desses servidores o senso de humildade e de um propósito maior, sem egoísmo ou orgulho, sendo que a importância do desenvolvimento pessoal e auto-conhecimento nessa liderança são a identificação e o conhecimento da chave para o sucesso da organização. Os mesmos autores também ressaltam que o conceito de humildade está relacionado a atitudes de autoconhecimento e liderança servidora.

Um líder servidor sempre reconhece que o problema se origina de dentro para fora dele mesmo (WAGNER-MARSH e CONLEY, 1999). Esse tipo de liderança permite que o colaborador se sinta amparado em suas decisões, no sentido de que desfruta de abertura para compartilhar, com seu superior, suas dúvidas e inquietações referentes ao seu trabalho, e também no sentido de se sentir membro de uma equipe. Deve-se salientar, entretanto que a liderança servidora não exime o colaborador de suas responsabilidades, ou seja, permite o crescimento seguro e consciente do mesmo.

Burack (1999) afirma que é esperado dos líderes que fomentem o desenvolvimento dos colaboradores, tanto individual como em grupo, e que dêem forma aos novos relacionamentos empresa-empregado sob gratas mudanças ambientais, criando e reforçando o senso de espiritualidade no trabalho como algo necessário para o alcance de uma unificação organizacional. De maneira similar, Cavanagh (1999) contribui afirmando que um executivo que leva a espiritualidade a sério exerce liderança mais facilmente e tem uma percepção mais articulada da organização, ou seja, essa filosofia acaba por levar ao ambiente de trabalho mais visão e entusiasmo.

Sob a égide filosófico-religiosa, segundo Ângelis e Franco (1995), independem a abnegação e a humildade, de convicções religiosas, embora possam estas influenciá-lhes a conquista, tornando-as acessíveis a todos os indivíduos que adquirem consciência de si. De alta importância para o progresso da sociedade, essas conquistas psicológicas dignificam a criatura, e promovem o grupo social, humanizando-o cada vez mais. Invariavelmente, quando não expressam evolução ou delas não decorrem, são simulações dos temperamentos emocionais conflituosos, que as utilizam para mascarar a timidez, o medo, o complexo de inferioridade, a inveja. Em contraposição a essa visão, Krieger e Hanson (1999) expõem que nos tempos atuais é muito difícil ter humildade num ambiente onde predomina a jactância, arrogância e presunção, pelo fato de muitas corporações alimentarem uma competitividade a qualquer custo entre os funcionários.

Na contabilidade gerencial, pode-se avaliar que tais sentimentos podem auxiliar tanto o profissional contábil quanto o gestor, na medida em que criam uma psicofera harmônica na equipe de trabalho. A abnegação induz o contador à execução de ações complexas e utilização de práticas contábeis gerenciais sofisticadas, sem exibicionismo ou arrogância, percebendo que a finalidade de seu trabalho é decorrente dos pensamentos e ações meritórias, o que o propõe à auto-estima e à autodescoberta constante, trabalhando sem fadiga nem decepção.

A ação da humildade é complementada e complementa a abnegação, sendo que o profissional que a utiliza é ciente das próprias limitações, assim como das

muitas fontes de conhecimento que pode alcançar com estudo e dedicação. Tais considerações também devem ser seguidas pelos gestores e demais funcionários da escala hierárquica superior da organização, para que a empresa possua uma conduta equânime e se crie um círculo de cooperação na equipe de trabalho. Portanto, pode-se supor que, tais sentimentos devem fazer parte do rol de condutas a serem professadas nas empresas espiritualizadas.

#### 4.4 HONESTIDADE: CONTABILIDADE GERENCIAL ESPELHANDO A REALIDADE

Empresas que praticam espiritualidade afirmam de maneira enfática que confiança mútua e honestidade não são as melhores políticas, e sim as únicas políticas (WAGNER-MARSH e CONLEY, 1999). Essas políticas envolvem a todos: acionistas, gestores, colaboradores, fornecedores e clientes, e são essenciais para o desenvolvimento e crescimento da empresa e de todos os envolvidos. Para sujeitos espiritualizados, trabalhar em uma empresa com essas políticas pode ser o que faltava para a sua libertação de padrões que até então o impediam de exteriorizar seus valores e de se desenvolver como parte integrante de uma organização e como indivíduo consciente no mundo em que vive.

