

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GLÁUCIA TRISTÃO PUPIM**

**A presença da religiosidade no ambiente de  
trabalho: um estudo de caso**

**VITÓRIA  
2007**

**GLÁUCIA TRISTÃO PUPIM**

**A presença da religiosidade no ambiente de trabalho:  
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Curso de Administração - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo. Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.

**VITÓRIA  
2007**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

B622p Bisi, Gláucia Tristão Pupim, 1982-  
A presença da religiosidade no ambiente de trabalho : um estudo de caso / Gláucia Tristão Pupim Bisi. – 2007.  
116 f. : il.

Orientadora: Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo,  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Religiosidade. 2. Espiritualidade. 3. Valores. 4. Gestão de empresas. 5. Trabalho - Aspectos religiosos. I Oliveira, Marilene Olivier Ferreira de. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

Agradeço à Deus por estar sempre presente em minha vida, iluminando meu caminho e me proporcionando a oportunidade da evolução moral frente aos obstáculos.

Aos meus pais pelo apoio emocional e financeiro para que mais esta fase de estudos pudesse se concretizar.

Ao meu marido Patrick por participar com muito carinho e compreensão de todas as etapas desta verdadeira jornada do mestrado.

Aos meus amigos que sempre me incentivaram e torceram para que tudo desse certo no final.

Aos gestores e funcionários da empresa pesquisada pelo carinho e solicitude.

À minha querida orientadora Marilene, pela dedicação e empenho em toda a trajetória desde a sugestão pela minha entrada no mestrado até os últimos momentos de finalização deste trabalho.

“Fé inabalável é somente aquela que pode encarar a razão, face a face, em todas as épocas da humanidade”.

Allan Kardec

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Entrevistas Realizadas.....	24
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma.....	78
-----------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	15
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
<b>2 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
2.1 QUESTÕES EPISTEMOLÓGICAS.....	17
2.2 TIPO DE PESQUISA.....	20
2.3 PRODUÇÃO DE DADOS.....	23
2.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	26
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>29</b>
3.1 A CONSOLIDAÇÃO DO MÉTODO CIENTÍFICO.....	29
3.2 A CRISE DO PARADIGMA MATERIALISTA.....	32
3.3 AS NOVAS PERSPECTIVAS CIENTÍFICAS.....	35
3.4 O RETORNO DA RELIGIOSIDADE.....	39
3.5 CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	40
<b>3.5.1 O conceito de religião.....</b>	<b>41</b>
<b>3.5.2 O conceito de religiosidade.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5.3 O conceito de espiritualidade.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5.4 Os conceitos de fé e teologia.....</b>	<b>48</b>
<b>3.5.5 O conceito de conversão religiosa.....</b>	<b>50</b>
3.6 VALORES.....	53
<b>3.6.1 Valores pessoais.....</b>	<b>53</b>
<b>3.6.2 Valores organizacionais.....</b>	<b>57</b>
3.7 A RELIGIOSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	60
<b>3.7.1 Mapeando o campo de estudos.....</b>	<b>60</b>

<b>3.7.2 A religião e o ambiente de trabalho.....</b>	<b>65</b>
<b>3.7.3 Abordagens com ênfase em modelos.....</b>	<b>74</b>
<b>4 O ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>77</b>
4.1 A EMPRESA X.....	77
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	80
<b>4.2.1 Categoria: Conversão Religiosa.....</b>	<b>80</b>
<b>4.2.2 Categoria: Relacionamento Interpessoal.....</b>	<b>83</b>
<b>4.2.3 Categoria: Estilo de Gestão.....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.4 Categoria: Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.5 Categoria: Religiosidade no Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>93</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES AO FINAL DA PESQUISA.....</b>	<b>102</b>
5.1 REFLEXÕES FINAIS.....	102
5.2 SUGESTÕES.....	104
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>

## **RESUMO**

Esta dissertação tem como proposta compreender a presença da religiosidade no ambiente de trabalho da empresa selecionada para o estudo de caso. Para isso fez-se imprescindível levantar construções conceituais e reflexões teóricas relacionadas ao tema. O método utilizado para a pesquisa parte da abordagem qualitativa, recorrendo-se à entrevista não-estruturada e à observação não-participante. Como resultado, constatou-se que a presença da religiosidade no ambiente da organização pesquisada interfere no trabalho, em especial nos relacionamentos interpessoais e nas práticas de gestão.

Palavras-chave: Religiosidade, Espiritualidade, Valores, Gestão de Empresas, Trabalho \_ aspectos religiosos.

## **ABSTRACT**

This dissertation is intended to understand the religion's presence at a selected company's workplace, chose for this specific purpose. To achieve this goal, it was necessary to look for academic constructs related to the issue. The method used for the research was the qualitative approach. To collect the informations, non-structured questionnaire and non-active observation were used. As a result, the conclusion was that the presence of the religious atmosphere in the organization affects either the work itself and the relationships and management practices.

Keywords: Religion, Spirituality, Values, Management, Work.

## 1 APRESENTAÇÃO

A história da humanidade traz em suas transformações culturais a presença do aspecto religioso em quase todas as grandes civilizações do mundo. Na busca do ser humano por explicações sobre a realidade em que vivia, a argumentação religiosa constituiu-se enquanto importante área do conhecimento, incluída no plano do senso comum. Questionamentos existenciais em busca de respostas para o sentido da vida, para as angústias, medos e para a morte, sustentaram o desenvolvimento da religiosidade. Assim, as religiões se fundamentaram nos mais diferentes pressupostos, mas sempre com a marca comum do relacionamento com o sobrenatural.

Atualmente é possível destacar a existência de uma grande diversidade de religiões e crenças. Espalhadas pelo mundo ou restritas a determinados locais, com grande ou pequeno número de seguidores, antigas ou recentes, extintas ou em atividade, com um único Deus ou muitos, com seus livros sagrados ou sem eles, estruturadas por igrejas e regras ou com pouca estrutura, com orações e cerimônias ou sem rituais preestabelecidos, enfim, as religiões estiveram e estão presentes junto aos seres humanos, dando significado a diversos contextos em suas vidas, norteando comportamentos e atitudes.

Assim, os preceitos religiosos podem se apresentar como elementos importantes na formação dos valores do ser humano. Não obstante, em muitos casos a conduta de vida é norteada por fundamentos baseados em algum tipo de crença conhecida durante a socialização primária ou vivenciada em outras etapas da vida. Logo, a religião pode contribuir no processo de configuração da subjetividade individual, já que muitas das experiências e conhecimentos religiosos transmitidos podem definir visões de mundo e modos de conduta. No ambiente de trabalho, o aspecto religioso, que conforme salientado pode integrar a subjetividade individual, é passível de se revelar em uma diversidade de atividades.

Partindo dessas premissas, a religião pode se manifestar de diferentes modos nas organizações. Mesmo em locais onde ainda predomina o discurso da exclusão desse tipo de assunto, há casos em que acontece de modo velado ou não declarado. No entanto, algumas organizações vêm se posicionando no sentido de permitir e até mesmo estimular a presença deste elemento da identidade humana.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As publicações brasileiras sobre espiritualidade nas organizações vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. O interesse pelo tema provocou em países como Estados Unidos e na Europa uma verdadeira avalanche de artigos, livros, pesquisas e debates nesse novo campo de estudos. Isso demonstra a importância da compreensão desse elemento presente no ambiente de trabalho, porém pouco enfatizado nos textos técnicos sobre administração. Apesar das poucas publicações no Brasil sobre o tema espiritualidade, as organizações enquanto objeto de estudo têm fornecido vasto material para pesquisas e publicações.

O enfoque recentemente dado pelas análises brasileiras privilegiam abordagens funcionalistas em que o estímulo da religiosidade ou da espiritualidade dos funcionários e gestores se faz na busca por melhores resultados no trabalho. Destacam-se nesse campo os modelos relacionados à liderança organizacional. Em outras situações, traduções de construções conceituais estrangeiras se tornam propostas viáveis em contextos um tanto quanto divergentes.

Diante das lacunas no conhecimento já produzido e da necessidade de compreensão e aprofundamento da temática religiosidade nas organizações, surgiu o interesse pela compreensão das características presentes na Empresa X que apresentava indícios da presença dessas crenças.

## 1.2 OBJETIVOS

Diante do problema relatado foram levantados os objetivos que esta pesquisa pretendeu alcançar. Além disso, buscou-se também contribuir para a discussão do mundo do trabalho na atualidade, destacando a importância da compreensão dos aspectos subjetivos humanos.

Assim, a pesquisa então teve como objetivo primário:

Compreender de que maneira a religiosidade é vivenciada no ambiente de trabalho da Empresa X, ou seja, entender que influências se dão nas relações interpessoais e nas práticas de gestão.

A partir do objetivo primário surgiram objetivos de natureza secundária, tais como:

- Identificar as religiões dos entrevistados, formando um quadro de referência;
- Levantar o que representa a presença da religião na vida dos entrevistados e o significado da conversão religiosa àqueles que vivenciaram esta experiência;
- Investigar as manifestações fenotípicas (simbólicas) mais evidentes de religiosidade no ambiente de trabalho;
- Investigar se há influência da religiosidade nos processos de gestão e de que maneira isso pode ocorrer;
- Identificar elementos de resistência e/ou facilitadores da expressão religiosa no ambiente de trabalho;
- Identificar se há conflitos decorrentes de divergências de crenças e de intolerância religiosa em relação às minorias;
- Compreender a influência da questão religiosa nos processos de recrutamento e seleção.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Pouco se sabe sobre como lidar com situações cotidianas envolvendo a religiosidade no ambiente de trabalho já que a literatura desenvolvida no campo da administração não privilegia esta questão. Esta lacuna pode ser preenchida a partir de estudos como este, que tenham a finalidade de contribuir para as discussões e reflexões sobre a problemática.

A partir de reflexões como esta, que consideram as características da realidade brasileira, acredita-se que possam ser sistematizadas propostas de modelos teóricos que ofereçam entendimentos adequados sobre a presença da religião nas organizações. Buscou-se, portanto, estimular a produção de novas reflexões, voltadas para os mais variados ambientes de trabalho. Além disso, a promoção do debate sobre o tema faz-se fundamental num momento ainda de abertura desse campo de estudo.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Diante da impossibilidade em englobar todos os aspectos e facetas relacionados ao tema selecionado para o estudo e da grande possibilidade de abrangência de outros assuntos decorrentes, alguns cortes foram necessários.

Em relação ao fenômeno religioso, não se buscou adentrar a questão da fé nem dos mecanismos que envolvem a promoção dessa convicção. Também não foram objetos de estudo os dogmas ou as doutrinas religiosas bem como as diferenças existentes entre religiões. Assim, não se pretendeu fazer juízo de valor sobre esta ou aquela religião. O recorte foi feito sobre a manifestação de valores religiosos no contexto da organização, quer seja por parte do dono, do gestor ou do empregado. O sentido e significado desses valores foram analisados buscando

entender o espaço dessa crença na vida do ser humano, ou seja, como essa relação acontecia.

Em relação aos conceitos de religião, religiosidade, espiritualidade e valores não foram estabelecidas categorias pré-concebidas. Buscou-se a concepção dos entrevistados sobre esses assuntos, suas percepções. O foco no ambiente de trabalho desconsiderou um maior detalhamento das características das instituições religiosas apontadas como norteadoras das doutrinas praticadas.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 QUESTÕES EPISTEMOLÓGICAS

O termo paradigma pode ser usado, dentre uma série de diferentes conceituações, para definir formas de ver e estruturar o mundo, compartilhadas por grupos de cientistas. Aos pesquisadores do grupo, atribui-se uma linguagem e uma construção teórica em comum.

Burrell e Morgan (1979) conceituam paradigma enquanto pressupostos que se consolidam num quadro de referência como um modo de teorizar e um *modus operandi* de um grupo de pesquisadores. Assim, esses pesquisadores identificaram quatro paradigmas da ciência social formados a partir da adoção de um conjunto próprio de suposições tanto sobre a natureza da sociedade quanto sobre a natureza da ciência. Essa divisão foi importante, sobretudo, para a legitimação de um estado pluralístico da ciência organizacional, que tendia a uma valorização da abordagem funcionalista. Também se mostrou como um significativo posicionamento na questão da incomensurabilidade dos paradigmas ao propor a exclusividade mútua entre eles.

Seguindo essa classificação, a presente pesquisa foi posicionada no paradigma humanista radical. Isso porque os fins deste estudo não buscaram análises relacionadas ao *status quo* no campo dos estudos organizacionais, mas uma nova ótica, com considerações a partir desses novos olhares. Sobre as preocupações desse paradigma, Carrieri e Luz (1998, p.4) afirmam que as pesquisas assim classificadas tendem a apresentar um referencial teórico “comprometido com uma visão de sociedade que enfatiza a importância de transcender os limites dos arranjos sociais existentes”.

Com isso, foi admitida a possibilidade da presença da religiosidade em ambiente no qual o discurso a relega. A pesquisa caminhou, então, em sentido oposto ao das teorias organizacionais estruturadas e consolidadas que até o momento vêm

pregando a burocracia, a impessoalidade e o tecnicismo como os elementos característicos e relevantes dos locais de trabalho. O enfoque buscou novas perspectivas na maneira de se refletir e buscar conhecimentos dentro das organizações.

Diante do posicionamento no paradigma humanista radical, foi possível então discutir questões referentes à epistemologia desta pesquisa, classificada como qualitativa. Sabe-se que no campo da gestão predominam produções teóricas, modelos e reflexões que privilegiam um conceito de ciência focado na quantificação de dados, verificação por meio de evidências observáveis, utilização de elementos estatísticos. No entanto, este estudo não pretendeu medir nem quantificar fenômenos e sim refletir, fundamentar, identificar limites e possibilidades, colocando-se no interior dos limites e contradições da pesquisa científica.

Nesse sentido, a proposta de González Rey (2005) apresentou-se como importante norteador de processos já que situa a análise do qualitativo em uma perspectiva epistemológica, definindo bases para aproximações no campo da psicologia, bem como em outros estudos das ciências antropológicas. Em especial, as argumentações foram apropriadas à compreensão de aspectos da subjetividade do ser humano. Houve, portanto, uma oportuna união de interesses, já que os valores religiosos pesquisados se enquadram enquanto componente da subjetividade individual e social.

Para esse autor, a produção de sentido se articula de forma simultânea no sujeito individual e na subjetividade social. Assim, a subjetividade é um sistema aberto, que se expressa na ação. As configurações subjetivas se articulam, de forma individual ou grupal, nos vários níveis da vida social. Essas configurações são sempre fontes de produção de novas zonas de sentidos, ou seja, de novas formas de inteligibilidade sobre a realidade.

Os princípios gerais de produção do conhecimento da proposta de epistemologia qualitativa de González Rey (2005) envolvem três características centrais: o caráter construtivo interpretativo do conhecimento; a legitimação do singular como instância de produção do conhecimento científico; e o ato de compreender a pesquisa, nas ciências antropológicas como um processo de comunicação, um processo dialógico.

Diante dessas premissas fundamentais, esta pesquisa teve acesso parcial e limitado à realidade, já que ao interferir no ambiente onde se buscaram os dados, foi formado um novo campo da realidade. Desse modo, considerando que dados não se coletam, mas se produzem, influenciaram o estudo: o estado das pessoas estudadas, o contexto em que foram analisadas e seu envolvimento com a pesquisa. Assim, partiu-se da premissa de que pesquisador e objeto interferem no processo de construção e interpretação do conhecimento. Construção porque não se pretendeu ir a campo com procedimentos sistematizados sem possibilidade de redefinições e decisões metodológicas ao longo da consolidação progressiva do modelo teórico.

A produção teórica privilegiou a produção de um corpo de conhecimentos a partir da organização do material empírico conforme as fontes de saber preexistentes do pesquisador e as novas construções que se fizeram ao longo do processo de pesquisa. Dessa forma, considerou-se não só a implicação intelectual da pesquisadora, mas também afetiva, emocional, política e psicológica.

Desse modo, rompeu-se com a dicotomia empírico-teórico e com a expectativa racionalista de conhecimento do mundo de forma completa e progressiva. A racionalidade foi responsável pela criação de espaços de inteligibilidade, não esgotando a questão, mas abrindo possibilidades dentro do campo de produções teóricas. A legitimidade se deu, portanto, na possibilidade de gerar novas zonas de inteligibilidade sobre o enfoque adotado e na articulação deste modelo a ser construído com outros preexistentes ou a serem gerados. Logo, não foram

utilizadas amostras com significação estatística para um universo populacional já que isso ignoraria os sujeitos em sua condição diferenciada e impossibilitaria alternativas em relação à sua composição. Ao longo do trabalho, a incorporação de novos elementos à amostra foi feita na medida em que foi percebida a necessidade. As exigências de informação quanto ao modelo em desenvolvimento ditaram as demandas da pesquisa, que primou pela qualidade dos trechos de informação a serem produzidos. Essa postura contrariou outro princípio arraigado entre os pesquisadores ocidentais que diz respeito à aplicação seqüencial de instrumentos metodológicos previamente determinados.

