

Eficácia dos Artefatos Gerenciais de Avaliação de Desempenho Subjacente aos Preceitos Espirituais

Gabriel Martins Ferreira Dias

Universidade Federal do Pará

E-mail: gahmartinns@gmail.com

Jose Luiz Nunes Fernandes

Universidade Federal do Pará

ORCID : 0000-0002-5480-9679

E-mail: jluiz@ufpa.br

RESUMO

Fixar metas e avaliar desempenho é ou deveria ser rotina na gestão das empresas, e o ambiente onde os gestores e colaboradores atuam é impactado pelo clima espiritual-organizacional prevalecente. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo identificar como os preceitos espirituais favorecem a eficácia dos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho. Com metodologia bibliográfica inicial e complementada por levantamento em empresa prestadora de serviços contábeis, gestores e colaboradores foram questionados. A conclusão é de que a espiritualidade no ambiente de trabalho define objetivos individuais mais ambiciosos, além de incentivos a esforços motivacionais favorecendo, assim, a eficácia dos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Preceitos Espirituais. Metas.

1. INTRODUÇÃO

Adaptação contínua ao mundo inconstante dos negócios é uma necessidade vital às organizações e, em consequência, para a Contabilidade. Esta adaptação configura-se como resultado de uma transformação empresarial e individual em um cenário movido a melhorias contínuas e novas formas de trabalhar (BARRETO et al., 2020).

Fixar metas, buscar alcançá-las e analisar as variações entre esta fixação e os resultados auferidos é um viés de ações de controle gerencial propiciado pelos artefatos gerenciais como o orçamento e o custo padrão. Dessa forma, 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 [...]". Otley (1994) complementa que a contabilidade gerencial deve ser considerada a principal ferramenta de controle do processo de gestão.

Dessa maneira, 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 e alcance de metas (COSTA et al., 2010).

Por outro lado, a espiritualidade nas empresas vem buscando se estabelecer, visando respeitar o indivíduo, o gestor, os colaboradores como seres complexos, com necessidades

emocionais, espirituais e racionais. Desse jeito, Ashmos e Duchon (2000) entendem que a espiritualidade nas entidades econômicas consiste em reconhecer que o indivíduo possui uma vida interior, a qual precisa estar alimentada a partir de uma atribuição laborativa que tenha significado e lhe ofereça um sentimento de pertencimento e comunidade.

Deduz-se que, se a espiritualidade for invocada e considerada, a atitude certa a ser realizada em favor de um ambiente laboral próspero em que os resultados a serem alcançados pelos colaboradores são alinhados com as metas organizacionais, rompendo por conseguinte 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 do homem (VASCONCELOS, 2008).

Diante do que antes foi expresso, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como os preceitos espirituais favorecem a eficácia dos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho?** Em consequência do que foi apresentado, fixa-se como objetivo a este trabalho identificar como os preceitos espirituais favorecem a eficácia dos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho.

Dentre as justificativas para realização desta pesquisa, destaca-se que o estudo de teorias alternativas que trazem 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 (ITTNER; LARCKER, 2002).

Cria-se expectativa que o trabalho contribua com efetiva proposta de incentivo para que os artefatos gerenciais de avaliação de desempenho tenham metas alcançadas em cenário, como regra conflituosa, das empresas hodiernas, *locus* em que a espiritualidade poderá contribuir e ter seus preceitos devidamente presentes.

Trabalho correlato foi elaborado por Costa et al. (2010) em que os autores concluíram que em ambientes organizacionais mais espiritualizados, nos quais os profissionais, tanto contadores, quanto gestores e colaboradores se utilizam de valores espirituais; os instrumentos de contabilidade gerencial podem ser viabilizados de forma mais consciente. Pesquisa de Barreto et al. (2020), dentre as várias conclusões, destaca-se que alguns comportamentos de cidadania organizacional quando presentes no ambiente de trabalho, bem como alguns aspectos sociodemográficos e ocupacionais podem influenciar os comportamentos de cidadania no trabalho e a espiritualidade do ambiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade Gerencial e os artefatos de gestão

A contabilidade gerencial contempla um conjunto de artefatos que podem ser institucionalizados e aceitos nas organizações e que tanto podem impactar outras instituições, como podem ser moldados por ela (BURNS; SCAPENS, 2000). Frezatti (2005) compreende que os artefatos intrínsecos à contabilidade gerencial correspondem a conceitos, sistemas e ferramentas contábeis essenciais à gestão empresarial. Na mesma linha de raciocínio, Soutes e Guerreiro (2007) expressam que os artefatos gerenciais são as ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da Contabilidade no exercício de suas funções. Por oportuno, Zanievicz et al. (2013) observam que, em relação aos artefatos gerenciais, não há uniformidade na literatura

sobre a sua denominação e classificação, sendo algumas vezes denominados princípios, métodos, artefatos, instrumentos, ferramentas ou técnicas.