Para Lewis e Geroy (2000), outro aspecto importante é a congruência, ou seja, agir conforme o que se sente e acredita. Para tais autores, o gerente não deve ser como um “camaleão”, e, sim, ter suas crenças bastante claras tornando possível aos seus colaboradores conhecerem, apropriadamente, tanto suas crenças como seus vieses. Para tanto é necessário que haja respeito e honra pela crença alheia, que deve ser aceita antes mesmo de se querer que a sua o seja (LEWIS e GEROY, 2000). O fato de existir a aceitação das crenças dos colaboradores, sem necessidade de entendimento das mesmas, propicia um ambiente de confiança e respeito, necessário para que os sujeitos se sintam mais a vontade para agir dentro da organização. Dessa forma, sem julgamentos e pressões com relação à espiritualidade, a empresa dá permissão para que os empregados sejam quem eles realmente são, sem precisar fingir ou pretender ser alguém que agrade a seus superiores e colegas.

Outra questão que está ligada a honestidade, com os outros e consigo mesmo, é a manutenção da prática espiritual de cada um. Segundo Lewis e Geroy (2000) as crenças espirituais devem ser praticadas na interação com outras pessoas de crenças diferentes para que aconteça crescimento profissional e pessoal. Tais autores também afirmam que alguém que não tem espiritualidade deve se relacionar com quem a pratica; dessa forma poderá exercitar a tolerância, facilitar a comunicação interpessoal e solidificar e/ou mudar suas crenças sobre espiritualidade.

Em contabilidade gerencial é mister a honestidade, visto que as informações geradas devem refletir toda a realidade empresarial. Talvez, seja o mais visível dos valores discutidos no presente ensaio, pois é condição *sine qua non* para que sejam escolhidos e utilizados os instrumentos de contabilidade gerencial que melhor explicitem as condições reais da empresa, em termos econômico-financeiros. Também essa atitude deve fazer parte da conduta do gestor, visto que, muitas vezes, é ele

quem decide a ferramenta contábil que é utilizada para a geração de informações para a tomada de decisões, privilegiando aqueles que demonstram o melhor resultado em detrimento daqueles que refletem a real situação, consistindo assim, em uma atitude anti-ética de desonestidade para com a organização.

Evidencia-se que contrariamente ao que expõe a contabilidade para usuários externos, a contabilidade gerencial deve ser transparente, pois demonstra a realidade. Na contabilidade financeira, por vezes os gestores podem se sentir atraídos por “maquiar” a situação da organização (*earnings management* - gerenciamento de resultados). A contabilidade gerencial, portanto, está imbricada de franqueza em seus demonstrativos.

#### 4.5 PERDÃO E AUTOPERDÃO: RESPONSABILIDADE PELOS ATOS X CULPA MÓRBIDA

De acordo com Vasconcelos (2008) o perdão é ação de natureza eminentemente espiritual, perfazendo uma manifestação de bom-senso e entendimento da infalibilidade do ser humano. “[...] É a correta compreensão de que devemos suportar os fracassos alheios da mesma maneira que gostaríamos que fizessem com os nossos [...]” (VASCONCELOS, 2008, p. 128). Corroborando essa idéia, Krieger e Hanson (1999) desvelam que o perdão aumenta a possibilidade de que as novas iniciativas e atitudes não sejam desestimuladas, além de diminuir o *stress* entre os membros da equipe de trabalho.

Em uma visão filosófico-religiosa, Ângelis e Franco (2006) consideram que ninguém se pode considerar irretocável; todos podem errar, e isso acontece amiúde, tendo o dever de perdoar-se, não permanecendo no equívoco, ao tempo em que se esforcem para reparar o mal que fizeram. O perdão, a humildade e a abnegação andam de “mãos dadas”, pois, para perdoar e perdoar-se, faz-se necessário ser humilde e abnegado. Tais autores, também aludem que, torna-se essencial, portanto, uma reavaliação da ocorrência, num exame sincero e honesto em torno do acontecimento, diluindo-o racionalmente e predispondo-se a dar-se uma nova oportunidade, de forma que supere a culpa e mantenha-se em estado de paz interior, agindo da mesma forma com os erros dos demais participantes da comunidade ou equipe.