A comunicação foi privilegiada no conhecimento das configurações e processos de sentido subjetivo dos sujeitos selecionados para a pesquisa. Isso permitiu conhecer o modo como as condições sociais objetivas afetam a subjetividade dos indivíduos nas organizações. A expressão simbólica também se constituiu como importante fator no entendimento das manifestações dos sujeitos.

Para que se tornassem viáveis tais processos comunicativos, os sujeitos pesquisados não foram cerceados por instrumentos de coleta de dados fechados. Foi preciso conquistar a confiança dos envolvidos na pesquisa, estimulando a expressão de pontos de vista a partir de campos de comunicação que fizessem sentido para eles.

## 2.2 TIPO DE PESQUISA

Seguindo as considerações anteriores, a pesquisa teve caráter essencialmente qualitativo. Em momento algum do processo de pesquisa foi dado enfoque à quantificação ou mensuração dos fenômenos observados. A busca pelo entendimento das relações em torno do tema e pela compreensão dos significados das particularidades encontradas durante a pesquisa corroboram esta classificação.

Na busca pelo referencial teórico da pesquisa não se optou pelo delineamento de construções conceituais em torno de uma única área do conhecimento. A constatação da necessidade da busca por elementos de diversos campos de estudo e de publicações estrangeiras que pudessem dar suporte à pesquisa se deu na medida em que as leituras dos materiais se sucediam. Isso porque foi identificada a escassez de teorias consolidadas no campo organizacional que tivessem como enfoque o contexto brasileiro e que pudessem fundamentar esta temática.

Alguns dos estudos utilizados no referencial teórico se apresentavam em outras línguas e foram traduzidos para facilitar a leitura deste material. Assim, as traduções são de responsabilidade da autora deste estudo.

Concomitante à busca de informações que pudessem dar suporte ao referencial teórico e colaborar para o entendimento do tema, foram sendo identificadas potenciais organizações para a pesquisa. Tentativas foram empreendidas no sentido de estabelecer contato com algumas associações de líderes religiosos tais como Adhonep (Associação dos Empresários do Evangelho Pleno), ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas) e ASPEC (Associação de Profissionais e Empresários Cristãos). No entanto, não houve resposta aos e-mails e telefonemas em que se solicitou contato. O comparecimento nas reuniões sem o interesse e convite dos líderes foi desestimulado por pessoas com os quais se conseguiu contato.

Partindo dessa dificuldade inicial, buscou-se um recorte de possíveis organizações a serem pesquisadas. A partir da leitura de diversos estudos, em especial da análise dos Censos do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), notou-se o intenso crescimento do número de brasileiros que se declaravam evangélicos ou protestantes. O aumento na proporção de seguidores, a constante formação de novas denominações, a crescente participação e atuação na mídia e

na política, enfim, muitos eram os fatos que sinalizavam para este importante fenômeno. Buscando entender um pouco mais do que significava “ser” evangélico, foram notadas algumas similaridades entre as diversas denominações sob esse título. Sendo a marca central desse tipo de culto as referências aos textos bíblicos, que delimitam atitudes e decisões, notou-se que os evangélicos poderiam ter uma postura diferenciada no ambiente de trabalho.

Desse modo, optou-se pelo estudo de caso, sendo selecionada como objeto de estudo uma empresa em que o gestor, de religião evangélica, apresentava evidências da presença latente da religiosidade no ambiente de trabalho. Na entrevista exploratória inicial, constatou-se que se tratava de uma empresa de pequeno porte, com membros da mesma família ocupando cargos de gerência. No entanto, notou-se também que havia um estilo de gestão que impunha a separação radical entre religião e trabalho. A fala do gestor mostrou que a expressão de crenças religiosas naquele ambiente era coibida e que as regras de mercado precisavam ser observadas antes de qualquer outro preceito.

Descartada a viabilidade de conciliação do interesse de pesquisa com a primeira organização visitada, identificou-se uma outra possível oportunidade de estudo. Também se tratava de uma liderança de religião evangélica. A partir de uma primeira conversa, de caráter bastante informal, foi possível identificar um pouco da história dessa empresa, do funcionamento e divisão de tarefas, da história do proprietário e da influência de sua religiosidade em algumas decisões administrativas relatadas.

Conforme González Rey (2005) salienta, a apresentação do cenário de pesquisa é fundamental na promoção do envolvimento dos participantes. Desse modo, buscou-se salientar ao gestor os objetivos dessa proposta de estudo para que se criasse um laço de cooperação. Inicialmente foi notado um pouco de resistência já que, por meio do vocabulário utilizado nas conversas, notou-se que a pesquisadora não era da mesma religião dos gestores. Aos poucos foi preciso

conquistar a confiança dos sócios, mostrando que não se tratava de um estudo que interferisse na realidade analisada e que não seriam emitidos juízos de valor sobre quaisquer das atitudes ou relatos vivenciados ao longo do processo de pesquisa.

O interesse pela pesquisa empírica naquela organização cresceu na medida em que foram notadas características que poderiam coadunar com as pretensões de estudo. Assim, o estudo de caso mostrou-se instrumento apropriado, pois permitiu um conhecimento suficientemente aprofundado daquela realidade singular. Partindo disso, seguiram-se as outras etapas do processo de pesquisa.

### 2.3 PRODUÇÃO DE DADOS

A partir da opção pelo estudo de um único caso, determinou-se que as técnicas de construção dos dados mais adequadas à pesquisa eram a entrevista semi-estruturada e a observação não-participativa. Isso porque estas técnicas permitiriam captar as informações necessárias aos objetivos da pesquisa nos relatos dos entrevistados e nas observações durante o período de visitas à empresa.

Para Ruiz (1993, p.51), a entrevista “[...] consiste no diálogo com o objetivo de colher determinada fonte, de pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento”. Desse modo, a escolha pela entrevista semi-estruturada deveu-se ao fato de que este instrumento possibilitou revelar não só informações objetivas, mas também os dados subjetivos relacionados ao objetivo da pesquisa. Por meio das conversas foi possível então captar atitudes, valores e opiniões essenciais ao entendimento do tema no ambiente estudado. A partir da exposição do cenário de pesquisa, foram empreendidas conversas em que o pesquisador norteava o entrevistado baseando-se num roteiro de pesquisa (APÊNDICE A).

Para Bêrni (2002, p.241) a característica central da entrevista semi-estruturada é “[...] basear-se em um roteiro que apresenta questões com respostas abertas, não previamente codificadas, nas quais o entrevistado pode discorrer livremente sobre o tema ou pergunta proposta.”

Corroborando essa questão, Marconi e Lakatos (1990) propõe que as entrevistas despadronizadas ou não-estruturadas constituem-se por uma conversação informal que proporciona ao informante maior liberdade.

Foram entrevistados, além dos proprietários da empresa, todos os funcionários diretos que compõem o quadro funcional, basicamente composto por funções administrativas. Isso se tornou possível, pois se tratava de uma empresa com um pequeno número de colaboradores. Apenas os representantes comerciais dessa organização não foram entrevistados, pois os gestores não permitiram esse contato. Cabe destacar que essa empresa selecionada é responsável pela comercialização dos produtos fabricados por uma segunda organização, de mesma formação societária, que não fez parte da análise deste trabalho por não ter sido disponibilizada para a pesquisa.

A coleta de dados com sujeitos envolvidos em funções diversas constituiu-se importante por oferecer diferentes pontos de vista em relação às questões abordadas, proporcionando assim maior riqueza de informações. Assim, participaram da pesquisa os sujeitos descritos na tabela a seguir.

TABELA 1  
ENTREVISTAS REALIZADAS

<b>Identificação</b>	<b>Função</b>	<b>Religião</b>	<b>Tempo na Empresa</b>
Funcionário A	Sócio	Assembléia de Deus	7 anos
Funcionário B	Sócio	Assembléia de Deus	7 anos
Funcionário C	Administrador	Católico	1ano e 4 meses
Funcionária D	Crédito e Cobrança	Assembléia de Deus	7 anos
Funcionário E	Faturamento	Assembléia de Deus	7 anos
Funcionário F	Assist. Administrativo	Assembléia de Deus	1 ano e 8 meses
Funcionário G	Assist. Administrativo	Assembléia de Deus	3 anos
Funcionária H	Secretária	Assembléia de Deus	6 anos
Funcionário I	Supervisor de Vendas	Católico não praticante	7 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao longo das entrevistas, não foram tomados como ponto de partida as construções teóricas dos autores analisados no referencial teórico. As respostas dos entrevistados forneceram, assim, apontamentos pessoais acerca das questões levantadas. Ou seja, as indagações e pedidos de relato das experiências vivenciadas proporcionaram uma maior liberdade de expressão aos entrevistados.

Além das entrevistas, a coleta de dados também incluiu a observação. De acordo com Bêrni (2002, p.247), a posição do observador total, classificação adequada a este estudo,

“[...] deixa claro para si e para as pessoas observadas que sua relação é meramente a de um observador. Isto não impede que sua atividade seja exercida de forma profunda, pela vivência conjunta de acontecimentos importantes, dados os objetivos da pesquisa e do acompanhamento de rotinas cotidianas”.

Assim, observaram-se as conversas informais nos corredores e áreas comuns da empresa e as atitudes despretensiosas dos funcionários. O ambiente pesquisado e elementos como frases de descanso de tela, adesivos com frases, vestimentas, símbolos sobre as mesas, etc. também foram cuidadosamente observados. Tudo

isso forneceu subsídios para reforçar ou refutar o discurso dos entrevistados, ajudar na compreensão dos relatos, além de fornecer maior riqueza de detalhes sobre o tema pesquisado.

## 2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Mediante análise do objetivo desta pesquisa e das informações levantadas, foi possível notar que a sistematização dos dados era passível de tratamento pela análise de conteúdo. Este conjunto de pressupostos, aplicável também em análises quantitativas, tem se mostrado um importante norteador nas pesquisas qualitativas já que “é um método muito empírico, dependente do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende com o objetivo.” (BARDIN, 1977, p.30)

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo não se constitui em um conjunto de normas rígidas a serem seguidas sem adaptação ao domínio e objetivos pretendidos. Ao contrário disso, há algumas regras de base que caracterizam este instrumento, cabendo ao investigador a adequação e reinvenção dos procedimentos durante o processo de pesquisa. Essa flexibilidade do método relaciona-se com a proposta epistemológica adotada na pesquisa já que optou-se por instrumentos capazes de moldar a informação coletada ao longo do processo de busca dos dados.

Esse conjunto de técnicas chamado análise de conteúdo é marcado pela grande quantidade de formas e pela adaptabilidade a um vasto campo de domínios, sendo aplicável, sobretudo, às comunicações. Desse modo, a análise “funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Trata-se, portanto, de um tratamento da informação contida nas mensagens.” (BARDIN, 1977, p.34)

No caso do presente estudo, o tratamento das informações obtidas nas entrevistas também contou com o auxílio da observação não-participativa, que contribuiu para um maior entendimento das nuances do processo de comunicação. A partir dos dados simbólicos, entendidos enquanto comportamentos, representações e outros conteúdos não-linguísticos, foi possível confirmar ou apontar contradições nas mensagens. Isso permitiu uma maior segurança na interpretação dos dados coletados e posteriormente delimitados em categorias.

Todas as entrevistas foram gravadas em formato digital e posteriormente transcritas. A partir da seleção de trechos desse material foram sendo delineadas as categorias em torno de temas comuns às respostas obtidas.

Mais do que estabelecer critérios de associação buscando uma ordem ou coerência da totalidade das mensagens coletadas, a intenção do tratamento dos dados foi compreender e estabelecer inferências sobre a presença da religiosidade no ambiente de trabalho. A análise interpretativa das características levantadas por meio dos instrumentos de coleta de dados selecionados para o estudo permitiu tais proposições.

Corroborando esta questão, Laville e Dionne (1999) mostram que a análise de conteúdo foi ampliada às abordagens qualitativas em que a lógica dos conteúdos se dá pelo estudo das unidades de sentido, das relações entre elas e do que delas emana. Cabe ao pesquisador decidir como se delineiam essas nuances de sentido e de que forma elas podem criar elos lógicos entre as categorias.

Isso porque “[...] a significação de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e nas relações entre eles, especificidade que escapa amiúde do domínio do mensurável”. (LAVILLE E DIONE, 1999, p.227)

Desse modo, o instrumento utilizado no tratamento dos dados se mostrou eficaz já que “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. (BARDIN, 1977, p.44)

No início do capítulo que trata da análise dos dados foram feitas algumas considerações sobre a Empresa X buscando compreender o ramo de atuação, as atividades realizadas, o histórico e o funcionamento da organização pesquisada. No entanto, alguns detalhes tais como número de funcionários indiretos, faturamento, dentre outros dados solicitados aos gestores para descrever de forma mais completa o funcionamento da empresa não foram respondidos. Os sócios e o administrador preferiram não revelar esses elementos, talvez por desconfiança em relação ao uso das informações. Em dificuldades como essa é possível notar que não existe, ao menos nas empresas onde se tentou empreender a pesquisa, o costume socialmente difundido de proporcionar aos pesquisadores acadêmicos este tipo de oportunidade de estudo.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A história das religiões mistura-se à história da humanidade. Mais do que isso, a religião influenciou ao longo do tempo o modo pelo qual os seres humanos enxergavam o mundo e com ele interagiam.

Na busca por um maior entendimento sobre o tema desta pesquisa, buscou-se inicialmente: uma visão geral que permitisse o entendimento das transformações sociais que permeiam a relação entre a religião e a ciência ocorridas ao longo da história, bem como reflexões sobre o retorno da questão da religiosidade. Além disso, foram levantadas construções conceituais que pudessem dar suporte ao objeto central deste estudo.

#### 3.1 A CONSOLIDAÇÃO DO MÉTODO CIENTÍFICO

Ao longo da história, a humanidade sempre buscou conhecer a realidade, explicar os fenômenos e controlar os acontecimentos. Essa motivação por um conhecimento que pudesse dar resposta às indagações mais diversas mostrou-se uma constante necessidade do ser humano. Nesse contexto, a religião representou uma importante área do conhecimento, proporcionando interpretações sobre o mundo.

Com o advento do pensamento filosófico, que buscava princípios imutáveis que fundamentassem o que podia ser percebido pela inteligência, foi aberto o caminho para a consolidação de diversas áreas do saber. Os avanços em diferentes campos da atividade humana forneciam um corpo de informações cada vez mais sistematizado.

Durante a Idade Moderna as discussões sobre *o conhecer* se intensificaram, substituindo a preocupação anterior somente com *o conhecido*. Surgem então os

questionamentos sobre o método ou caminho que a ciência deveria seguir na investigação da verdade. Dentre os filósofos que dedicaram-se ao problema do método estão Descartes, Bacon, Hume, Locke, Spinoza, Comte e Wundt. “O método adquire um sentido de invenção e descoberta, e não mais uma possibilidade de demonstração organizada do que já é sabido”. (ARANHA E MARTINS, 1993, p.154)

As implicações das descobertas científicas, em especial a repercussão do método científico newtoniano, consolidaram o modelo da física cartesiana. Os cientistas passaram a procurar explicações das ocorrências do universo e do próprio cosmos utilizando métodos capazes de controlar e prever mecanicamente qualquer fenômeno e evento. As análises, centradas na perspectiva materialista e objetiva, buscavam descobrir e estabelecer relações de causa e efeito entre fenômenos. Essa aceção empírica se fazia apropriada justificando-se as generalizações e teorizações com o teste da comprovação científica. O conhecimento passou a ser validado na medida em que fosse atingido por meio do controle e comprovação do método científico, distinguindo-se do senso comum por sua ênfase em procedimentos e operações lógicas.

Desse modo, o método científico se ancorou na busca sistematizada e verificável de conhecimentos racionais, cabendo ao fato empírico a confirmação da verdade. Assim, postulava-se que o homem precisava libertar-se dos pré-conceitos, incluindo aqui o senso comum e as explicações religiosas, que impediam a visão da organização da natureza sob a forma de leis.

Ao longo dos anos, a ciência avançou seguindo esse método específico que envolve a medição, quantificação e verificação. Este modelo, consolidado no paradigma vigente, influenciou o modo como as pessoas interpretavam e interpretam o mundo. A fragmentação do conhecimento em áreas distintas do saber, o uso da racionalidade nas explicações do funcionamento do universo e nas relações sociais alterou significativamente a identidade humana. Essa

revolução em termos de conhecimento possibilitou enormes avanços no saber e implicou profundas mudanças na concepção dos indivíduos em relação ao mundo em que vivem.

Sobre a transposição da visão científica que exigia dos cientistas a objetividade, distanciamento, neutralidade e impessoalidade máximos para as relações sociais, Cavalcanti (2005, p.38) mostra que

“Reforçando a mentalidade racionalista, o sucesso tecnológico e científico e o progresso econômico moldaram de forma marcante a vida consciente do homem, sem que ele disso se apercebesse. Com o desenvolvimento da ciência e o êxito tecnológico, a visão científica materialista ganhou absoluta predominância e foi determinante no modo de relacionamento do homem com a natureza e com o seu semelhante [...]”.