Berry et al. (2009), ao efetuarem revisão da literatura sobre temas emergentes relacionados aos artefatos da contabilidade gerencial voltados aos controles empresariais, afirmam que raramente as organizações produzem seus próprios artefatos, porém modificam os que herdam ou os que usam costumeiramente e que poucos pesquisadores na área do controle gerencial tomam iniciativas na produção de novos artefatos.

Guerreiro, Cornacchione Jr. e Soutes (2011) classificam os artefatos gerenciais em tradicionais e modernos. Os artefatos tradicionais são: Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio Padrão, Retorno sobre o Investimento, Preço de Transferência, Moeda Constante, Valor Presente, Orçamento e Descentralização. Já os artefatos modernos são: Custeio Meta (*Target Costing*), Custeio Baseado em Atividades (*ABC*), *Benchmarking*, Custeio *Kaizen*, *Just in Time*, Teoria das Restrições, Planejamento Estratégico, Gestão Baseada em Atividades (*ABM*), *GECON*, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Economic Value Added (EVA)* e Gestão Baseada em Valor (*VBM*).

Miranda (2010) entende que as ferramentas tradicionais da contabilidade gerencial mais usadas por empresas nacionais e internacionais são o orçamento e o custo padrão e, em decorrência, a respectiva análise das variações. Deste modo, Souza e Rocha (2009) expressam que os artefatos gerenciais denominados de custo padrão e orçamento são formas de moderação ou contenção de custos, à medida que condicionam a utilização dos recursos de forma moderada, com base em um alcance das metas pré-estipuladas. Os artefatos gerenciais não devem ser usados indiscriminadamente, devendo-se buscar, antes de sua aplicação, refletir sobre o seu uso em determinada situação (ESPEJO, 2008).

2.2 Artefatos de Avaliação de desempenho gerencial

As implicações comportamentais da informação gerencial contábil são também apontadas por Atkinson et al. (2015), portanto, suas principais abordagens são em relação à neutralidade da informação e resistência a mudanças por parte das pessoas familiarizadas com sistemas já em uso. Os autores, ainda, afirmam que as mudanças nas práticas de contabilidade gerencial devem ser acompanhadas com uma análise comportamental e organizacional.

Tanto o orçamento quanto o custo padrão são artefatos gerenciais que, tendo em vista resultados passados, efetuam projeções futuras e, nesse sentido, elaboram metas que envolvem áreas e colaboradores das empresas, isto posto, atingir as metas é o propósito de todos. Warren, Reeve e Fess (2001, p. 179) dizem que o orçamento envolve: (1) o estabelecimento de metas específicas; (2) a execução de planos para atingir suas metas; e (3) a comparação periódica dos resultados efetivos com os objetivos. Martins (2010) diz que o custo padrão é o valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto.

Alerta-se que os incentivos financeiros para que as metas sejam atingidas e mensuradas, pois tal procedimento pode ser danoso e, nessa direção, Harris e Tayler (2019) explicam que o vínculo entre a métrica e o incentivo não deve ser rigoroso. Desta forma, vincular a remuneração financeira a uma meta atingida tende a aumentar a substituição, portanto um efeito colateral infeliz do pagamento baseado em desempenho.

Não que as métricas sejam danosas, pelo contrário, devem ser fixadas para que os objetivos sejam alcançados, e há uma razão para sua onipresença nos negócios: é a única maneira pela qual pode ser entendido o ambiente, os resultados e objetivos estratégicos, algo

que deve ser feito se quiser ter sucesso. Estabelecer padrões de desempenho não é tarefa fácil, requer definição de metas, responsabilidades e comunicação efetiva das informações (FIGUEIREDO; CAGGIANO 2008).