No ambiente da contabilidade gerencial esse valor é relevante na medida em que, convoca o profissional contador ou o gestor a proporcionarem a si mesmos e aos seus subalternos uma atitude de responsabilidade consciente de seus erros ou equívocos, ao invés, de culpas mórbidas que possam levar a atitudes radicais e inconscientemente desastrosas para a empresa como um todo. A diferença está, justamente, em reconhecer o erro e corrigi-lo, sem a autoflagelação ou a culpa sobre as outras pessoas da equipe, que podem torná-las desmotivadas pela situação. Não raras vezes, perde-se um tempo precioso com lamentações e atribuições de culpa, tempo esse que seria mais adequadamente empregado na solução da problemática. Portanto, não se deve culpar a outrem ou a si mesmo pelos atos equivocados e sim, consertá-los e seguir em frente no caminho do progresso para si mesmo, para os outros e conseqüentemente para a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto no presente ensaio foi sugerir uma reflexão acerca do paradigma espiritual como uma forma de compreensão da adoção das práticas de contabilidade gerencial nas organizações. Por meio das ponderações realizadas na discussão, pôde-se depreender que em ambientes organizacionais mais espiritualizados, nos quais os profissionais (tanto contadores, quanto gestores e colaboradores) utilizam-se dos valores espirituais citados no presente estudo; os instrumentos de contabilidade gerencial podem ser viabilizados de forma mais consciente, a fim de demonstrarem a real situação empresarial, visto que quem decide ou não por sua utilização, possui dentro de si esses valores, praticando-os habitualmente.

Salienta-se que os valores abordados neste ensaio não devem ser visualizados como sendo individualizados, pois, ao serem praticados em conjunto, potencializam-se e formam uma “teia virtuosa” ou um sistema de cooperação mútua entre todos os participantes da equipe empresarial em prol de um objetivo comum maior. Tal fato pode ser observado por meio dos benefícios que serão gerados para a empresa, seus colaboradores e *stakeholders*, no que diz respeito aos bons hábitos adquiridos a partir da repetição sistemática dos valores elencados anteriormente, conforme defenderam Cavanagh e Bandsuch (2002).

À guisa de conclusão, este estudo traz em seu bojo, tanto implicações acadêmicas quanto profissionais. Academicamente, descortina-se uma nova abordagem alternativa à racionalidade econômica, para a compreensão da adoção dos instrumentos de contabilidade gerencial, desvelando uma visão antro-po-sociopsicológica do indivíduo que está por trás do processo decisório organizacional. Profissionalmente, tal paradigma contribui para a formação de uma empresa espiritualizada com atitudes voltadas às questões de ordem espiritual, por meio da motivação e construção de um clima organizacional adequado aos colaboradores, não somente visando o lucro ou aspectos econômico-financeiros.

Em consequência dessas implicações, a adoção das práticas contábeis gerenciais tende a ser repensada de modo a não serem aplicados indistintamente, visando à escolha do melhor instrumento contábil para cada organização.

Por fim, sugerem-se estudos complementares a esse, que demonstrem a influência da espiritualidade nas práticas de contabilidade gerencial, considerando para tal a existência de mapas cognitivos pessoais, que podem direcionar as decisões particulares de cada indivíduo. Também é importante um estudo empírico em profundidade, por meio de entrevistas ou estudos experimentais, que possam evidenciar uma situação antes e após a utilização de valores espirituais no ambiente corporativo.

## REFERÊNCIAS

ÂNGELIS, Joanna de; FRANCO, Divaldo Pereira. **Autodescobrimento - Uma Busca Interior**. Salvador: Livraria Espírita Alvorada, 1995.

ÂNGELIS, Joanna de; FRANCO, Divaldo Pereira. **Iluminação Interior**. Salvador: Livraria Espírita Alvorada, 2006.

ÂNGELIS, Joanna de; FRANCO, Divaldo Pereira. **Jesus e Vida**. Salvador: Livraria Espírita Alvorada, 2007.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1971.

ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. **Journal of Management Inquiry**. v. 9, n.2, p. 134-145, Jun. 2000.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAINES, Annette; LANGFIELD-SMITH, Kim. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society**. v. 28, p. 675-698, 2003.

BURACK, Elmer H. Spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**. v. 12, n.4, p. 280-291, 1999.

CAVANAGH, Gerald F. Spirituality for managers: context and critique. **Journal of Organizational Change Management**. v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

CAVANAGH, Gerald F.; BANDSUCH, Mark R. Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business. **Journal of Business Ethics**. v. 38, p. 109-117, 2002.

ESPEJO, Márcia M. dos S. B. **Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário sob a Perspectiva Contingencial: uma Abordagem Multivariada**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FOUCAULT, Michel. **A Arqueologia do Saber**. 7 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FREITAS, Maria E. de. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6 - 15, Abr./Jun. 2000.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

HAROUTIOUNIAN, Ara; GHAVAM, Shirin; GOMEZ, Stephanie J.; IVSHIN, Ella; PHELAN, Sherry; GRIFFIN, Matt; LINDSAY, Cindy. Learning and being: outcomes of a class on



spirituality in work. **Journal of Management Education**. v. 24, n. 5, p. 662-681, 2000.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 11 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HAWLEY, Jack. **O Redespertar Espiritual no Trabalho: O Poder do Gerenciamento Dharmico**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

HEATON, Dennis P.; SCHMIDT-WILK, Jane; TRAVIS, Frederick. Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. **Journal of Organizational Change Management**. v. 17, n.1, p. 62-82, 2004.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Introduction to Management Accounting**. 10. ed. Prentice Hall: Upper Saddle River, 1996.