A ciência angariou, ao longo do tempo, cada vez maior prestígio e legitimidade na consciência ocidental. A transposição da mentalidade científica para as áreas da vida humana foi aos poucos construindo uma visão fragmentada da realidade. Na medida em que as áreas do saber se dividiram em campos incompatíveis e inconciliáveis, perpetuaram-se os dualismos como ciência/religião, misticismo/razão, senso comum/verdade, fé/saber, objetivo/subjetivo, corpo/mente, espírito/matéria dentre tantos outros. O pensamento passou a caracterizar-se pela exclusão: ou/ou. (CAVALCANTI, 2005, p.60)

Cabe destacar aqui a referência dessas considerações ao mundo ocidental, já que a ciência materialista não se estabeleceu da mesma forma no Oriente. É preciso questionar se todos os universos religiosos e culturais reagiram da mesma forma ao universalismo iluminista e às suas conseqüências.

### 3.2 A CRISE DO PARADIGMA MATERIALISTA

Conforme assinala Cavalcanti (2005) a visão materialista consolidada no paradigma cartesiano ainda predomina nas pesquisas científicas e nas relações sociais. A transposição desse modelo para as relações humanas favoreceu a valorização do distanciamento afetivo, da objetividade e da impessoalidade e a desvalorização das emoções, dos sentimentos. Na esfera do trabalho, a busca desenfreada pelo aumento de lucratividade e produtividade reflete um comportamento competitivo e, muitas vezes, desmedido. Em muitos casos, valorizam-se os interesses imediatos, sobretudo materiais, favorecendo relações oportunistas, ocasionais e sem laços de confiança.

Observa-se, portanto, uma valorização do ter em detrimento do ser. O consumo ganha peso significativo nas culturas contemporâneas. O objetivo de vida de muitas pessoas passa a ligar-se a questões essencialmente materiais e à conquista de poder e status. Nessa busca, pouco importa o caminho percorrido, os exemplos deixados.

Para Machado (2005) o desejo humano é transformado pela indústria dos modismos numa ilusão de poder e a falta dele causa um vazio, cansaço, impotência, descontentamento. Buscando suprir esses sentimentos, o ser humano consome ainda mais. A hiperaceleração ou instantaneidade das sociedades contemporâneas cria um distanciamento do ético. Como forma de localizar-se no mundo, fragmenta-se a vida, setorizando-a. Com isso, fecham-se portas para novas sensações, novos aprendizados, novas relações. Logo, perde-se a capacidade de escolha, a autonomia. O consumo passa a ser ditado pela oferta apontada como melhor opção.

Na proposta analítica de Giddens (2002), observou-se que o advento da modernidade provocou mudanças no ambiente externo do indivíduo, afetando as instituições. Novos riscos, novos perigos se colocaram. A ansiedade causada por

circunstâncias perturbadoras ou por ameaças se revela constante. O ritmo das mudanças sociais torna-se mais acelerado e afeta as relações sociais e modos de comportamento com maior amplitude e profundidade. Esse novo dinamismo nem sempre é suportado, e provoca aumento na procura de terapias e publicações de auto-ajuda.

Outra importante questão levantada pelo autor refere-se à segurança ontológica, ou seja, ao sentido de continuidade e ordem nos eventos, inclusive daqueles que não estão dentro do ambiente perceptual imediato do indivíduo. No entanto, diante dessa necessidade humana, os indivíduos estariam exercitando a atitude natural de por entre parênteses perguntas que devem ser respondidas para que se possa enfrentar a atividade cotidiana. Essas indagações referem-se a si mesmo, aos outros e ao mundo dos objetos. A consciência prática vivenciada implica um ambiente de “faz de conta” em relação às questões existenciais fundamentais, que são: a própria existência, ou consciência ontológica; as relações com o mundo exterior e com a vida humana, consciência da finitude; a existência de outras pessoas, ou seja, as interferências nos sentimentos e experiências dos outros a partir dos seus; e a auto-identidade, aquilo de que o indivíduo está consciente, o eu compreendido reflexivamente pela pessoa em termos de sua biografia.

Sobre a falta de noções de significado, princípios e valores e a necessidade de um novo capitalismo que preze pela sustentabilidade, Zohar e Marshall (2006, p.14) afirmam que

“[...] nossa cultura capitalista e suas práticas de negócios estão em crise. Descrevo o presente mundo empresarial como “um monstro que se autoconsome”, porque creio que o caráter primordial do capitalismo e suas hipóteses básicas, junto com muitas práticas de negócios dele derivados, são insustentáveis. Os modelos de capitalismo e de mundo empresarial que conhecemos não têm um futuro a longo prazo e limitam o futuro de nossa cultura.”

Isso porque a cultura do mundo dos negócios parte da premissa de que os seres humanos são criaturas puramente econômicas, em busca de acúmulo de riquezas. Com isso, desconsidera-se o desgaste emocional, o estresse gerado pela exaustão dessa busca pelo crescimento financeiro, a falta de tempo para a família, para momentos de relaxamento, para gozar a riqueza acumulada, para realização no trabalho. Tudo isso gera um sentimento de falta de propósito na vida já que os alicerces das antigas certezas são derrubados pelas mudanças constantes.

Boff (2001, p.10-11) também aponta que essa crise que assola a humanidade e as dimensões desse momento podem ser atestadas pela busca de grandes empresários por questões espirituais. Ou seja, os bens materiais produzidos, as lógicas produtivas incentivadas e o universo de valores que inspiram essas práticas já não são suficientes, pois “Há um vazio profundo, um buraco imenso dentro do seu ser, suscitando questões como gratuidade e espiritualidade, futuro da vida e do seu sistema-Terra”.

Essa crise apontada não é somente característica de países em desenvolvimento, pois “[...] mesmo nos países mais desenvolvidos cientificamente, é indubitável que os seres humanos continuam a vivenciar o sofrimento, particularmente no nível emocional e psicológico”. (BOFF,2001, p.11)

Weston (2002) propõe que o gradual aumento do debate sobre ética nos negócios no Ocidente, também visto como uma resposta secular a valores, está focado na tomada de decisão dentro de modelos atualmente aceitos de sistema econômico e crescimento. No entanto, os interesses públicos em assuntos tais como globalização, engenharia genética, proteção ambiental e qualidade de vida no trabalho, são todos exemplos de um questionamento mais fundamental desses modelos.

De acordo com Bellino (2002, p. 568), a dissociação entre fé e razão, ciência e religião, levada às últimas conseqüências, produziu efeitos não-intencionais que podem ameaçar a própria racionalidade. “O mundo pós-moderno, por sua vez, torna a descobrir o nexos entre morte de Deus e morte da verdade racional e, portanto, entre Deus e verdade, fé e razão, mesmo na distinção dos níveis lógicos e experimentais”.

Assim, para o autor, essa separação entre o horizonte da fé e o da razão acentuam a desorientação e a crise atual mais do que ajudam na compreensão e superação desse momento. O clima da modernidade tardia ou pós-modernidade estaria impulsionado, depois de séculos de separação, à exploração de uma solidariedade originária.

Tudo leva a crer que o progresso atingido pelas sociedades industriais privilegiou o mecanicismo, a visão mercadológica da competitividade e a lucratividade, deixando profundas marcas nas relações sociais e no ambiente. O pragmatismo e utilitarismo dessas práticas obscureceram valores humanos como a cooperação, o senso de coletividade, de comunidade, de partilha de bens e informações. Isso gerou no ser humano um vazio existencial, um sentimento de impotência diante da vida.

### 3.3 AS NOVAS PERSPECTIVAS CIENTÍFICAS

Se de um lado tem-se a crise apontada pelos vários autores mencionados anteriormente, de outro, novas perspectivas vêm mostrando possibilidades de novos conceitos de ciência. A visão de que o universo se relaciona de maneira mecânica, previsível, controlável e mensurável vai aos poucos sendo abalada pelos novos modelos que surgem.

Antes de tudo, conforme destaca Cavalcanti (2005), é preciso distinguir os traços marcantes que diferenciam a visão das culturas no Oriente e no Ocidente. Isso porque se o homem ocidental é visto de forma fragmentada, separando as dimensões física, mental e espiritual, o oriente tem como característica a concepção da unidade e da inter-relação entre as coisas. A valorização da abordagem racional-científica no Ocidente, que se impõe como verdadeira ao excluir as possibilidades de erro pela comprovação, opõe-se à abordagem intuitiva, afetiva e espiritual oriental que considera a possibilidade dos enganos. A contribuição oriental com sua visão de mundo profunda e complexa, com suas refinadas técnicas de desenvolvimento e ampliação da consciência na busca pela autotransformação e evolução, vem sendo amplamente difundida na cultura ocidental. Esse prestígio deve-se à visão orgânica, ecológica e holística dessas práticas. Pode-se aqui citar o caso da acupuntura, técnica milenar oriental que se tornou uma área de especialidade médica em muitos países ocidentais.

Para a autora, a física moderna foi a grande responsável pela introdução na ciência de uma nova concepção do mundo, holística e totalizante. A nova física, ou mecânica quântica, originou-se da teoria dos quanta de Max Plank no ano de 1900 e da teoria da relatividade de Albert Einstein de 1905. E desenvolveu-se com Niels Bohr, Werner Heisenberg e outros físicos importantes, como Erwin Schrödinger, Wolfgang Pauli, Louis de Broglie e Paul Dirac.

A descoberta do quantum desafiava o senso comum, pois Bohr afirmou que o que é verdade no mundo cotidiano, macrocósmico, pode não ser no mundo quântico. Assim, surge uma nova concepção de universo e uma nova atitude em relação ao mundo, que deixa de ser visto como uma máquina composta de uma infinidade de objetos para ser um todo indivisível, dinâmico, cujas partes estão essencialmente inter-relacionadas, sendo partes de um processo cósmico. Conseqüentemente, superam-se os dualismos mente e corpo, sujeito e objeto, espaço e tempo, energia e matéria, onda e partícula, etc.

Muitas das hipóteses quânticas podem ser vistas como redescobertas de antigas formas de se abranger o conhecimento. A compreensão de áreas do conhecimento aparentemente opostas, como a ciência, a arte, a física e a metafísica, volta a ser um todo cujas partes se unem. A visão da totalidade implica que todas as coisas estão conectadas e o que acontece numa das partes afeta o todo. Conclusivamente, “Os conceitos de totalidade, união de opostos, complementaridade e indeterminação são os pilares da concepção quântica do mundo”. (CAVALCANTI, 2005, p.87)

Assim, é possível perceber uma conexão entre o pensamento oriental de interconectividade do mundo e as implicações do novo modelo da física quântica. Essa nova perspectiva científica aponta a necessidade de se modificar as relações humanas e com o ambiente, promovendo um aumento da sensibilidade humana em relação a seus valores fundamentais. Esse reconhecimento de que os seres humanos são partes de um todo profundamente interconectado apontaria a necessidade de se ampliarem as perspectivas e considerar os resultados a longo prazo das atitudes vividas. Essa unicidade em torno da espécie humana seria capaz de impedir que o egoísmo e a defesa dos interesses próprios obscureçam os essenciais aspectos da existência humana.

Segundo Cavalcanti (2005), outra importante teoria, desta vez de outra área do conhecimento, vem influenciando uma reformulação na visão de mundo prevalente. As primeiras sementes desta nova idéia foram plantadas pelo médico e psiquiatra Richard Bucke entre o final do século passado e deste. Este cientista buscava relacionar as áreas do conhecimento, concluindo que todo homem pode vivenciar uma “consciência cósmica”, ou seja, um estado de consciência intuitiva, altamente intensificada, que transcende os limites da consciência individual. Ela permite perceber a alma como imortal e o cosmo como uma presença vivente. O desenvolvimento dessa consciência estaria sendo vivenciado pelo ser humano na atualidade e se firmaria até tornar-se rotineiro.

Para James (1985), filósofo e psicólogo, o universo superior é capaz de produzir efeitos psicológicos e materiais no mundo fenomênico. A experiência religiosa, em essência, constitui-se da conscientização desta parte superior acima dos limites pessoais do universo e do estabelecimento, dessa forma, de um contato afetivo. O pensamento racionalista seria limitado na explicação dessas experiências já que tem como foco o sensorial e visível. Assim, este autor traça críticas à desvalorização de outras formas de abordagem que desvalorizem a percepção e que neguem o que não pode ser explicado por meio de sua abordagem.

Dentro dessa abertura de horizontes, já se fala, na própria administração, em um paradigma holístico, cujo precursor foi Jean Christian Smuts:

“A palavra holismo \_ derivada do grego hólos, totalidade \_ foi concebida por Smuts como a atividade sintética, organizadora e reguladora do universo, que explica todos os agrupamentos e sínteses estruturais nele existentes, desde o átomo e as estruturas físico-químicas até a personalidade humana, passando pelas células, pelos organismos e pela mente dos animais.” (CAVALCANTI, 2005, p.98)

Essa totalidade estaria presente em toda natureza de maneira hierárquica. Assim, o holismo mostra que o sentido profundo e a própria direção do universo estão no impulso para a totalidade, que leva a conjuntos cada vez maiores e mais perfeitos. Haveria, portanto, uma continuidade evolutiva entre matéria, vida e mente, que aparecem como séries mais ou menos interligadas e progressivas do mesmo grande processo.

Diante desses novos modelos que surgem diferenciando-se do método cartesiano, pode-se perceber uma preocupação em explicar essa realidade tão ampla e complexa que nem sempre é apreensível pela metodologia reducionista do método científico consolidado. A nova dimensão integral, holística, abre uma

perspectiva mais ampla de entendimento da realidade, uma nova fase de maturação psíquica, biológica e social da humanidade.

### 3.4 O RETORNO DA RELIGIOSIDADE

No mundo contemporâneo, é possível notar um processo que contraria a secularização pregada na modernidade. Essa reespiritualização, apontada por Rouanet (2003), coloca em xeque a questão da incompatibilidade entre ciência e religião. A “perda de sentido” acarretada seria compensada graças aos recursos fornecidos pela própria modernidade. A sociedade passa a ser bidimensional, estruturada por uma dimensão positiva e por uma dimensão transcendente. Não significa uma regressão à pré-modernidade com o saber dando lugar à crença, mas que fé e ciência já não estão competindo, pois, conforme revelam as pesquisas no campo da neurologia, ocupam diferentes hemisférios do cérebro e, portanto, cada um possui funções próprias.

Para Derrida (2000) o tempo mostrou a impossibilidade de separar de um lado a religião e de outro a razão, as luzes, a ciência, a crítica (marxista, nietzscheana, freudiana e demais heranças), como se a existência de uma estivesse condicionada ao desaparecimento da outra. Isso porque, ao contrário do que acreditava-se no período iluminista, a luz dos filósofos não foi capaz de subtrair ou opor-se à religião.

Ao contrário de opor a religião e a razão, a crítica ou a ciência e a religião, a modernidade tecnocientífica e a religião, esse autor afirma que o desenvolvimento imperturbável e interminável da razão crítica transporta, suporta e pressupõe a religião. Assim, religião e razão teriam uma mesma fonte, desenvolvendo-se juntas e a partir de recursos comuns.

A religião é, portanto, experimentada como um retorno, como o restabelecimento presente de um vestígio adormecido. As razões apontadas por Vattimo (2000) para esse retorno do religioso (como exigência, com nova vitalidade de igrejas, seitas, como busca de doutrinas e práticas outras \_ a “moda” das religiões orientais, etc.) estariam relacionadas com a iminência de riscos globais que nos parecem inéditos, sem precedentes na história da humanidade. Começou-se logo depois da Segunda Guerra Mundial com medo da guerra nuclear, e hoje, que este risco parece menos iminente por causa das novas condições das relações internacionais, difunde-se o medo da proliferação descontrolada desse mesmo tipo de arma e, de uma forma mais geral, a ansiedade diante das ameaças que pesam sobre a ecologia planetária e os receios ligados às novas possibilidades de manipulação genética. Outro medo, também bastante difundido, ao menos nas sociedades mais avançadas, é o da perda do sentido da existência, do verdadeiro tédio que parece acompanhar inevitavelmente o consumismo. O autor atenta para o caráter radical desses riscos, que parecem ameaçar a espécie e sua própria essência, como no caso de modificações no código genético.

Assim, as religiões sempre desempenharam importante papel ao longo da história. Em nenhum momento foram deixadas por completo. Mesmo com diferentes motivações, percebe-se um “boom” de religiosidade vivenciado na pós-modernidade. O aumento na busca por questões espirituais parece decorrer, primordialmente, de um momento de crise na busca por um sentido profundo, por respostas a questões existenciais.

### 3.5 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para os fins desta pesquisa, coube analisar cautelosamente alguns conceitos. O entendimento do contexto teórico e das escolhas de delineamento em torno das propostas dos autores é necessário diante da variedade de caracterização destes termos no plano do senso comum.