Os artefatos da contabilidade gerencial podem inibir ações egoísticas, consequentemente o comportamento oportunista pode levar a um resultado coletivo menos satisfatório ou até mesmo indesejável, configurando na desarticulação do sistema integrado de produção (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2007).

O processo de gestão da mudança em geral e a variação da contabilidade gerencial especificamente em relação aos artefatos gerenciais, segundo Reis (2008), demandam um processo de compreensão amplo do contexto no qual a organização está inserida, com ênfase em rotinas e instituições estabelecidas. Isso envolve muito mais do que o conhecimento dos sistemas formais, requer compreensão dos hábitos dos membros da organização e das suposições que são consideradas nas atividades diárias. Ademais, a organização é fundamentalmente “as pessoas”, porque elas conferem-lhe desenvolvimento, dinamismo, criação, transformação e abertura aos novos tempos e aos novos desafios. De modo que ser pessoa nas organizações deverá prender-se com a oportunidade de demonstrar o seu valor, ter oportunidade de realizar-se como ser humano, ter oportunidade de encontrar, no trabalho, um sentido transformador para a sua existência e colaborar na espiritualidade da organização (CALDEIRA; GOMES; FREDERICO, 2011).

As questões relacionadas com a pessoa humana têm sido fulcrais na evolução científica, nos seus mais variados ramos, da biologia à medicina, da sociologia à psicologia, da enfermagem à gestão (CALDEIRA; GOMES; FREDERICO, 2011). Em tal contexto de relacionamentos cotidianos entre membros das organizações, surge a necessidade de pensar a espiritualidade.

2.3 Os paradigmas espirituais

A espiritualidade no local de trabalho surgiu como tema de estudo na área de gestão no início da década de 1980 (HOWARD; WELBOURN, 2004). Rego, Cunha e Souto (2007), corroboram em declarar que este é um tema emergente, porém, poucos estudos são realizados. Ademais, entendem que a espiritualidade dos líderes fecunda a espiritualidade das organizações [...], ambientes organizacionais espiritualmente ricos que permitem aos colaboradores realizar trabalho com significado para a vida podem conduzir a mais elevados desempenhos individuais e organizacionais [...] esses ambientes nutrem ou fomentam a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência entre todos.

Em consequência do exposto no parágrafo anterior, estes definem objetivos individuais mais ambiciosos, envidam maiores esforços motivacionais, resistem melhor ao estresse, são mais perseverantes perante os problemas e obstáculos e são mais capazes de redirecionar as metas (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Nos entendimentos de Kolodinsky, Giacalone e Jurkiewicz (2008) existem três formas de entender a espiritualidade na organização: (i) em um nível mais basilar, a espiritualidade na organização pode ser entendida como a simples aplicação dos valores espirituais pessoais no local de trabalho; (ii) outro nível de compreensão implica a compreensão dos valores da organização; e (iii) um terceiro nível, que os autores denominam interativo, a espiritualidade da organização baseia-se na interação dos valores espirituais individuais com os valores espirituais reconhecidos na organização.

A espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser explicada por meio da vida interior que cada indivíduo dentro da organização empreende, portanto encontrar o significado em seu labor no contexto da equipe da qual é integrante (ASHMOS; DUCHON, 2000). Os autores também veem a espiritualidade no trabalho composta de três variáveis: a vida interna, o significado do trabalho e a comunidade. 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.

No ambiente do exercício do trabalho profissional em grupos de pessoas surge nos indivíduos a necessidade de dar sentido maior para a sua existência e que essa possa responder às perguntas propostas por Hawley (1995, p. 35): (i) Quem somos nós?; (ii) O que estamos realmente fazendo aqui?; (iii) Qual é o nosso objetivo, nosso chamado, nossa visão de grandeza?; (iv) Qual é a coisa maior do que nós, e da qual fazemos parte?. De modo que se 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 (COSTA *et al.*, 2010).

A Tabela 1 em seguida mostra o que Vasconcelos (2008) entende ser as dimensões da espiritualidade no ambiente de trabalho e, para isso, o autor faz referência ao que chamou de velho e emergente paradigma espiritual.

Tabela 1

Dimensões da espiritualidade no ambiente de trabalho

Velho Paradigma Espiritual	Emergente Paradigma Espiritual
Fragmentado	Totalidade
Auto absorção	Foco relacional
Ênfase em valores materiais	Inclusão de valores espirituais
Propósito do trabalho é instrumental	Propósito do trabalho é de desenvolvê-lo

Nota: Adaptado de Vasconcelos (2008).