HOWARD, Sue. A spiritual perspective on learning in the workplace. **Journal of Managerial Psychology**. v. 17, n. 3, p. 230-242, 2002.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. Empirical Managerial Accounting Research: Are We Just Describing Management Consulting Practice? **The European Accounting Review**. v. 11, n. 3, p. 787-793, Out. 2002.

JOHNSON, Thomas; KAPLAN, Robert S. **Relevance lost - the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

JURKIEWICZ, Carole L.; GIACALONE, Robert A. A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. **Journal of Business Ethics**. v. 49, p. 129-142, 2004.

KOLODINSKY, Robert W.; GIACALONE, Robert A.; JURKIEWICZ, Carole L. Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. **Journal of Business Ethics**. v. 81, p. 465-480, 2008.

KORAC-KAKABADSE, Nada; KOUZMIN, Alexander; KAKABADSE, Andrew. Spirituality and leadership praxis. **Journal of Managerial Psychology**. v. 17, n.3, p. 165-182, 2002.

KRIEGER, Mark P.; HANSON, Bruce J. A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. **Journal of Organizational Change Management**. v. 12, n.4, 1999.

LEWIS, Jeffrey S.; GEROY, Gary D. Employee spirituality in the workplace: a cross-cultural view for the management of spiritual employees. **Journal of Management Education**. v. 24, n. 5, p. 682-694, 2000.

MATURANA, Humberto. **A Ontologia da Realidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

MCCORMICK, Donald W. Spirituality and Management. **Journal of Managerial Psychology**. v. 9, n. 6, p. 5-8, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OTLEY, David. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**. v. 5, p. 289-299, 1994.

PADOVEZE, Clóvis L.. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura e Aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis L.. O processo empresarial de criação de valor. *In: Controladoria avançada*. PADOVEZE, Clóvis L. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. P. 3 - 20.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REIS, Luciano G. dos; PEREIRA, Carlos A. Uma Análise das Contribuições das Teorias Organizacionais para o Estudo da Contabilidade Gerencial. *In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 7., 2007, São Paulo. Anais ... São Paulo.*

SOLOMON, Robert C. The moral psychology of business: care and compassion in the corporation. **Business Ethics Quarterly**. v. 8, n. 3, p. 515-533, 1998.

SOUTES, Dione O.; DE ZEN, Maria J. de C. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. *In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 5., 2005, São Paulo. Anais ... São Paulo.*

SOUTES, Dione O.; GUERREIRO, Reinaldo. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. *In: ENCONTRO DA ANPAD, 2007, 31. 2007, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro, EnANPAP, 2007. CD-ROM.*

VASCONCELOS, Anselmo F. **Espiritualidade no Ambiente de Trabalho - dimensões, reflexões e desafios**. São Paulo: Atlas, 2008.

WAGNER-MARSH, Fraya; CONLEY, James. The fourth wave: the spiritually-based firm. **Journal of Organizational Change Management**. v. 12, n. 4, p. 292-301, 1999.

WILBER, Ken. **Uma Teoria de Tudo**. São Paulo: Cultrix, 2000.

WILBER, Ken. **Psicologia integral: consciência, espírito, psicologia, terapia**. São Paulo: Cultrix, 2002.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. *In: SILVA, Tomaz Tadeu da; HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença - A perspectiva dos Estudos Culturais. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 7 - 72.*

## **ENDEREÇO DOS AUTORES:**

### **Flaviano Costa**

Universidade Federal do Paraná, Departamento de Contabilidade/SA.  
Rua Pref. Lothario Meissner nº 3400 - Jardim Botânico  
Curitiba, PR - Brasil  
80210-170

### **Flavia Pozzera Gassner**

Universidade Federal do Paraná - UFPR.  
Rua Marechal Deodoro, 666 apto 31  
Curitiba, PR - Brasil  
80010-010

### **Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo**

Universidade Federal do Paraná  
Av. Prefeito Lothário Meissner, 3400 - Jardim Botânico  
Curitiba, PR - Brasil  
80210-170

### **Vicente Pacheco**

Universidade Federal do Paraná, Departamento de Contabilidade/SA.  
Rua Pref. Lothario Meissner nº 3400 - Jardim Botânico  
Curitiba, PR - Brasil  
80210-170