### 3.5.1 O conceito de religião

No estudo dos significados relacionados ao conceito de religião, Vergote (1969) dá atenção à dois enfoques: às vivências internas (dimensão da subjetividade) e às “práticas”, aos rituais e às crenças coletivas (dimensão sociocultural). Para ele, os “sentimentos religiosos” e as “experiências religiosas”, os mitos, as crenças, são fenômenos parciais. Isso porque é possível haver uma atitude religiosa individual, que não se expressa por meio de um rito socializado; mas também é possível que um sujeito realize ritos sem aderir interiormente a seu sentido propriamente cultural. Assim, tanto do ponto de vista objetivo das religiões existentes quanto subjetivo do homem religioso, somente a realidade complexa, composta de crenças, práxis e sentimentos orientados, realiza a intencionalidade religiosa. Dentre as teorias referentes à essência da religião, há aquelas defendendo uma religião interior e outras exterior. Assim, enquanto alguns a situam na ordem dos sentimentos, outros identificam-na como o conjunto de crenças, de ritos e de instituições que constituem uma sociedade (como afirma Durkheim). O encontro com o divino pode se dar pela via do conhecimento interior, pela leitura simbólica do mundo, pela escuta de uma palavra sagrada, por uma visão ou iluminação. A religião é então um conjunto orientado e estruturado de sentimentos e pensamentos por meio da qual o homem e a sociedade tomam consciência de seu ser íntimo e último e, simultaneamente, nele se torna presente o poder do sagrado.

Para Küng (1986), a religião se refere à relação do homem com uma realidade verdadeira e suprema, seja ela compreendida por Deus, o Absoluto, Nirvana, Shûnyatâ, Tao, dentre outras crenças. As dimensões básicas a todas as religiões são a questão da tradição e da comunidade; suas funções básicas são as doutrinas, costumes e ritos; e suas preocupações básicas giram em torno da transcendência seja para cima ou para dentro, no espaço e/ou no tempo, como salvação, iluminação ou libertação.

“Religião é a realização socioindividual (em doutrina, costume, freqüentemente ritos) de uma relação do homem com algo que o transcende e a seu mundo, ou que abrange todo o mundo, que se desdobra dentro de uma tradição ou de uma comunidade”. (KÜNG, 1986, p.8)

De acordo com Valle (1998), no que se refere ao conceito de religião, existem diferentes linhas de pensamento. Uma delas considera apenas a dimensão individual, considerando o conjunto de sentimentos, atos e experiências do indivíduo humano, em sua solidão, enquanto se situa em uma relação com seja o que for por ele considerado divino. Outra linha de pensamento, não aceita que o social e o histórico sejam desconsiderados, propondo que religião é a relação do ser humano com qualquer coisa que ele conceba como sendo a realidade última dotada de significado. Existe ainda a posição de que o conceito precisa abarcar a complexidade do fenômeno religioso em sua inextrincável trama de elementos individuais e coletivos, propondo que a religião é uma relação vivida e praticada (entre o ser humano) e o ser ou os seres supra-humanos nos quais ele crê; é um sistema de crenças e sentimentos.

Nesse sentido, Valle (1998) considerou as religiões como mediadoras do relacionamento com o sagrado na medida em que apresentam uma dimensão oculta, a fé religiosa, jamais atingida ou explicada, apenas tangenciada pelos símbolos religiosos. Sobre a experiência religiosa, o autor faz inicialmente uma análise da palavra experiência, mostrando que pode significar algo profundo, vivenciado e dotado de um sentido ou valor evidente em si para o sujeito; ou algo com conotações e densidades mais corriqueiras, com certa conotação de externalidade. No campo da experiência religiosa então é possível, por exemplo, ter duas pessoas participando de uma mesma cerimônia religiosa: apesar de ambas aparentemente comportarem-se observando, uma pode ser tocada profundamente pela experiência transmitida no ambiente, pelos símbolos e pelas palavras; enquanto a outra apenas assiste, sem ser atingida pelo que acontece. Desse modo, os significados subjetivos são diferentes para cada uma delas.

Para Derrida (2000) é preciso considerar uma série de distinções na definição do que é religião. Segundo este autor, o conceito tal como conhecido no Ocidente está imbricado pela tradição cristã. Em relação em relação à etimologia da palavra religio o autor aponta duas possíveis fontes: *relegere*, de *legere* (colher, juntar) e *religare*, de *ligare* (ligar, religar). Além disso, seria indispensável diferenciar religião de fé, crença, piedade, culto, teologia, teiologia, ontoteologia, ou ainda religioso de divino, sagrado, salvo, santo, indene, imune. Cabe, portanto, considerar a dimensão da religião enquanto

“[...] um aparelho instituído de dogmas ou artigos de fé determinados e indissociáveis de um dado *socius* histórico (Igreja, clero, autoridade socialmente legitimada, povo, partilha do idioma, comunidade de fiéis comprometidos com a mesma fé e tornando crível a mesma história).”  
(DERRIDA, 2000, p.79)

Enquanto isso, Boff (2001) afirma que o ser humano conhece as religiões, porque, assim como em relação à linguagem, existe um relacionamento cultural com as nossas religiões. Na medida em que toda religião promete ao ser humano a salvação, defendendo a vida e abrindo caminho à eternidade, ela também mostra o caminho para chegar a esta eternidade, que é o caminho da aceitação doutrinária. Desse modo, as religiões não só anunciam prédicas como acentuam práticas, sendo fontes de ética, de comportamento, pois

“As religiões todas fornecem assim uma visão sobre Deus, sobre o céu, sobre quem é o ser humano e o que deve fazer neste mundo. Elaboram doutrinas e apontam caminhos para a luz”. (BOFF,2001, p.24)

De acordo com Libânio (2002), a religião situa-se na esfera cultural da clássica distinção da sociedade em três níveis \_ econômico, político e cultural. Dentro da cultura, a realidade religiosa pode ser configurada em campos distintos.

“Um **primeiro conjunto semântico** refere-se ao mundo objetivo dos ritos, dos símbolos, das doutrinas, das pertenças visibilizadas, das celebrações. É a religião enquanto sistema, organização, corpo social. Um **segundo grupo semântico** abrange mais elementos. É a face subjetiva. Fala-se de religiosidade, de experiência religiosa, de mística, de espiritualidade, de sentimento religioso. E finalmente um **terceiro complexo semântico** deixa o campo da religião estritamente dita e situa-se diante de uma Palavra de Deus, profética ou escrita, que pede adesão. Trata-se propriamente da fé”.(LIBÂNIO, 2002, p.87-88)

Esta distinção faz-se necessária já que os campos se parecem e se confundem na linguagem comum. Em nível concreto, há uma imbricação entre as três realidades, pois cada uma delas influencia e é influenciada pelas demais. Ou seja, há um relacionamento entre as esferas delineadas.

Ainda segundo a proposta de Libânio (2002), o termo religião permite duas etimologias diferenciadas. Uma delas estaria ligada ao termo “religare” que significa “religação” do ser humano com Deus. Por meio deste vínculo o ser humano estaria unido e religado a Deus, reforçando o enfoque na dimensão subjetiva. A outra vem de “relegere”, indicando uma cuidadosa veneração dos deuses. Neste caso, considera-se a dimensão objetiva, institucional da religião que estabelece ritos e cultos. Aqueles que consideravam cuidadosamente tudo o que pertencia ao culto dos deuses eram chamados religiosos.

“A religião indica o caminho da razão, da experiência humana para ligar-se com o divino. Institui um sistema de ritos, práticas, doutrinas, constituições, organizações, tradições, mitos, artes que possibilitam essa religação com o mundo divino. Configura um sistema de representação, de orientação, de normatividade. Traduz uma realidade objetiva, uma tradição acumulada e vivida por uma

comunidade. Mostra o lado visível da relação com o sagrado”  
(LIBÂNIO, 2002, p.90)

A religião, na visão de Libânio (2002) é, portanto, um dispositivo ideológico, prático e simbólico, pelo qual se constitui, se alimenta e se desenvolve o sentido individual e coletivo de pertença a uma linha particular de crença. Por meio da tradição, a identificação que age internamente no grupo é estabelecida e o distingue externamente dos demais. É criada uma cadeia de memórias que vai sendo organizada, preservada e reproduzida.

Na concepção de Alves (2003), a marca comum a todas as religiões, por mais que tenham infinitas divergências, é o esforço em pensar a realidade a partir da exigência de que a vida faça sentido. Para esse autor, as teias religiosas foram tecidas em torno da expressão de problemas individuais e sociais tais como promessas terapêuticas de paz, de harmonia íntima, de liberação da angústia, de ordens sociais fraternas e justas e de uma boa convivência com a natureza. Assim, a religião seria uma rede de símbolos, um certo tipo de fala, de discurso na tentativa de promover uma conexão entre o sagrado e o profano. A importância da linguagem religiosa é ressaltada na medida em que se refere a coisas além dos sentidos comuns, acessíveis somente pela fé. O discurso religioso, portanto, teria o papel de conferir sentido a esse relacionamento.

No entanto, sabe-se que no mundo contemporâneo, muitas instituições religiosas acabam sendo espaços onde nem sempre o objetivo está no desenvolvimento da espiritualidade. Assim, desvirtuando-se dessa idéia fundamental, tornam-se espaços de luta por poder, de promoção de ideologias e de exploração do outro.

### **3.5.2 O conceito de religiosidade**

A religiosidade, na proposta de Libânio (2002) está relacionada a um sentimento de comunhão, sem precisar de doutrinas exatas. Ou seja, a religiosidade não se

vincula necessariamente a uma religião e, quando o faz, assume da religião os elementos que a satisfazem tais como tradição e comunidade.

“A religiosidade aproxima-se de um vago sentimento religioso. Corresponde à necessidade afetiva pessoal de estar ligado com algo distinto de si mesmo. [...] Traduz um desejo de comunicar-se com as forças sensíveis presentes e atuantes no universo. Casa-se com a inclinação para o mistério. Prolonga uma afetividade sem objeto preciso, satisfaz-se com vagas efusões, busca sensações e emoções que lhe dão a ilusão do amor universal”. (LIBÂNIO, 2002, p.91-92)

Paralelo a este conceito, o autor propõe que a experiência religiosa é uma percepção da presença do sagrado por parte do sujeito que a faz. Este sagrado pode apresentar-se sob a face da sedução ou por seu temor misterioso. Este fascínio está relacionado ao fato de arrancar-se do comum, da rotina, ao transporte em direção a algo extraordinário, diferente, singular, misterioso, novo, estranho. Algo que ultrapassa as experiências humanas comuns, que pertence a outro tipo de realidade, carregado de força e poder.

“O sagrado, ao descentrar o ser humano, provoca a experiência antagônica de presença e distância, de manifestação e ocultamento, que se fundamenta na própria natureza da experiência transcendental de Deus feita na existência humana”. (LIBÂNIO, 2002, p.92)

Desse modo, para o autor a religiosidade é uma dimensão estrutural, uma característica inerente ao ser humano, considerado como *homo religiosus*. Haveria então uma tendência ao sentimento da presença de um poder invisível e eficaz que se manifesta por meio de um objeto ou de um ser. Sua descoberta proporciona sentido à existência humana já que “A religiosidade é a pergunta. A religião é a resposta”. (LIBÂNIO, 2002, p.100) Assim, a religião responde ao clamor da religiosidade.

### 3.5.3 O conceito de espiritualidade

Para Libânio (2002), o termo espiritualidade adquiriu tal polissemia que apenas é possível definir o que se entende por ele. Espiritualidade estaria relacionada com uma “espiritualidade sem Deus”, ou seja, a doutrina perde a autoridade e o conhecimento substitui a fé. Assim, o termo teria adquirido uma conotação antiinstitucional, sendo freqüentemente vista como simples dimensão antropológica.

“A espiritualidade, encarada dentro de perspectiva antropológica, é a prerrogativa das pessoas autênticas que, em face do ideal e da história, constataram uma escolha axiológica decisiva, fundamental e unificante, capaz de dar sentido definitivo à existência”. (LIBÂNIO, 2002, p.95)

Libânio (2004) acredita na existência de uma nova vertente de entendimento do fenômeno religioso. Neste pensamento, o termo espiritualidade substitui a palavra fé. É a idéia da espiritualidade global, do acesso ao divino no interior de cada ser humano e não por meio de realidades objetivas que as religiões tradicionais oferecem tais como dogmas, sacramentos e ritos institucionalizados. Trata-se de uma experiência de interioridade, intuitiva, contemplativa, do ser que transcende no interior do ser. É a presença divina, sem necessariamente vincular-se a Deus.

Para Vilenna (2006, p.51) a espiritualidade também independe da religião já que “[...] é a forma como o sujeito se relaciona com o Transcendente e como este relacionamento reflete no seu modo de pensar e viver”.

Corroborando este pensamento, Fleck et al. (2003) propõem que a espiritualidade coloca questões a respeito do significado da vida e da razão de viver, não estando limitadas a alguns tipos de crenças ou práticas.

### 3.5.4 Os conceitos de fé religiosa e teologia

No sentido mais amplo da palavra, fé está relacionada à atitude de entrega a uma realidade ou alguém. Esta relação se faz por meio da confiança. Para Libânio (2004, p.12), a fé “é uma experiência humana fundamental que se faz entre as pessoas e que se prolonga para coisas, mistérios e religiões”.

Assim, para o autor, crer é uma condição para existir no convívio humano já que desde os primeiros movimentos instintivos do recém-nascido são de confiança no outro que o acolhe, protege, cuida. No inconsciente da criança é criada uma atitude espontânea de entrega, plantando assim a semente da fé humana ou da resistência a ela. Dessa forma, há pessoas com mais dificuldade ou facilidade para desenvolver a atitude de fé.

“A verdadeira experiência de fé humana exige de quem crê um gesto de entrega, e daquele em que se crê a verdade de sua existência, a veracidade de seu ser. A fé é sempre bilateral. De um lado há a entrega; de outro, a aceitação merecida. Portanto, a fé humana se opõe à ilusão, ao engano, à mentira, ao mito, à superstição”.  
(LIBÂNIO, 2004, p.15)

Por conseguinte, a fé ancora-se em sinais de credibilidade que dependem de elementos culturais, etários, históricos, existenciais e étnicos. Cada ser humano constrói sinais de credibilidade buscados nas relações com o outro, o que implica o maior uso da capacidade intuitiva se comparada à verificação empírica.

Já no campo do mistério, a fé religiosa irá operar além da esfera das relações humanas. Mistério, para Libânio (2004), tem o sentido de uma realidade provisória, do ainda desconhecido.

Neste sentido, o autor faz críticas ao cientificismo, ideologia de identificar a realidade ao verificável, excluindo o mistério do campo do conhecimento. Fora do

escopo do verificável foram estabelecidos como elementos seculares o mito, a superstição, a fábula, o sentimento e o campo religioso. A razão iluminista reduziu o mistério à ignorância e credice das pessoas, não deixando espaço à nenhuma realidade transcendente ou sobrenatural. No entanto, atualmente as ciências se tornam mais “modestas” ao deparar-se com o limite intrínseco ao conhecimento e à inteligência humana que remete a outro sentido dessa palavra.

Mistério é, na visão do autor, uma realidade transcendente, não necessariamente pessoal, que causa fascínio ao ser conhecido e que atrai sempre uma busca incessante. Nesse contexto semântico, aparecem os termos sagrado, religioso, tabu, numinoso, divino. Em geral estão relacionados a tudo aquilo, incluindo pessoas, objetos, lugares, tempos, coisas, que nos permite ter a experiência do divino e vivenciar a fé religiosa. “A fé religiosa implica, portanto, ligar-se com o mundo divino e cuidar das coisas do culto. Implica a bipolaridade de dois universos existenciais: o humano e o divino”. (LIBÂNIO, 2004, p. 24)

Na visão do autor, o relacionamento entre esses dois universos é saciado, na dimensão religiosa pessoal, por meio da fé religiosa. O ser humano vivencia uma realidade social e cultural de angústia, depressão, fadiga psíquica, tédio, provocando a busca por onde e como resolver esses problemas. Na crença religiosa estaria a possibilidade de ser encontrada a resposta gerando alívio e consolo por meio da confiança numa realidade maior. “Há uma sede de fé religiosa no meio do desgaste psico-humano provocado pela sociedade e cultura modernas”. (LIBÂNIO, 2004, p.27)

Libânio (2002, p.99) ainda destaca que o discurso correspondente à fé recebe a denominação teologia e “diverge dos discursos religiosos que tecem suas reflexões sobre a experiência religiosa, prescindindo e até carecendo da dimensão da fé”.

### 3.5.5 O conceito de conversão religiosa

Sob o enfoque da psicologia social da religião, Valle (2002) propõe a existência de duas aproximações: uma que surgiu no século XIX e dedica-se ao que se passa no interior do indivíduo que se converte; e outra iniciada no século XX que dedica maior atenção ao nível psico-grupal e psico-sociológico.

Dentro da primeira linha teórica, destaca-se a experiência subjetiva do sagrado. Para os autores dessa abordagem, a conversão é vista como um poderoso jogo de motivações, necessidades e percepções psicológicas que acontecem na intimidade do convertido. Assim, essa experiência emocional renova os potenciais vitais, podendo ser um estado emocional de resistência, prazer ou sentido.