Depreende-se que o paradigma emergente tem visão do todo ao invés da fragmentação, o foco é nas relações pessoais e que inclui valores espirituais, o propósito é o desenvolvimento do trabalho de forma consciente contrariamente ao desenvolvimento mecânico-instrumental.

Contiguamente, Costa *et al.* (2010) entendem que o paradigma espiritual emergente pode fornecer às empresas uma visão diferenciada dos procedimentos organizacionais, no qual prevalecem a dignidade e o respeito pelos direitos humanos, resgatando uma visão antrope-sociopsicológica do indivíduo e apontando que por trás de uma decisão ou de uma atividade corporativa 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. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Severino (2007, p.100) adverte que “a ciência é sempre o enlace de uma malha teórica com dados empíricos, é sempre uma articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico, do ideal com o real”. Destarte, a pesquisa tem procedimento inicial de pesquisa bibliográfica pelo fato de que será realizada a partir do registro disponível decorrente de pesquisas anteriores em artigos acadêmicos, dissertações e teses, portanto, categoria teórica já trabalhada por outros autores sobre os temas: contabilidade gerencial; artefatos de gestão; espiritualidade. No que se refere aos artefatos gerenciais, entende-se que o orçamento

empresarial e o custo padrão são adequados para esta investigação por fixarem metas e incentivarem colaboradores ao alcance, gerando com isso cenário instigador para o alcance dos objetivos delineados.

Ao levantar informações sobre os temas que permeiam esta investigação e delimitando, por consequência, o campo de trabalho, mapeando também as condições do objeto que trata dos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho em ambiente empresarial subjacente aos preceitos espirituais, é que se pode dizer que, nos entendimentos de Severino (2007), se está diante de tipo de pesquisa exploratória.

Na sequência, o levantamento de campo por meio de questionário com perguntas fechadas e escala *Likert* mensuradora, onde mais próximo de zero identifica a discordância e mais próximo de dez a concordância, foi aplicado aos gestores e colaboradores em formato de censo de um estabelecimento de prestação de serviços contábeis, já que esses, além de produzirem os relatórios gerenciais, também sobrevivem da informação gerencial, de modo que atuam em *locus* favorável a identificação dos preceitos espirituais.

De modo que a Empresa de Serviços Contábeis (ESC), alvo desta pesquisa, por questões éticas não terá sua razão social identificada, mas é uma empresa tradicional na prestação de serviços contábeis, possui em torno de 90 empresas clientes para as quais produz relatórios fiscais e gerenciais. Trata-se de uma sociedade composta por dois sócios, ambos contadores e localizada no centro da cidade de Belém. Composta por 11 colaboradores distribuídos nas áreas fiscais, gerenciais e de recursos humanos. Quando os questionários foram aplicados, os trabalhadores não identificaram suas funções, pois entendeu-se não ser fundamental a divulgação desse dado.

Gil (2010) diz que, os dados devidamente computados, esses serão interpretados e isso consiste em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam estudos realizados anteriormente. Em seguida, os dados serão analisados.

Por fim, entende-se necessário explicitar que algumas vezes a espiritualidade no trabalho traz consigo subliminarmente uma conotação religiosa, porém esse estudo não tem 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; DUCHON, 2000).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Lembra-se que o questionário com perguntas fechadas foi aplicado aos gestores e colaboradores, a escala *Likert* serviu de métrica onde mais próximo de zero identifica a discordância e mais próximo de dez a concordância.

4.1 Instrumentos Gerenciais de avaliação de desempenho

Foi perguntado se os questionados(as) entendem que a contabilidade gerencial possui artefatos possíveis de avaliar desempenho dos gestores. 61,55% atribuíram a medida 10; 23,07% a medida 8 e 15,38% a medida 9. Observa-se a preponderância do entendimento de que a contabilidade gerencial possui artefatos possíveis de avaliar desempenho dos gestores. Resultado em concordância com os pesquisadores: Burns; Scapens, (2000); Soutes e Guerreiro (2007); Souza e Rocha (2009); Miranda (2010) e por Atkinson *et al.* (2015).