O segundo enfoque está relacionado ao surgimento, no início do século XX, de novas teorias e disciplinas que apresentavam interesse pelos aspectos perceptivos e psicoafetivos (sobretudo inconscientes) da conversão. Com o avanço da sociologia e da antropologia, a preocupação voltou-se para aspectos de natureza psicossocial e psicossociológica. Com isso, surgem teorias com maior poder de compreensão e abrangência, capazes de reconhecer a importância dos processos idiossincráticos presentes na conversão e na adesão a um grupo religioso. Além disso, esses pesquisadores não perderam de vista as relações que o comportamento religioso do ser humano tem com o pluralismo das culturas e a feição que a globalização imprime à essa dimensão na atualidade.

“São câmbios de época que obrigam os estudiosos da conversão religiosa a se preocuparem com os aspectos claramente históricos, sociológicos e culturais que influenciam as religiões e incluem alguns mecanismos relacionais, organizacionais e grupais que pesam na adesão inicial e na posterior permanência do convertido em um dado grupo religioso”. (VALLE, 2002, p. 56-57)

Assim, passou-se a considerar a questão não só da conversão, mas da pertença religiosa. Ou seja, a atitude do convertido em relação ao novo grupo no qual se insere vista em seus processos perceptivos, motivacionais e emocionais. Conversão e pertença deixam de ser vistos, categorizados e classificados somente com base em comportamentos externos e passam a representar uma realidade psicossocial complexa da qual faz parte integral o itinerário do convertido. Os esforços, contradições e avanços também passam a ser considerados nesse processo.

Para Valle (2002), analisar o panorama da atual dinâmica sócio-religiosa brasileira deve incluir a premissa da intensa mobilidade e pluralidade desse campo. Isso porque o país estaria atravessando uma “onda conversionista” sem precedentes.

Para o autor, de modo geral, o comportamento religioso do brasileiro sempre foi um tipo de "bricolage", ou seja, uma identidade religiosa formada por um *mix* construído com materiais de procedências diferenciadas, mas que lhe apresentam algum tipo de sentido. Essa organização mais livre talvez possa ser relacionada ao caráter majoritariamente cultural de um catolicismo popular formado a partir de várias culturas de base. No século XIX, com a entrada das religiões protestantes, surgiram parâmetros e exigências de pertença mais definidos. Também dentro do catolicismo deram-se movimentos que levaram as elites religiosas a uma maior consciência de pertença e, em alguns casos, a experiências diretas de conversão em massa.

No cenário brasileiro tão diversificado em termos de opções de trânsito religioso, é comum observar a adesão a uma “nova” religião.

“Na situação de anomia, pluralismo e transição criada pelo consumo e pelo "mercado" de ofertas religiosas, os indivíduos parecem experimentar processos de busca que afetam sua emoção, seus valores e seu comportamento, recentrando-os, de alguma forma, no religioso e no espiritual. O religioso readquire uma função

reordenadora da percepção de si (auto-imagem, senso de identidade) e do mundo (sentido e opções de vida) que havia sido (parcialmente, ao menos) perdida com o desencantamento do mundo provocado ali onde a razão secularizada adquiriu hegemonia. O religioso exerce, além disto, uma função de inserção e/ou reinserção do indivíduo em um grupo, respectivamente em um meio socio-cultural motivador e dotado de sentido.” (VALLE, 2002, p.60-61)

Assim, a extensão e o modo como acontecem essas “passagens” religiosas se conectam a situações culturais, econômicas e sociais concretas. Uma escolha em determinada situação frente a tal pluralidade em permanente expansão pode ser reavaliada no momento seguinte. A adesão a novos valores, mudança na visão de mundo e adoção de novos modelos de conduta não implica, como em outras épocas, ruptura social, cultural e da própria biografia. A conversão já não representa um drama pessoal e familiar nem tampouco uma mudança drástica.

De modo prático e operacional, Valle (2002, p.65) aponta quatro elementos a serem considerados pelos pesquisadores do tema conversão religiosa: a consideração dos aspectos conscientes e inconscientes do psiquismo de cada convertido dentro de sua evolução psico-religiosa individual; o levantamento das características, inclusive psico-afetivas, do grupo ao qual a pessoa se afilia (clima interno, regras, crenças, textos de referência, práticas, estilos de liderança); a análise de fatores de natureza cultural que refletem realidades sociológicas, econômicas e políticas mais amplas; e a consideração da classe social, idade, sexo, profissão, dentre outras aspectos da vida do convertido tais como momentos existenciais de tensão, luto, sofrimento e inquietação.

## 3.6 VALORES

De modo generalizado, valores são elementos norteadores de comportamento. Eles estabelecem a importância na adoção de determinadas posturas diante dos eventos, funcionando como guias de conduta.

Para Desjardins (2002), em sentido amplo, valores referem-se à relativa importância de uma qualidade ou objeto. Para os fins desse estudo, serão analisados diferentes apontamentos referentes a dois tipos básicos que são os valores individuais e os organizacionais.

### 3.6.1 Valores pessoais

Valores são crenças pessoais que motivam determinada conduta ou comportamento em detrimento de outro. Os valores são constituídos a partir da experiência de vida, da personalidade e dos traços culturais do ambiente no qual o sujeito está inserido. Apesar de se manterem em relativa estabilidade, os valores podem mudar a partir de novas experiências.

Nas mais diferentes definições e estudos sobre valores é possível encontrar pontos em comum. Schwartz (1994), propõe que os valores podem estar relacionados a conceitos ou crenças; comportamentos ou estados desejáveis que transcendem a situações específicas; guia de seleção ou avaliação de comportamentos e eventos; ordenação por relativa importância.

Para Robbins (1998) valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou estado supremo de existência é preferível pessoal ou socialmente a outro oposto ou contrário. Eles contêm um elemento julgador que conduz as idéias de um indivíduo ao que é certo, bom ou desejável. Desse modo, os valores têm atributos de conteúdo, apontando que um modo de conduta ou

estado supremo de existência é *importante*; e de intensidade, especificando *quão importante* ele é. A ordenação dos valores de um indivíduo em termos de suas necessidades caracteriza o **sistema de valores** pessoais. Esse sistema é identificado pela importância relativa que destina-se a cada um deles.

Conforme dito anteriormente, apesar de relativamente estáveis e duradouros, o processo de questionar valores, é claro, pode resultar em mudança. A partir da reflexão em torno de acontecimentos marcantes, de atitudes dos outros ou do próprio auto-questionamento é possível decidir que essas convicções não são mais aceitáveis. Obviamente, na maior parte do tempo os valores são apenas reforçados a partir da reflexão.

A formação dos valores está fortemente relacionada às relações sociais do ser humano. No processo de socialização, as interações com o outro são importantes elementos dessa formação. Além disso, aspectos culturais influenciam a relativa importância de determinados valores.

Assim, Robbins (1998, p.89-90) propõe que “os valores dos indivíduos diferem mas tendem a refletir os valores sociais dos períodos nos quais eles cresceram”. Nesta medida, cada cultura, ao longo do tempo, desenvolve certos que são reforçados continuamente. Há a possibilidade de mudança, mas dentro de processos lentos e graduais.

Por conseguinte, os valores diferem-se das atitudes, apesar de se apresentarem inter-relacionados: “Atitudes são constatações avaliadoras \_ tanto favoráveis quanto desfavoráveis \_ em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como alguém se sente em relação a algo.” (ROBBINS, 1998, p.92) Assim, ao contrário dos valores, as atitudes seriam categorias menos estáveis.

Rokeach (1973, p. 122) afirma que "O conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir predizer como ela se comportará em diversas situações

experimentais e da vida real". Devido a isso, muitas pesquisas são desenvolvidas buscando determinar esse valor preditivo e estabelecer esta relação funcional em relação ao comportamento e atitudes. Para o autor, os valores são os principais fatores que influenciam e determinam o comportamento social, explicando o interesse da psicologia social nesse campo. Logo, não haveriam dúvidas relacionadas à influência determinante dos valores sobre o comportamento.

Sobre a existência de um sistema de valores, Rokeach (1973, p. 551) afirma que seria "nada mais do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um contínuo de importância". No processo de hierarquização dos valores, é considerada não só a postura do ser humano enquanto observador, mas também enquanto participante da vida social. Desse modo, os valores estão estritamente relacionados às preferências, à distinção entre o que é importante para o indivíduo e o que é secundário, entre aquilo que tem valor e o que não tem.

Além disso, a partir de seus estudos, Rokeach (1973) criou o Levantamento de Valores de Rokeach (Rokeach Value Survey \_ RVS). Com isso, foram estabelecidos dois conjuntos de valores, cada um deles contendo 18 itens de valores individuais. O primeiro conjunto denominou-se valores terminais, que estavam relacionados a estados supremos de existência desejados. Seriam as metas ou objetivos que uma pessoa gostaria de alcançar durante a vida. O segundo conjunto ficou conhecido como valores instrumentais, que seriam os modos de comportamento preferíveis, ou formas de atingir os valores terminais.

Desse modo, no campo empírico, pesquisas com diferentes metodologias buscaram estabelecer a relação entre valores e comportamento. No campo da Psicologia Organizacional, os estudos são crescentes nesse campo já que acredita-se que a partir deles seja possível conhecer e alterar a cultura organizacional e compreender os processos de mudança e suas formas de resistência. (TAMAYO et al., 2000, p.290)

De acordo com Vilenna (2006, p.14)

“Valores são normas, princípios ou padrões difundidos por grupos humanos, sociais, políticos ou religiosos, que são absorvidos pelos indivíduos como elementos constitutivos de sua personalidade e que contribuem para determinar suas atitudes e comportamento”.

Para Moscovici (2003, p.155), “Na família, no trabalho, na sociedade, no lazer os valores atuantes moldam atitudes e comportamentos, norteiam e condicionam relações entre as pessoas e as atividades”.

Conforme Barret (2000), valores são regras para a vida, são crenças arraigadas de que um certo modo de ser ou resultado é preferível a outro e são demonstrados externamente por meio de comportamentos.

Sobre as normas morais e suas variações em cada sociedade ao longo da história, Alberoni (2000, p.10) afirma que

“No passado tínhamos a tendência de difundir nossos genes, mas, com o desenvolvimento da cultura e do conhecimento, procuramos, com igual vigor, difundir nossas idéias, as nossas crenças, os nossos valores, afirmar a nossa religião, a nossa civilização”.

Assim, o discurso da moral sofre influência da visão religiosa, especialmente quando se trata de preceitos cristãos. Além disso, a moral sofre mudanças em seu padrão no tempo. A moral evolui com a sociedade. O autor cita o exemplo das rígidas normas morais e crenças estabelecidas pela Igreja no passado e que hoje encontram-se abrandadas como outras formas de comportamento.

Conclusivamente, Alberoni (2000) propõe que a evolução e as transformações da ciência devem caminhar paralelas ao desenvolvimento e observância de valores

morais e éticos. É preciso derrubar os pressupostos de que a busca pelo racional envolve somente ações egoístas, relações de custo-benefício, cálculos, interesses. O reconhecimento do sujeito nas atitudes racionais é o primeiro passo para mudar essa visão.

### 3.6.2 Valores organizacionais

Se no capítulo anterior o conceito de valores relacionava-se a características fundamentais da personalidade do ser humano, como falar em valores organizacionais? No sentido metafórico, considera-se que as organizações também sejam portadoras de um conjunto de pressupostos que fundamentem as ações daqueles que a compõem. Assim como os indivíduos, as organizações teriam então componentes que formariam um conjunto de práticas baseadas em objetivos designados estrategicamente.

Para Tamayo (1996), valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão à serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Partindo dessa definição, em outro estudo, Tamayo e Gondim (1996) salientam alguns aspectos importantes dessa definição:

- O **aspecto cognitivo** dos valores organizacionais enquanto elemento básico já que são crenças existentes na empresa ou formas de conhecer a realidade social, respostas cognitivas prontas e privilegiadas aos problemas organizacionais. Os valores são crenças valorizadas, enfatizadas pela organização. Assim sendo, nem toda crença é um valor, somente aquelas enfatizadas e socialmente aceitas como princípios que orientam a vida das organizações. As crenças que constituem os valores estão em interação

entre si e com outras crenças, constituindo um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente. Os valores funcionam, então, como padrões para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros.

- O **aspecto motivacional**: a raiz dos valores organizacionais é motivacional pois eles expressam interesses e desejos de algum membro da empresa ou da coletividade. Desse modo, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa.
- A **função dos valores**, já que eles têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros, sendo determinantes da rotina diária na organização. Orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Dessa forma, os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem. Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos outros, pertinente ao sistema organizacional. Os valores têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas. Assim, os valores podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas. As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais. Os valores são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia. As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização e os valores proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema.
- A **Hierarquia dos valores**: considerando um sistema de valores, segundo uma disposição hierárquica ou uma classificação ordenada de valores ao longo de um continuum de importância. As pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si, não tanto pelo fato de possuir valores

diferentes, mas pela organização hierárquica dos mesmos. Os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização são atores que participam, que tomam partido, que se envolvem nele, que transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social.

Buscando avaliar a importância dos valores para a cultura organizacional a partir da percepção dos empregados, Hofstede (1980) elaborou um instrumento psicométrico e concluiu que haviam 48 valores considerados como uma amostra significativa dos valores organizacionais. Submetidos à análise fatorial, cinco fatores foram encontrados: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado.

Para Barret (2000), se as crenças e valores corporativos definidos pela Alta Administração, forem muito diferentes dos valores individuais, a convivência dos empregados no ambiente de trabalho será muito mais difícil, prejudicando o desempenho da organização. Inversamente, quanto mais próximos forem os valores de um indivíduo daqueles preconizados pela organização maior será a produtividade para a mesma, além da promoção de um estado mais elevado de realização das pessoas. Assim, para que as pessoas realmente estejam comprometidas com a empresa é preciso que se tenha um alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais. Além disso, o autor afirma que a satisfação das necessidades espirituais é a motivação mais forte do homem, a que libera profunda criatividade e produtividade, não atingidas com recompensas exteriores.

Carvalho e Tonet (1994) afirmam que a cultura organizacional é composta de vários elementos, entre os quais se destacam: os valores que seriam tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a

imagem e o nível de sucesso desejado; e as crenças, percebidas a partir do comportamento das pessoas e que estão ligadas à busca de eficiência.

Conforme é possível notar, há predominância nos estudos organizacionais de abordagens de valores que privilegiam a dimensão utilitarista de análise. Buscam-se formas de interferência no comportamento das pessoas envolvidas nas práticas organizacionais, mudanças capazes de promover atitudes favoráveis apenas aos interesses estratégicos da organização.

### 3.7 A RELIGIOSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Mesmo predominando no ambiente organizacional as abordagens e práticas de gestão com enfoques voltados ao aumento de produtividade e a interesses estrategicamente delineados, é possível observar diferentes formas de se alcançar esses resultados. As pessoas envolvidas no trabalho imprimem traços de sua subjetividade, incluindo os valores constituídos ao longo da vida, nas mais diversas atividades desempenhadas. Assim, é possível notar a presença de aspectos da religiosidade no cotidiano das organizações.

Para que se compreenda o campo de estudos que surge diante dessa constatação, cabe inicialmente analisar o que tem sido objeto de estudo dos pesquisadores que se dedicam ao assunto.

#### 3.7.1 Mapeando o campo de estudos

No artigo intitulado “Mapeando o terreno das pesquisas sobre espiritualidade nas organizações”, Benefiel (2003) mostra que algumas questões podem dar forma ao campo de estudo:

- Como a espiritualidade pode ser definida?
- Como a espiritualidade nas organizações pode ser definida?
- Que métodos de pesquisa são mais apropriados para este trabalho: quantitativos, qualitativos ou uma combinação de ambos?
- É apropriado medir a espiritualidade em unidades quantitativas?
- Há a necessidade de novos parâmetros de métodos de pesquisa além dos limites do conhecimento de pesquisa em administração?

Diante dessas questões, a autora mostra quatro possíveis caminhos traçados pelos pesquisadores.

O **primeiro** deles seria o campo quantitativo, que busca demonstrar como a espiritualidade no ambiente de trabalho contribui para a performance organizacional. Destacam-se os pesquisadores: Trott (1996), que descobriu uma alta correlação entre bem-estar espiritual e franqueza, eficácia individual, e comprometimento organizacional; Beazley (1997) que desenvolveu um instrumento para medir a espiritualidade individual e encontrou uma correlação entre espiritualidade e honestidade, humildade e serviço ao próximo; Ashmos e Duchon (2000) que desenvolveram uma definição de espiritualidade no ambiente de trabalho que, segundo seus estudos, é válida em nível individual para ganhos de produtividade.

Para Benefiel (2003), ainda há um longo caminho na busca pela demonstração de uma correlação positiva entre a espiritualidade e a performance organizacional. No entanto, a abordagem quantitativa já pode ser considerada responsável por proporcionar o diálogo entre pesquisadores da espiritualidade no ambiente de trabalho e os teóricos da administração.

O **segundo** possível caminho seria a estrada do “por que” e do “como”. Enquanto os pesquisadores da primeira proposta somente examinaram construções conceituais já propostas e as testaram utilizando métodos de pesquisa

qualitativos, Mitroff e Denton (1999) utilizaram uma combinação entre quantitativo e qualitativo para alcançar uma construção conceitual. Estes pesquisadores buscavam responder a duas questões centrais: “**Por que** a espiritualidade deve ser integrada nas organizações?” e “**Como** a espiritualidade pode ser integrada nas organizações?”. Sobre a primeira pergunta, eles encontraram que as pessoas percebem as organizações como “mais espirituais”, “mais lucrativas”, “mais atenciosas” e “mais éticas”. A resposta para “quando” elas se encaixam em cada uma das categorias necessitaria estudos adicionais. Sobre a segunda pergunta, eles chegaram a composição de um modelo de cinco possibilidades mais adequadas por meio de suas entrevistas, revisão de literatura e exame das fraquezas e limitações de cada uma das práticas encontradas em campo.

Benefiel (2003) reconhece os avanços dos pesquisadores e propõe que este trabalho seja aprofundado, e sua utilidade estendida, por meio de pesquisas adicionais que privilegiem casos cotidianos de vivências de espiritualidade no trabalho.

O **terceiro** caminho seria uma trilha mais aprofundada, buscando os destinos da proposta anterior de “como” e “por que”. Esta trilha utiliza métodos qualitativos, inicialmente para descobrir como a espiritualidade se manifesta dentro das organizações e posteriormente para descobrir o impacto tanto na performance individual quanto na organizacional. Milliman et al. (1999) descobriram como a espiritualidade se manifesta dentro de uma organização, a Southeast Airlines, e propuseram três hipóteses sobre esse impacto. Craigie (1999) também buscou entender como a espiritualidade se coloca, analisando conversas entre líderes da área da saúde, negócios e governo, e fornecendo um modelo composto de três etapas para guiar a questão do “como”.

Para Benefiel (2003), esses pesquisadores já avançaram no campo de estudos mostrando a operacionalização da temática, no entanto é necessária a aplicação destas propostas em outras organizações.

A **quarta** e última possibilidade seria o caminho do “por que” e “como” radicais. Este caminho se coloca primeiramente sob teorias explanatórias de como a transformação organizacional ocorre e posteriormente vai mais a fundo na questão “por que” a espiritualidade deve ser integrada à rotina de trabalho. Lichtenstein (1997) notou, durante as entrevistas com três teóricos que deram informações detalhadas sobre a mudança organizacional, que foram usadas palavras tais como “mágica”, “graça” e “milagre” ao descrever o momento de transformação, conferindo um sentido de reverência e surpresa sobre as ocorrências. Neal (1999) demonstrou algo similar para a transformação individual, formulando uma teoria baseada em sua pesquisa e reconhecendo que a transformação usualmente não segue uma trajetória linear, mas inclui interrupções, problemas e imprevisibilidade. Para o segundo aspecto, Neal et al. (1999) fornecem um extenso contexto, indo além da mera sobrevivência da organização em si. Eles argumentam que a transformação organizacional é somente um aspecto das amplas mudanças da sociedade que são necessárias à sobrevivência do planeta. No que se refere às questões “como” e “por que” estes pesquisadores foram mais a fundo nas motivações para esta mudança. Eles ajudaram as pessoas a entender que a desordem e a imprevisibilidade são partes integrais do processo, e ajudaram na aceitação dos inevitáveis problemas do caminho. Além disso, mostraram que existem outras razões além da lucratividade para trazer a espiritualidade para as organizações. Tudo isso estimulou uma conversa que necessitava ser iniciada, delineando importantes linhas de discussão. Ao mesmo tempo, essas teorias necessitam estudos adicionais e precisam encontrar maneiras de comunicar as visões aos estudiosos da administração.

Assim, estes quatro caminhos representam um importante trabalho desenvolvido sobre a espiritualidade nas organizações. É importante que muitos métodos tenham sido explorados nesses anos de formação desse campo de estudos. Cada um desses pioneiros contribuiu de alguma forma com informações valiosas e seus

trabalhos representam um bom começo para os iniciantes em pesquisas sobre a espiritualidade nas organizações.

Sobre a questão do método, Benefiel (2003) ainda salienta que os pesquisadores do campo da administração enfrentam o dilema de utilizarem abordagens qualitativas ou quantitativas, trazidas em suas bagagens, nas pesquisas sobre espiritualidade nas organizações. Isso deixa muitas perguntas sem resposta já que o discurso da espiritualidade se difere fundamentalmente do discurso da ciência organizacional. Muitos tendem a achar que estas abordagens perdem importantes fatias do que eles estão buscando e pior, tratam a espiritualidade como uma questão trivial. Já os pesquisadores em administração tendem a achar que a discussão sobre ser ou não possível definir e medir em termos de ciência organizacional é irrelevante à eficiência e ao efetivo funcionamento das propostas.

Este dilema pontua a nova fronteira das pesquisas sobre espiritualidade nas organizações. Enquanto alguns trilham algum dos caminhos propostos pelos pioneiros, o autor afirma ser importante mostrar o novo campo ainda inexplorado que consiste em dois territórios inexplorados:

1. Trabalhos filosóficos que solucionem a problemática entre o discurso da espiritualidade e o discurso da ciência organizacional.
2. Novos métodos de pesquisa a serem construídos sob embase filosófico, métodos que irão mostrar seriamente a importância e validade da espiritualidade em si e relacionada a elementos externos.

Para Benefiel (2003) este é o momento para a definição desse novo campo de estudos da espiritualidade nas organizações e do caminho a ser seguido. Os estudos iniciais foram importantes no sentido de traçar os caminhos que levarão teóricos e práticos para este terreno. No entanto, ainda existem clamores já que para a maturidade da temática é preciso continuar trilhando o caminho já

existente, aprofundar os estudos, explorar novos métodos de pesquisa e ajudar a construir pontes para que as conversações se façam entre diferentes campos.

Também no sentido de mapear o campo de estudos sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho, Freshman (1999) já havia empreendido uma análise exploratória de passagens de textos sobre o tema. Foram estudados grupos de discussão via email, questionários e literatura relacionadas ao assunto. Este estudo essencialmente quantitativo buscou documentar e sistematizar em categorias o que estava sendo descoberto naquele momento das pesquisas.

### **3.7.2 A religião e o ambiente de trabalho**

Diante das análises exploratórias sobre o campo de estudos da espiritualidade no ambiente organizacional, cabe compreender o que vem sendo objeto de análise das pesquisas com esse enfoque.

Buscando explicar a tendência desse tipo de estudo, Tischler (1999) delineou uma proposta teórica baseada na teoria da hierarquia de necessidades de Maslow (1943). No artigo, o autor pretendeu levar o modelo para um novo território, aplicando a teoria ao nível social de atividade, como uma teoria de conscientização e motivação social, ao invés do individual.

Segundo a teoria de Maslow (1943), há cinco níveis básicos de necessidades: necessidades físicas ou de sobrevivência; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de auto-estima; e necessidades de auto-realização. Assim, o ser humano seria dotado de necessidades complexas e que podem ser hierarquizadas. Quando uma necessidade menos complexa for satisfeita, o indivíduo buscará alcançar a necessidade mais complexa que se segue.

Para Tischler (1999), na medida em que a revolução industrial se processa nas sociedades, a prosperidade produzida se difunde e grande parte das pessoas se torna livre do foco em necessidades de sobrevivência e segurança exclusivamente. Assim, a sociedade como um todo estaria se movendo em direção aos níveis mais altos de necessidades: sociais, de auto-estima, de auto-realização, incluindo a espiritualidade. É possível notar este processo nos Estados Unidos e em países desenvolvidos da Europa. Para o autor, a tendência está no nível social das necessidades humanas e esta proposta teórica de mudança oferece novas formas de entender muitas das transformações sociais deste tempo, incluindo o interesse pela espiritualidade nos negócios.

No entanto, essa proposta analítica parece não encontrar fundamentos sólidos na prática já que países considerados em desenvolvimento, como no caso do Brasil, apresentam evidências da presença da religiosidade no trabalho. A hipótese de relação entre a busca de níveis de satisfação mais altos e a questão da espiritualidade nos negócios requer pesquisas aprofundadas para que se mostre legitimado no ambiente acadêmico.

Também analisando o crescimento dos estudos sobre o tema, Lampman (2003) resgata que Patrícia Aburdene, co-autora do livro *Megatrends* propôs que esta tendência estaria por se tornar uma mega-tendência por uma série de motivos, dentre eles:

- O enorme estresse que as pessoas vivenciam devido a crises econômicas e de segurança nos últimos dois anos;
- Os dados de pesquisas revelam um crescimento rápido do segmento por meio da exposição de casos de sucesso;
- Líderes de negócios com suas próprias noções de transformação pessoal ou de trajetória espiritual agora as transpondo para as instituições;
- A convergência dos movimentos de responsabilidade social e espiritualidade.

Corroborando a questão do foco nessa temática, Conlin (1999), já havia proposto que um retorno da espiritualidade vinha ocorrendo nas organizações americanas. Executivos estavam misturando aspectos do misticismo ao gerenciamento, importando para os corredores dos escritórios as lições usualmente ensinadas nas igrejas, templos e mosteiros, e indo contra o antigo tabu sobre falar de Deus no trabalho.

Segundo o artigo, havia naquele momento 10.000 grupos de oração e estudos da Bíblia no ambiente de trabalho que se encontravam regularmente, verificados pela Fellowship for Companies for Christ International. Poucos anos atrás, existia somente uma conferência sobre espiritualidade no ambiente de trabalho, enquanto em 1999 existiam cerca de trinta. No ambiente acadêmico também notou-se crescimento: a Universidade de Denver, a Universidade de New Haven e a Universidade de Minesota de St Thomas haviam aberto centros de pesquisa dedicados ao assunto. O número de livros relacionados ao tema que chegavam às prateleiras das lojas a cada ano tinha quadruplicado desde 1990.

Na verdade, o que estava acontecendo seria um reflexo de uma tendência mais ampla. As pessoas estariam trabalhando o equivalente a um mês a mais por ano do que faziam uma década atrás. Não era de surpreender que o ambiente de trabalho \_ e não as igrejas ou praças da cidade\_ fosse onde o fenômeno social americano estivesse se mostrando inicialmente. O escritório passava a ser onde mais e mais pessoas comiam, se exercitavam, namoravam, deixavam suas crianças, e até mesmo dormiam. Além disso, o influxo de imigrantes no local de trabalho tinha aumentado a consciência sobre uma vasta gama de crenças religiosas. Por todo o país cresciam o número, por exemplo, de Muslims que desenrolavam seus tapetes de oração dentro dos escritórios.

Para Conlin (1999), com maior número de pessoas abertas à espiritualidade \_ 95% dos americanos declaravam acreditar em Deus ou em um espírito universal,

e 48% diziam que conversam sobre sua fé religiosa no trabalho, de acordo com a Organização Gallup \_ fazia sentido que, junto a seus laptops e pastas, as pessoas levassem sua fé ao trabalho.

Mas talvez a questão mais importante dessa tendência, segundo a autora, fosse a crescente evidência de que programas com enfoque na espiritualidade no ambiente de trabalho seriam responsáveis não só por suavizar a psique dos trabalhadores, mas também por proporcionar aumento na produtividade. Por outro lado, céticos que preferiam não se utilizar desse tipo de discurso podiam encarar este fenômeno como apenas outra moda passageira da administração.

No artigo foram citados vários casos de empresas que aceitaram a espiritualidade e obtiveram efeitos positivos no ambiente de trabalho. No entanto, afirmou-se que a implementação dessa abordagem não garantiria o fim dos conflitos no trabalho. A autora revelou que muitas organizações preferiam manter ambientes seculares, respeitando as crenças dos funcionários, porém sem incentivá-las.

É possível notar que, para essa autora, é possível utilizar a espiritualidade como ferramenta para aumentar os ganhos em produtividade. As afirmações desse artigo não se fundamentam em pesquisas nem sequer mostram-se suficientemente apoiadas em argumentos sólidos. Ao que parece, trata-se de uma proposta que propõe resultados ilusórios.

Ainda dentro da proposta de compreensão da presença da religião no ambiente de trabalho, destaca-se o livro *Religion and the Workplace* de Hicks (2003). Suas reflexões destinaram-se a pesquisadores do tema ou aos que se deparam com a questão em seu cotidiano. Contrariou as publicações americanas, em grande parte funcionalistas, que abordavam o relacionamento entre liderança e religião nas organizações visando modelos que oferecessem resultados lucrativos.

No esforço em entender as relações da religião no ambiente de trabalho, o autor utilizou pesquisadores de vários campos do conhecimento e buscou oferecer idéias que pudessem capacitar a expansão de entendimentos sobre o ambiente de trabalho como um importante contexto público no qual a religião, em toda sua diversidade, opera. Além disso, convidou filósofos, teólogos e especialistas em ética de tradições específicas a desenvolver perspectivas sobre trabalho, ética nos negócios e liderança organizacional que se voltem ao desafio da diversidade da força de trabalho. Encorajou pesquisadores da administração e dos estudos em liderança a entender a religião, em suas múltiplas e potenciais formas de conflito, como uma importante parte da identidade de muitos empregados que deve ser respeitada ao invés de evitada, reduzida e explorada.

A proposta central da obra se relacionou à sugestão do modelo de *respeito ao pluralismo* que, segundo o autor não resolveria todos os dilemas nem traçaria uma descrição de toda a complexidade do tema, mas ajudaria a dar ênfase a uma conversação crítica entre os pesquisadores e aqueles que vivenciam a questão, sobre as formas nas quais a religião atua e deve atuar no ambiente de trabalho.

O modelo pluralístico sugerido criaria espaços onde empregados de vários níveis hierárquicos da organização podem ser agentes morais e expressar perspectivas diferentes no trabalho. Isso porque a espiritualidade ou religiosidade de um ambiente de trabalho não obedeceria necessariamente à hierarquia da organização. Os líderes, formais ou não, teriam um papel crucial em dar forma e manter uma estrutura e cultura de respeito ao pluralismo, mas todos os empregados ativamente se engajam em tal condição. Dessa forma, as lideranças não seriam as únicas responsáveis pela criação de um processo e procedimento no qual os empregados possam comunicar seus comprometimentos e crenças substantivam, eles também devem gerar formas de expressão múltiplas, algumas vezes complementares, e outras vezes competitivas.

Hicks (2003) traz algumas definições de religião e controvérsias em torno delas, enfatizando a necessidade de maior precisão dos pesquisadores no uso dessas expressões, na tentativa de capturar mais adequadamente as distintas realidades das formas múltiplas de religião. Além disso, pelos casos estudados, são apresentadas grandes variações referentes ao tema, o que requer análises mais acuradas sobre as relações entre ambiente de trabalho e religião, considerando-se o tamanho, a estrutura, a cultura e a história de cada organização.

Sobre a discussão das formas nas quais os empregados expressam suas diferentes religiões no trabalho, é enfatizado que, funcionários de empresas com lideranças que valorizem a participação tenderão a ver a espiritualidade de forma diferente de empregados de organizações com uma história de desconfiança e tensão no ambiente de trabalho. Assim, percebe-se que o discurso e as ações relacionados à influência da religião nas organizações pode operar nas duas vias, dependendo não só da natureza da religião, mas também da natureza da organização.

Além disso, por meio de estudos comparativos entre diferentes nações é mostrado que o contexto político e legal também atua de forma decisiva no entendimento da religiosidade no ambiente de trabalho. Isso pode ser visto pelas diferentes questões abordadas por pesquisadores em seus países tais como leis de direitos civis e feriados nacionais religiosos.

Também faz parte da análise do livro a questão da importância de se entender o conjunto de idéias religiosas na vida pública, não só no trabalho. Compreender as formas nas quais, por exemplo, a religião, o estabelecimento cultural do cristianismo, a espiritualidade em amplo sentido e o secularismo continuam a competir em várias esferas da sociedade. Cabe destacar que a obra não apresenta diferenciação entre aspectos de crenças ou práticas que são religiosos daqueles que são espirituais. Isso porque, para o autor, não é indicado delinear essa dicotomia.

Outro ponto importante a ser considerado é a cautela na diferenciação entre assuntos em nível individual e institucional nas análises de quaisquer aspectos da cultura e dos valores. A linguagem utilizada pelos teóricos que estudam a questão da liderança relacionada à religião costuma ser pouco apropriada em grande parte. O uso inadequado leva as organizações a encobrir diferenças religiosas, espirituais e morais entre funcionários e exigir de seus empregados atitudes conflitantes com suas convicções pessoais.

A abordagem do autor ainda enfatiza os potenciais conflitos entre os comprometerimentos religiosos, espirituais e morais de um lado e as responsabilidades do empregador de outro. Para alguns empregadores trata-se de uma competição de lealdades entre duas instituições: empresa e valores. É válido que os pesquisadores e as pessoas que lidam com o fenômeno na prática reflitam sobre a forma como os membros de comunidades religiosas em particular podem e devem “levar sua fé ao trabalho”. Deve-se também atentar para o modo pelo qual os conflitos internos são negociados quando as pressões competitivas surgem. O enfoque do autor nos conflitos engloba não só as tensões que surgem entre membros de uma força de trabalho diversificada, mas também a questão da “competição de lealdades” dos indivíduos que buscam integrar suas várias esferas de vida.