4.2. O orçamento e o custo padrão como artefatos gerenciais de avaliação de desempenho

Perguntou-se se os questionados(as) entendem que o orçamento e o custo padrão são artefatos gerenciais de avaliação de desempenho. Obteve-se como resposta que: 84,62% atribuíram a medida 10 e 15,38% a medida 9. Portanto, mais de 80% entende que tanto o orçamento quanto o custo padrão são artefatos gerenciais possíveis de avaliar o desempenho dos gestores. Esse resultado coincide com o que pensam Warren, Reeve e Fess (2001) e Martins (2010).

4.3 Incentivos financeiros como retribuição as metas alcançadas

Perguntou-se se os questionados(as) entendem que os incentivos financeiros para que as metas sejam atingidas é um procedimento que pode ser danoso para a empresa e para o trabalhador. Como resultado, obteve-se que a medida 10 foi atribuída por 31,9% dos questionados; a 8 - 15%; a de 7 - 15%; a medida 5 - 15%; a 6 - 7,7%; a medida 4 - 7,7% e, por último, a de 1 - 7,7%.

Observa-se quão pulverizadas foram as respostas, porém a de maior incidência ou recorrência foi de que mais de 30% dos questionados entende que a retribuição por incentivos financeiros pelas metas atingidas pode ser danoso para a empresa e para o trabalhador. Esses questionados estão em acordo com que também entendem Harris e Tayler (2019).

4.4 – Estabelecer padrões não é tarefa fácil

Foi perguntado aos questionados(as) se eles(as) entendem que estabelecer padrões de desempenho não é tarefa fácil, requer definição de metas e responsabilidades e comunicação efetiva das informações. Como respostas obteve que: 61,54% opinaram pela medida 10; 23,08 pela 9; 7,69 pela 8 e 7,69 pela medida 7.

Os resultados apontam quão difícil é estabelecer padrões e este está em sintonia com que pensam Figueiredo e Caggiano (2008), quando dizem que estabelecer padrões de desempenho não é tarefa fácil, requer definição de metas e responsabilidades.

4.5 – Sentido transformador e colaborar com a espiritualidade na organização

Questionaram-se os colaboradores (as) nas organizações se deveriam prender-se com a oportunidade de demonstrar o seu valor, ter oportunidade de realizar-se como ser humano, ter oportunidade de encontrar, no trabalho, um sentido transformador para a sua existência e colaborar na espiritualidade da organização. Como respostas obteve-se que: 53,85% atribuíram a medida 10; 38,46% atribuíram a medida 8 e 7,69% a medida 7.

O resultado induz que a vivência organizacional estimula ao trabalhador a oportunidade de demonstrar o seu valor, ter oportunidade de realizar-se como ser humano, ter oportunidade de encontrar, no trabalho, um sentido transformador para a sua existência e colaborar na espiritualidade da organização. Resultado que também entende e é coincidente com que pensam os autores Rego, Cunha e Souto (2007).

4.6 - Espiritualidade dos líderes fecunda a espiritualidade das organizações

Questionou-se se a espiritualidade dos líderes fecunda a espiritualidade das organizações [...] ambientes organizacionais espiritualmente ricos que permitem aos colaboradores realizar trabalho com significado para a vida podem conduzir a mais elevados desempenhos individuais e organizacionais [...] esses ambientes nutrem ou fomentam a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência entre todos. Como resposta obteve-se que: a medida 10 foi apontada por 38% dos questionados (as); já a medida 9 apontou 46,16% e a media 7 foi escolhida por 15,58%.

Depreende-se que os questionados, no geral, concordam que a espiritualidade dos líderes fecunda a espiritualidade das organizações e, em consequência, os ambientes organizacionais espiritualmente ricos permitem aos colaboradores realizarem trabalho com significado para a vida. O que pode conduzir a mais elevados desempenhos individuais e organizacionais e, nesse ambiente, nutre a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência entre todos. Resultado coincidente com que pensam os autores Howard (2002) e Rego, Cunha e Souto (2007).

4.7 - A espiritualidade no ambiente de trabalho e os objetivos individuais

Questionou-se se a espiritualidade no ambiente de trabalho define objetivos individuais mais ambiciosos, propiciam, por parte de todos, maiores esforços motivacionais, contribui com maior resistência ao stress, são mais perseverantes perante os problemas e obstáculos bem como são capazes de redirecionar as metas.