Antes mesmo da proposta analítica de Hicks (2003), White Jr (2002) propôs que os líderes de sucesso já vinham reconhecendo que um ambiente de trabalho espiritualmente saudável influencia positivamente a performance dos empregados e da organização. A saúde espiritual levaria as pessoas a experimentarem um nível de consciência mais profundo, melhorar suas habilidades intuitivas, encorajar o trabalho em equipe, desenvolver maiores propósitos em direção à visão da organização e impulsionar a inovação. Assim, as organizações que oferecem metas de trabalho “espiritualmente orientadas” proporcionam aos seus

empregados oportunidades de vivenciar elevado senso de comprometimento e significativo crescimento pessoal.

As limitações em encorajar a espiritualidade no ambiente de trabalho apontadas pelo autor estão relacionadas à transformação das crenças em comportamentos, podendo gerar conflitos. Isso porque os valores podem entrar em colisão, como por exemplo, pessoas com significados divergentes sobre a espiritualidade. Em muitos casos, o limite entre a crença espiritual e a crença religiosa é tênue e pode provocar embates.

Desse modo, o desafio central para executivos e administradores diante dos potenciais benefícios da espiritualidade no trabalho estaria em definir de que forma implementar valores espirituais no ambiente de trabalho e ao mesmo tempo minimizar os conflitos que podem surgir.

O autor ainda afirma que as pessoas buscam a espiritualidade de diferentes maneiras. Alguns se voltam para métodos seculares para enriquecer suas vidas e tornar sua experiência no trabalho mais produtiva. Nesse primeiro caso, é possível citar a prática de exercícios de yoga durante o horário de almoço e sessões de meditação para alívio do estresse. Há ainda os que empreendem essa busca por meio da religião, se comportando de modos particulares buscando manter sua fé. Como exemplos, há pessoas usando turbantes no trabalho e optando por fazer horas extras durante a semana para sair mais cedo às sextas-feiras para práticas religiosas.

Desse modo, quando os empregados transformam seus pensamentos espirituais em comportamentos observáveis, especialmente quando isso envolve posturas religiosas, conflitos podem ocorrer entre o direito do empregado de praticar sua religião e o seu dever de eficiência na conduta do negócio sem excessos. Neste contexto encontra-se a discussão dos direitos legais dos funcionários de falar e associar-se em conformidade com suas crenças fundamentais.

White Jr (2002) afirma que não existem guias definitivos para a decisão dentro de padrões legais apropriados para essa questão. No entanto, contribuições de pesquisas podem fornecer estruturas para um melhor entendimento desse assunto tão controverso. Considerações inerentes a decisões pessoais sobre a expressão religiosa podem ajudar na definição de limites e propor soluções para impasses em diversos setores e organizações.

Dentro dessas propostas de contribuições às novas pesquisas, King e Crowter (2004), na tentativa de acelerar a tendência dos estudos sobre espiritualidade e religiosidade nas organizações, ofereceram uma análise de publicações da psicologia da religião que, na visão dos autores, pode ser transposta para estudos organizacionais. É salientada que a maior dificuldade a ser vencida será derrubar a convenção sobre nunca discutir religião e política no ambiente de trabalho. Para os autores, é quase certo que a religiosidade e a espiritualidade sempre tiveram significativas influências nas atitudes e comportamentos individuais e o potencial dessa influência em produzir efeito na e para a organização que os emprega sempre existiu. O enfoque do artigo privilegia os instrumentos de medida utilizados pelos pesquisadores da psicologia da religião e a discussão de assuntos relacionados a estes métodos.

Sobre a relação entre espiritualidade e religiosidade, os autores mostraram que há pesquisadores do tema que consideram estes construtos como indistintos e outros que argumentam que existam diferenças significativas já que a religião se refere a uma atividade em grupo que envolve comportamentos e características sociais, doutrinárias e de denominações específicas. Alguns afirmam que a prática religiosa encoraja o crescimento espiritual enquanto as práticas espirituais são freqüentemente um aspecto salientado na participação religiosa. Outros já preferem argumentar que é possível adotar o comportamento religioso exterior sem desenvolver relacionamento com Deus. Isso demonstra a complexidade em conceitualizar espiritualidade e religiosidade nos estudos.

### 3.7.3 Abordagens com ênfase em modelos

Diferenciando-se das análises que se dedicam à compreensão de diferentes elementos relativos à presença desses conceitos no ambiente de trabalho, há pesquisadores que dedicam-se à proposição de modelos de aplicação prática sobre o assunto.

Nesse sentido, Zohar e Marshall (2006) apresentam a noção de capital espiritual. Para os autores há urgência por uma noção de significado e valores e de um propósito fundamental para que se tenha um capitalismo e uma sociedade sustentáveis. Essas motivações e princípios não-sectários seriam encontrados em qualquer ser humano, bastando desenvolvê-los nas organizações, comunidades e culturas da atualidade. Assim, a inteligência espiritual, o mesmo que inteligência moral, revela a capacidade inata de distinguir o certo do errado, exercitando a bondade, a verdade, a beleza e a compaixão. É a canalização das mais profundas e ricas dimensões da imaginação e do espírito para dentro da vida diária, das famílias, das instituições e das organizações. Conceitualmente, capital espiritual

“[...] é a riqueza com a qual podemos viver, que enriquece os mais profundos aspectos da vida. É a riqueza que extraímos de nossos mais profundos valores e princípios, propósitos fundamentais e motivações mais elevadas, na busca de um modo de encaixá-los em nossa vida e em nosso trabalho.” (ZOHAR e MARSHALL, 2006, p.15)

Pode-se, portanto, distinguir o capital espiritual do capital material, típico da sociedade capitalista e alcançado com a inteligência racional. O capital material está relacionado ao dinheiro e àquilo que ele pode comprar: bens, investimentos, vantagens materiais, poder e influência. O capital espiritual também se diferencia do capital social, riqueza que cria oportunidades para as comunidades agirem com eficiência na busca do bem-estar geral, relacionada à inteligência emocional provocada nos relacionamentos.

Sem dúvida, as noções de capital espiritual e de inteligência espiritual desses autores são importantes para o crescimento do debate em torno do assunto e para um entendimento claro do papel potencial da espiritualidade no contexto atual. No entanto, é afirmado nessa obra que as empresas podem acumular capital social e o caminho para essa nova forma de gestão é descrito como se uma mudança na cultura da empresa fosse apenas uma questão de propor novas práticas. Ora, se o capital espiritual se relaciona a uma mudança de valores e visão dos indivíduos, esse processo em nível coletivo pode não apresentar a eficácia apontada tão rapidamente. A proposta é que os líderes empresariais, atuais e potenciais, ajam com base em motivações mais elevadas, inventando e incorporando práticas de vida e uma filosofia de negócios que proporcionem melhorias no mundo e abram caminho para um capitalismo sustentável.

Segundo Zohar e Marshall (2006), as empresas que acumulam capital espiritual: são conduzidas por sua visão e seus valores; têm um alto sentimento de holismo ou conectividade; são compreensivas e piedosas; celebram a diversidade, reconhecendo que todos os pontos de vista são necessários e que cada um deles possui alguma validade; são independentes dentro de seu setor; estão sempre se questionando e jamais se permitem ficar obcecadas por metas específicas, com o que deveriam ter feito e não fizeram ou com as conseqüências das suas escolhas; mostram-se sempre prontas à espontaneidade; buscam uma reação positiva diante da adversidade; mantêm um sentimento de profunda humildade; e têm um sentimento de vocação.

Seguindo o caminho das abordagens funcionalistas sobre o tema espiritualidade nas organizações, Hawkins (1998) estabelece reflexões com o objetivo de ensinar os executivos a conduzirem o crescimento pessoal e espiritual paralelo ao profissional e financeiro. Por meio de técnicas práticas sobre a aplicação de princípios espirituais à rotina profissional, a autora afirma proporcionar um novo significado ao trabalho. Além disso, este modelo se estende às pessoas

envolvidas na organização, proporcionando mudanças, crescimento e progresso por meio de princípios espirituais.

“Quando você aplicar os princípios espirituais no trabalho e encarar o escritório como sua “igreja” ou “templo”, ficará mais calmo, mais orientado para o interior de seu ser, e menos afetado pelas circunstâncias. Pensará de forma mais clara, tomará decisões mais sábias e atrairá pessoas positivas. Estará aberto a experiências que alimentem seu crescimento espiritual. Saberá que há um Poder para o bem em sua vida e que, com ele, pode realizar qualquer coisa”.  
(HAWKINS, 1998, p. 177)

A autora utiliza em todo o livro metáforas comparando, por exemplo, “lojas” a igrejas, “confiança” a fé, e até mesmo a “alta gerência” a Deus. São abordadas ao longo dos capítulos várias explicações sobre **como** implementar o modelo em várias situações cotidianas no trabalho.

Com tantos resultados positivos apontados diante da adoção dos modelos propostos, estas publicações parecem, à primeira vista, ser uma excelente solução de gerenciamento para qualquer organização. No entanto, percebe-se que se trata de uma estratégia de apresentação do discurso já que, na prática, a aplicação dessas “receitas” nem sempre é viável.

## 4 O ESTUDO DE CASO

### 4.1 A EMPRESA X

Constituída em 2000, a Empresa X está localizada na cidade de Cariacica, Estado do Espírito Santo. Atua na comercialização de descartáveis em geral, com destaque para os produtos: sacos de lixo para condomínios, restaurantes, limpeza pública; sacos em rolo; espetos de bambu; flanelas; sacos plásticos para embalagem de alimentos congelados; filmes em PVC; folhas de papel alumínio para acondicionamento de produtos alimentícios; protetores de fogão de papel alumínio; filtros para coifas; coadores de café e sacos para entulhos.

A formação societária da empresa divide-se entre dois irmãos, cada um com metade das cotas. Além da Empresa X, os proprietários possuem uma segunda empresa, localizada em bairro próximo, onde são fabricados os produtos. Parte do gerenciamento desta fábrica é realizado nas dependências da Empresa X, responsável pela representação e repasse dos produtos. Os sócios contam que a parceria comercial surgiu com uma pequena empresa de distribuição de embalagens, conforme relatado por um deles:

“Funcionava na casa de meu pai, onde eu morava ainda, num quartinho de uns 10 metros quadrados. O meu irmão vendia e eu entregava. Fazia entrega num Fusca. Depois começou a crescer e nós abrimos uma empresa em 1994 e passamos a atender um número maior de clientes, todo tipo de varejo, papelaria, lojas de presentes, restaurantes, lanchonetes.” (Sócio A)

Com o crescimento da primeira empresa surgiram as dificuldades, principalmente a inadimplência dos clientes. Assim, em 1999 os irmãos começaram a pensar na hipótese da criação de uma marca própria e na fabricação dos produtos comercializados. Em 2000 a idéia se concretizou e a antiga empresa foi vendida. A nova organização contou com a mesma formação societária e passou a ter

como principais clientes os supermercados. Foi então adquirida a fábrica onde os produtos foram sendo desenvolvidos e aos poucos surgiram novas criações, agregadas ao catálogo de vendas. O principal produto atualmente comercializado pela Empresa X são os sacos para lixo de uso doméstico. A venda dos produtos é feita em supermercados e em pequenos mercados onde os representantes comerciais fornecem mensalmente as mercadorias. A divulgação dos produtos é realizada por meio dos catálogos de produtos levados aos responsáveis pela negociação, em feiras e eventos do setor supermercadista.

Por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, os sócios optaram por dividir entre eles o gerenciamento da organização da seguinte forma: um deles ficou responsável pela parte de compras, financeira e de assuntos administrativos de escopo mais interno enquanto o outro optou por gerenciar a parte de vendas, os representantes e demais assuntos externos.

Há cerca de um ano e quatro meses (da data desta entrevista, realizada em novembro de 2006) os sócios identificaram a necessidade de contratação de um administrador para cuidar da gestão dos funcionários, envolvendo os processos de seleção, demissão, treinamento e remuneração. Esse funcionário, um antigo amigo de um deles, passou a prestar serviços de gerência, imprimindo na organização um maior “profissionalismo”, conforme entrevista com o Sócio A e B.

De acordo com o administrador contratado (Funcionário C), desde seu ingresso na organização vem sendo trilhada uma mudança no gerenciamento de pessoas. Foi destacada a promoção de reuniões semanais em que as opiniões dos funcionários são escutadas e valorizadas, incentivando assim maior participação na gestão da organização em seus mais diversos processos funcionais e à comunicação interna. Além disso, os investimentos em desenvolvimento de pessoas também foram salientados. Como exemplo foram citadas algumas das palestras proferidas numa sala de treinamentos criada para abordagem de diversos temas relativos ao trabalho desenvolvido na empresa.

Diante das considerações anteriores, a Empresa X conta atualmente com nove funcionários internos (não inclusos os representantes comerciais, com os quais não foram liberadas as entrevistas) e sua estrutura organizacional encontra-se relatada a seguir:

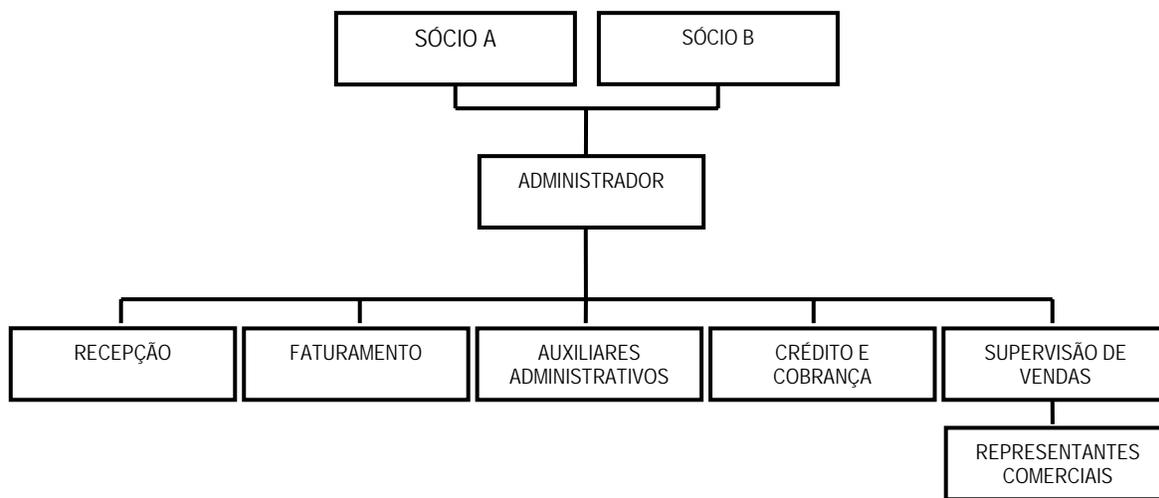


FIGURA 1: Organograma.  
Fonte: Elaborado a partir de entrevistas.

A presença do aspecto religioso sempre esteve envolvida na existência da Empresa X, desde sua fundação. De acordo com um dos sócios, “[...] o maestro da empresa sempre foi o Senhor, o próprio Deus”. (Sócio A) O fato de a organização ter atingido as estratégias e metas traçadas ao longo dos anos é atribuído à prática da religiosidade dos sócios e de suas preocupações éticas e morais em suas decisões.

Dos nove entrevistados, sete disseram ser da religião evangélica Assembléia de Deus, um se declarou católico e outro católico não-praticante. A distribuição das religiões professadas pelos integrantes da empresa pode ser vista na Tabela 1.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e tratamento dos dados dispostos neste capítulo são provenientes da pesquisa realizada na Empresa X. Durante a produção dos dados, a prévia compreensão das propostas utilizadas no referencial teórico relativas a cada um dos assuntos abordados se mostrou importante no entendimento das zonas de sentido reveladas por cada um dos entrevistados.

Todas as entrevistas gravadas foram posteriormente transcritas “*ipsis literis*”. As conversas informais, pequenos relatos após o desligamento do gravador e outras informações baseadas na observação foram anotadas no diário de campo e se mostraram importantes na confirmação ou refutação de dados, bem como no entendimento mais profundo das relações. Em alguns casos, essas conversas foram mais importantes do que a própria entrevista, em termos da qualidade das informações fornecidas.

Partindo do relato das histórias de vida de cada um dos entrevistados foi montado um relatório desse conjunto de informações. (APÊNDICE B)

A análise das informações coletadas sugeriu a constituição das seguintes categorias: Conversão Religiosa; Relacionamento Interpessoal; Estilo de Gestão; Recrutamento e Seleção; e Religiosidade no Ambiente de Trabalho.

### 4.2.1 Categoria: Conversão Religiosa

A categoria Conversão Religiosa foi notada a partir dos relatos de adesão e permanência dos entrevistados em um dado grupo religioso que implicavam em transformações de suas emoções, valores e comportamentos.