As respostas obtidas registram que 38,48 % concordam integralmente e atribuíram a medida 10; já 15,38% atribuíram a medida 9; 23,07% atribuíram a medida 8; 7,69% a medida 7; 7,69% a medida 6 e 7,69% a medida 5. Depreende-se que mais de 75 % ($38,48\% + 15,38\% + 23,07\% = 76,93\%$) dos questionados entendem que a espiritualidade no ambiente de trabalho define objetivos individuais mais ambiciosos, além de incentivos a esforços motivacionais, como também contribui com maior resistência ao stress, tornando os colaboradores mais perseverantes perante os problemas e obstáculos, possibilitando, por fim, meios para redirecionar metas. Estes entendimentos estão em acordo com que pensam Rego, Cunha e Souto (2007).

4.8 – A Espiritualidade no ambiente e a vida interior de cada indivíduo dentro da organização.

Questionou-se se a espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser explicada por meio da vida interior que cada indivíduo dentro da organização. Como resposta obteve-se que 38,48% dos respondentes atribuíram a medida 10; 7,69% atribuíram a medida 9; 30,76% a medida 8, o que soma mais de 75% e as demais medidas não tiveram significante representatividade, ratificando, portanto, que a espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser explicada por meio da vida interior que cada indivíduo dentro da organização tem, deste modo possibilita encontrar o significado em seu labor no contexto da equipe da qual é integrante, conforme entendem Ashmos e Duchon, (2000).

4.9 – A abordagem espiritual corporativa e os valores individuais dos colaboradores

Perguntou-se se o (a) questionado (a) concorda que abordagem espiritual corporativa é a combinação entre os valores e a vida individual de cada pessoa e repercute na prática realizada dentro do contexto organizacional. Como resultado obteve-se que 38,47% dos questionados concordam integralmente e atribuíram a medida 10; já 30,77% atribuíram a medida 9 e 7,69% atribuíram a medida 8 de modo que somando essas medidas resulta que 76,93%. As demais medidas apuradas não possuem tanta representatividade, portanto mais de 75% dos questionados entendem que abordagem espiritual corporativa combinada com os valores de cada pessoa repercute na prática realizada dentro do contexto organizacional. Esse entendimento também é partilhado com Howard (2002).

4.10 – O paradigma espiritual como visão diferenciada dos procedimentos organizacionais

Questionou-se se o paradigma espiritual emergente pode fornecer às empresas uma visão diferenciada dos procedimentos organizacionais, no qual prevalecem a dignidade e o respeito pelos direitos humanos. Como respostas obteve-se que 46,17% atribuíram a medida 10; 15,38% a medida 9 e 15,38% também a medida 9 e essas quando somadas chegam a 76,93%. Esclarece-se que as demais medidas não tem tanta representatividade nesta análise, portanto mais de 75% dos questionados acredita que o paradigma espiritual emergente pode fornecer às empresas uma visão diferenciada dos procedimentos organizacionais, no qual prevalecem a dignidade e o respeito pelos direitos humanos conforme entendem Costa *et al.* (2010).

Antes de concluir a pesquisa enfatiza-se que, observou-se existir entre os questionados uns com maior alicerce espiritual que outros, isso sem entrar no mérito da religião de cada um, porém, os com maior conhecimento espiritual tiveram maior entendimento dos questionamentos e responderam com maior convicção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta investigação foi de identificar como os preceitos espirituais favorecem a eficácia dos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho. Inicialmente, alicerçou-se a pesquisa nos conceitos de artefatos gerenciais de avaliação de desempenho como os voltados a metas a serem alcançadas pelos gestores, destacando, nessa direção o orçamento empresarial e o custo padrão.

Na busca de alcançar os propósitos fixados, buscou-se base teórica sobre os artefatos de gestão e questionou-se os colaboradores da empresa de serviços contábeis sobre eles. No levantamento efetuado e quanto aos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho, é possível destacar que mais da metade dos questionados entende que a contabilidade gerencial possui artefatos possíveis de avaliar desempenho dos gestores. Ainda, em relação aos artefatos gerenciais, mais de 80% entendem que o custo padrão e o orçamento são artefatos possíveis de mensurar desempenho. Constatou-se que os questionados entendem quão desafiadora é a tarefa de criar padrões possíveis de mensuração de desempenho. Destaca-se, também, que mais da metade dos colaboradores entende que os incentivos financeiros para que as metas sejam atingidas é um procedimento que pode ser danoso para a empresa e para o trabalhador.

Quanto aos preceitos espirituais os questionados(as), entendem que a vivência organizacional estimula ao trabalhador a oportunidade de demonstrar o seu valor, ter oportunidade de realizar-se como ser humano, ter oportunidade de encontrar, no trabalho, um sentido transformador para a sua existência e colaborar na espiritualidade da organização e que a espiritualidade dos líderes fecunda a espiritualidade das organizações. Ademais, entendem os questionados que a espiritualidade no ambiente de trabalho define objetivos individuais mais ambiciosos, além de incentivos a esforços motivacionais favorecendo, neste sentido a eficácia dos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho.

Ainda, em relação aos preceitos espirituais, encontrou-se que a espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser explicada por meio da vida interior de cada indivíduo de modo que a abordagem espiritual corporativa combinada com os valores de cada pessoa repercute na prática realizada dentro do contexto organizacional, favorecendo nesta continuação que as metas fixadas sejam alcançadas, como, por exemplo, no orçamento empresarial e no custo padrão, além de que os paradigmas espirituais podem fornecer às empresas uma visão diferenciada dos procedimentos organizacionais.

Como limitação, destaca-se que a presente pesquisa efetuou levantamento em única empresa a qual produz relatórios gerenciais e, dentre os possíveis de mensurar o desempenho destaca-se o orçamento e o custo padrão. Nesta sequência, sugere-se novas pesquisas, porém em organização empresarial que fixa os artefatos gerenciais em suas metas de gestão e analisa o desempenho dos gestores, deste modo observa-se que o ciclo verificador, se os preceitos espirituais favorecem a eficácia dos artefatos gerenciais de avaliação de desempenho, torna-se completo.

REFERÊNCIAS

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p.134-145, 2000.

ATKINSON, B; KALPLAN, R.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. **Management Accounting: Information for decision-making and strategy execution**. 6th. Ed. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2015.

BARRETO, et al. Espiritualidade no ambiente de trabalho e comportamentos de cidadania organizacional: uma análise sobre a percepção dos empregados em indústria do Rio Grande do Norte. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 3, p. 397-418, 2020.

BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: A review of recent literature. **The British Accounting Review**, United Kingdom, v. 42, p. 2-20, 2009.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, London, v. 11, p. 3-25. 2000.

CALDEIRA, S.; GOMES, A. C.; FREDERICO, M. De um novo paradigma na gestão dos enfermeiros – a espiritualidade no local de trabalho. **Revista de Enfermagem Referência**. III Série - n.º 3, p. 25-35 - Mar. 2011.

COSTA et al. a Compreensão das práticas de contabilidade gerencial à luz do paradigma espiritual: uma lente alternativa ao pensamento econômico-racionalista. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações** - FEA-RP/USP, v. 4, n. 9, p. 14-99, mai.-ago. 2010.

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

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, F. Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, p. 73-87, 2005.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERREIRO, R.; CORNACCHIONE JÚNIOR, E. B.; SOUTES, D. O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de Contabilidade Gerencial? **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 88-113, 2011.

HARRIS, M.; TAYLER, B. Não permita que as métricas corroam se negócio. **Harvard Business Review**, p. 39 – 45. set. 2019.

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

HOWARD, S.; WELBOURN, D. **The spirit at work phenomenon**. Londres: Azure. 2004.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. 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.

KOLODINSKY, R.; GIACALONE, R.; JURKIEWICZ, C. Workplace values and outcomes: exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. **Journal of Business Ethics**. v. 81, nº 2, p. 465-480. 2008.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MIRANDA, C. de S. **Ensino em contabilidade gerencial: uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências**. Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

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

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REGO, A.; CUNHA, M. P; SOUTO, S. Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: an empirical study. **Management Research**. v. 5, nº 3, p. 167-187. 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUTES, D. O.; GUERREIRO, R. Uma investigação do uso de artefatos de contabilidade gerencial em empresas brasileiras. In: ENANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais**: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

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

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

ZANIEVICZ, M.; BUEREM, I. M.; SANTOS, P. S. A de; KLOEPPEL, N. R. Métodos de custeio: uma meta-análise dos artigos apresentados no Congresso Brasileiro de Custos no período de 1994 a 2010. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 15, n. 49, p. 601-616, out./dez.2013.