A inserção ou reinserção do ser humano no universo religioso pode implicar num ritual de passagem ou mudança, alterando a percepção de si e do mundo. Logo, foi possível apreender um pouco da trajetória das emoções e sentimentos envolvidos nesse processo de transformação relatado por alguns dos entrevistados.

Nas informações coletadas na Empresa X foi possível perceber que, para maior parte dos entrevistados que relatavam ter passado pela conversão religiosa, o processo implicou uma mudança considerável, ou seja, uma ruptura com a situação anterior.

“A mudança na minha vida foi completamente admirável. Quem me conhecia antigamente e me conhece hoje ficam meio passados”.  
(Funcionário E)

“A minha conduta de vida começa pela minha vida o que era antes e o que é hoje. Com Jesus e sem Jesus. Há uma grande diferença. Eu, pessoa, sou completamente diferente de antes”. (Funcionário B)

A motivação do ser humano na busca por um grupo religioso pode estar relacionada a uma crise ou inquietação de caráter interior ou individual. Uma das causas dessa questão foi relacionada à incompatibilidade de valores com determinado grupo religioso. Também foi possível notar que, em muitos casos, a conversão se deu num momento de dificuldades pessoais ou familiares.

“Era da Igreja Maranata. Depois fui pra Batista. Mas precisava ainda de um avivamento, sentia que faltava alguma coisa. Aí fui pra Assembléia de Deus. [...] Depois foi com meu esposo, porque ele tinha perdido o emprego, tinha sido mandado embora”. (Funcionária D)

“Eu era dessa Igreja (Assembléia de Deus) até uns sete anos de idade. Aí parei de freqüentar, passei a fumar, usar drogas. [...] com

uns 13 anos comecei a jogar futebol e tinha o sonho de virar jogador. Aí fui buscar na Igreja uma ajuda pra conseguir atingir essa meta. Entrei dentro da Igreja e decidi que era ali que eu queria ficar”.  
(Funcionário G)

“Antes eu começava uma coisa e partia pra outra, não dava certo, problemas em casa, problemas no trabalho, e nada dava certo”.  
(Sócio B)

A conversão religiosa, no caso de uma das entrevistadas, foi motivada pelo clima religioso no ambiente de trabalho e pela sugestão de um dos sócios da empresa. Foi relatado pela Funcionária H que as orações realizadas semanalmente na organização despertaram o interesse pela religião praticada pela maioria dos colegas de profissão.

“Eu comecei a ir aos cultos, participar e foi entrando no meu coração. Um dia, um dos donos da empresa [...] falou que o Senhor tinha mandado dizer que era pra eu buscar uma Igreja de fogo, uma Igreja avivada, que eu precisava disso e que o Senhor tinha mandado. E que se eu cresse, que eu tomasse posse. E eu recebi”. (Funcionária H)

Como foi possível apreender em conversas informais, essa “Igreja avivada” à qual a entrevistada se refere é a Assembléia de Deus, freqüentada pela maior parte dos funcionários. Este grupo religioso é conhecido pela “doutrina de avivamento espiritual” que resulta da proclamação da palavra de Deus e obediência a Ela. (para outras informações sobre esta religião ver ANEXO A)

#### 4.2.2 Categoria: Relacionamento Interpessoal

Nesta categoria foi analisada a interação entre as pessoas no ambiente de trabalho. O bom relacionamento interpessoal está diretamente ligado à cooperação, harmonia, respeito, reconhecimento do outro e autocontrole. Bons resultados em organizações dependem da boa convivência entre aqueles que fazem parte do grupo, amenizando potenciais conflitos.

Durante a coleta de dados desta pesquisa, notou-se a cordialidade entre os funcionários da empresa e até mesmo a amizade entre alguns. A empatia nas relações pôde ser notada nos depoimentos em que foram verbalizadas atitudes como o controle emocional, mas também nas conversas informais nas quais percebeu-se a preocupação com dificuldades e aspectos da vida pessoal dos colegas de trabalho.

“As pessoas tentam sempre ter aquele cuidado pra não magoar o outro e tal...e isso tem sido muito bom”. (Funcionária D)

“O ambiente é completamente cordial, maravilhoso. A gente se respeita, nos respeitamos e temos direitos. Existe uma liberdade de expressão e tratamento”. (Funcionário I)

“Nós temos um relacionamento de amizade, de respeito mútuo. Vivemos num ambiente muito bom. Me sinto muito bem e gostaria de continuar vivenciando isso”. (Funcionário C)

O trabalho em equipe exige dos profissionais não só habilidades técnicas, mas também a capacidade de relacionamento entre os participantes. No caso da Empresa X, a maior parte dos funcionários é do sexo masculino, mas conforme relatado por uma das entrevistadas não há discriminação com relação a esta questão.

“Aqui a gente não tem problema de assédio sexual. As mulheres são minorias, mas todo mundo respeita. A gente sabe que nas outras empresas acontece muita coisa e que as pessoas acabam saindo por conta disso”. (Funcionária D)

De acordo com um dos gestores, o fato de se contratarem mais pessoas do sexo masculino é acidental já que não se faz esse tipo de exigência durante os processos de seleção de pessoal. É possível, no entanto, que a disponibilidade de pessoas para esse tipo de atividade seja uma configuração do próprio mercado.

Sobre a existência de conflitos no ambiente de trabalho, foi relatado que o comportamento relacional das pessoas mudou ao longo dos anos. Conforme percebeu-se, foi desenvolvido o hábito de evitar discussões e impulsos em momentos de instabilidade emocional. Muito desse autocontrole foi atribuído à presença da religiosidade na vida dos funcionários.

“Aqui a gente brinca, nós temos um ambiente maravilhoso, sem essa interferência (dos conflitos). Eu acho que você respeitando o espaço do outro, a crença do outro, eu acho maravilhoso. Nesses anos todos pode contar no dedo uma, duas, três ou outras briguinhas. Eu acho muito interessante e acho que isso (o ambiente desta empresa) até ajudaria as outras pessoas a entenderem melhor essa questão”. (Funcionário I)

“Eu amadureci muito aqui dentro, mesmo sendo evangélica eu antes discutia muito, em outras funções, já tive que pedir muita desculpa. E também na minha vida particular”. (Funcionária D)

“Às vezes as pessoas aqui ficam calmas no momento em que iam explodir”. (Funcionário G)

“Quando tenho vontade de estourar com algum funcionário eu procuro não conversar com essa pessoa. Não posso perder a calma, a tranquilidade”. (Sócio A)

“A pessoa, como eu, que chega do Rio sente a diferença. Lá o povo é mais liberal, falam palavrões. Aqui na empresa a coisa muda um pouco, as pessoas se comportam melhor. Você não deve falar certas coisas, deve-se pensar um pouquinho mais”. (Funcionário I)

Conforme é possível notar na última fala há uma comparação entre as demais empresas em que o entrevistado trabalhou e a Empresa X, constatando-se que existem diferenças na postura dos funcionários. De fato as evidências sugerem que nesta organização há um cuidado com aquilo que se fala já que os gestores assumem claramente sua exigência de respeito e bom senso. Mais do que isso, há preocupação com o exemplo dado pelas lideranças.

“Eu não posso fazer aquilo que eu falo para não fazer. Então eu tenho que tentar viver o máximo possível aquilo que eu falo, aquilo que eu creio”. (Sócio A)

Corroborando essa questão, os gestores afirmaram preocupar-se com o cumprimento de leis trabalhistas e com a legalidade das operações da empresa, conforme atesta o trecho abaixo da entrevista com um deles.

“[...] jamais eu quero ter algum benefício sobre algum funcionário, deixar de pagar alguma coisa pra ele. O que o funcionário tem pra receber eu gosto de pagar 101%. E se existir alguma coisa que ele tenha a receber que não foi pago por algum erro, ele vai receber. Se ele trabalhou uma hora a mais, ele vai ter que receber”. (Sócio A)

Mesmo diante de informações que apontavam para a adequação legal, no primeiro contato informal da pesquisadora com a Empresa X, um dos gestores afirmou ter contratado recentemente um trabalho de consultoria buscando

sugestões no sentido de tornar a empresa totalmente legalizada. Segundo o Sócio A, o pagamento integral da carga tributária brasileira inviabilizaria a lucratividade, mesmo sendo esta a vontade dos donos do negócio.

Num segundo contato este mesmo sócio, desta em entrevista gravada, foi afirmado que os trabalhos de consultoria se destinavam a proposições de soluções de integração de programas de informática que viabilizassem um melhor fluxo de informações.

“Agora teremos uma parte de informática, de rede, pra interligar a empresa. Estou tentando melhorar pro ambiente ficar melhor ainda, proporcionar melhores ferramentas pros funcionários pra eles poderem crescer e se desenvolver dentro das habilidades de cada um”. (Sócio A)

#### **4.2.3 Categoria: Estilo de Gestão**

Esta categoria relaciona-se à forma pela qual a liderança é exercida na organização, ou seja, de que maneira pessoas e grupos são conduzidos à atingir os objetivos traçados pela empresa.

Sabe-se que exercer a gestão de uma organização é um processo dinâmico e dependente das habilidades do líder. Alguns traços ou características tais como inteligência, fluência verbal, conhecimentos em diversas áreas e capacidade de motivação podem ser facilitadores nesse processo.

Sobre a postura ou estilo de gestão adotado na Empresa X foram evidenciadas algumas peculiaridades que parecem ter contribuído para o crescimento e desenvolvimento da organização. Em primeiro lugar foi possível notar um intenso empenho e comprometimento dos sócios pelo bom desempenho da empresa. Também se observou que existe uma relação de confiança entre os sócios,

destacada pelo fato de serem irmãos, mas também pela sólida relação de transparência estabelecida ao longo dos anos.

“Eu não sei o que são trinta dias de férias”. (Sócio B)

“Ele se envolve muito pouco na minha (gestão) e eu quase nada na dele. Nós temos uma estratégia de trabalho que funciona como sociedade da melhor qualidade. Antes de qualquer coisa nós nos colocamos um de frente pro outro, nunca tem o eu, a gente nunca se coloca acima de nada. Estamos como sócios há seis anos e nunca tivemos um atrito.” (Sócio B)

“Qualquer organização, se for familiar, tem que ter o respeito, acima de qualquer coisa, e a união. Estamos sempre em comunhão um com o outro”. (Sócio A)

“Aqui nós não trancamos porta pra conversar. Ele pode participar de qualquer conversa, qualquer reunião. Nós não temos qualquer tipo de segredo em nada”. (Sócio B)

Apesar das demonstrações, em vários momentos das entrevistas, de que há uma busca pela separação entre vida familiar e profissional, verificou-se na fala de um dos gestores que há uma inevitável interposição entre estes aspectos.

“Quando eu pego um produto bom pra vender, eu fico uns dois, três dias estudando o que aquele produto tem de bom, quase não durmo”.

“Eu vivo esse problema dentro de casa, e é uma coisa que eu estou tentando me policiar. Eu levo aquilo que eu quero fazer, aquela ansiedade, às vezes estou em frente à televisão, tem uma pessoa falando comigo, mas eu não estou nem ouvindo nada. Não que eu leve problemas da empresa pra casa, mas eu vivo aquilo no meu interior. É o meu jeito de conduzir as coisas”. (Sócio B)

Durante as entrevistas, foi destacado pelos sócios e pelo administrador da Empresa X a preocupação em adequar-se a um mercado cada vez mais competitivo em termos de capacitação pessoal. Foi relatado que os sócios freqüentam seminários e cursos para manterem-se atualizados, e também procuram trazer à empresa palestrantes para que os funcionários estejam sempre em constante aperfeiçoamento profissional.

Também foi salientado durante as entrevistas o clima de integração entre os sócios e seus subordinados e a preocupação com aspectos da vida pessoal dos funcionários. Durante as refeições e nas conversas de corredor foi possível perceber que em vários momentos de encontro entre os gestores e os funcionários, estes foram questionados sobre problemas dentro e fora da organização. Ao que parece, existe o hábito desse tipo de diálogo que extrapola as atribuições profissionais.

“Nós somos muito focados em ouvir o funcionário. Temos o costume de saber o que está acontecendo”. (Sócio B)

Sobre a delegação de tarefas, os sócios afirmaram que buscam dar autonomia ao funcionário. Além disso, a confiança nas pessoas que ocupam cargos administrativos foi apontada como facilitador para o desempenho de outras atividades de negócios por parte dos sócios tais como representação de produtos fabricados por outras empresas e venda de planos especiais de telefonia digital.

“Nós conseguimos agregar valores dentro da empresa. Nos serviços as pessoas agregam o valor que ela tem. Nós damos um cargo e a pessoa administra aquilo como se fosse dele. Ele tem aquela tarefa e nós não temos que nos preocupar com isso”. (Sócio B)

Ao que parece, o administrador da empresa possui autonomia para tomar decisões sobre o gerenciamento de pessoal. Foi relatado à pesquisadora, em conversa informal, que já houve um caso em que um funcionário precisou ser

demitido pelo administrador, recém contratado nesta época. Nos dias que se sucederam à demissão surgiram conversas de corredor em que se criticava a decisão. Para resolver o problema, ele convocou todos a comparecerem à sua sala, de dois em dois, e disse que não haveria espaço para fofocas dentro da organização e que caso alguém tivesse alguma reclamação a fazer que o fizesse naquele momento. Segundo ele, muitos utilizaram-se de trechos bíblicos para criticar sua postura e deixavam transparecer a insatisfação e a incompreensão de tal atitude. Cabe destacar que o administrador não é da mesma religião da maior parte dos empregados e, portanto, precisou, nas palavras dele, “conquistá-los aos poucos”.

#### **4.2.4 Categoria: Recrutamento e Seleção**

Na categoria “Recrutamento e Seleção” foram observadas questões relativas ao processo de contratação de pessoal e as influências da questão religiosa nesses processos face às características exigidas pela Empresa X. Por meio das entrevistas, especialmente com o administrador, buscou-se avaliar as habilidades requeridas no perfil dos empregados procurados, identificando as aptidões necessárias à convergência entre interesses individuais e da organização.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas requer a capacidade do entrevistador em identificar o candidato potencialmente mais apto a adaptar-se a certo tipo e ambiente de trabalho. Para isso, usualmente é traçado um perfil de características desejáveis a serem procuradas entre aqueles que buscam o emprego. Na Empresa X, os dados apontaram para a exigência nos processos de seleção, acima de outras questões, do comportamento ético.

“Nós levamos muito em conta o caráter da pessoa”. (Sócio B)

“Se tem uma coisa que a gente procura evitar dentro da empresa são os agressivos, os que têm vícios. Tem pessoas que têm um

temperamento que é que nem você colocar uma laranja podre no meio das boas". (Sócio A)

"A conduta de vida da pessoa mostra muito quem ele era e quem ele é". (Sócio B)

A questão da busca por pessoas de mesma preferência religiosa dos proprietários da empresa durante os processos de seleção foi levantada durante as entrevistas. De acordo com os gestores, não há discriminação ou exigência de que os contratados sejam da religião praticada por eles. No entanto, haveria a preferência por evangélicos já que eles acreditam na menor possibilidade de problemas decorrentes, por exemplo, de vícios e alcoolismo, com essas pessoas.

"Não procuramos selecionar nem por religião, nem por sexo, nem por nada". (Sócio B)

"Não é que eu contrate só pessoas evangélicas, mas é uma qualidade a mais que conta ponto na hora que eu vou contratar porque sabe que é uma pessoa que tem um risco muito pequeno de acontecer um problema [...]". (Sócio A)

"Com evangélico a gente economiza muitos aborrecimentos na realidade. Não quer dizer que todas as pessoas não vão dar problemas, mas a gente economiza bastante problemas que poderiam acontecer e que nós já tivemos e que preferimos não ter mais". (Sócio A)

Conforme pode-se notar na última fala, foi relatada uma experiência de problemas envolvendo funcionários. Durante as entrevistas foram citados casos de empregados que foram desligados da organização devido à inadequação em relação às expectativas e valores da empresa. Foi mencionado, por exemplo, o caso de um funcionário com o problema do alcoolismo que foi demitido por chegar sempre atrasado e causar repetidos conflitos no ambiente de trabalho. De acordo

com um dos sócios, este funcionário demitido ameaçou entrar na justiça, pois achava-se prejudicado de exercer suas atividades profissionais naquela organização por não ser da religião praticada pelos donos.

Apesar do discurso dos sócios da empresa apontar para a inexistência de regras no sentido de exigir o perfil religioso dos candidatos, verificou-se que grande parte dos empregados foram contratados por serem conhecidos nas instituições religiosas freqüentadas pelos proprietários. Isso não foge às técnicas de recrutamento e seleção, pois na atualidade aceita-se plenamente a indicação de amigos, por exemplo, por se acreditar que uma pessoa referenciada por outra cujo comportamento é conhecido pela empresa, pode resultar em economia de tempo e redução da margem de erro na contratação. Neste caso, analogamente, o ambiente religioso torna-se a referência.

“Geralmente a gente tem um princípio que é tentar unir referência, competência, qualificação da pessoa com o fato de conhecer a pessoa, porque se a gente conhece fica muito mais fácil”. (Sócio A)

“Fui contratada por causa da religião, fui conhecida na Igreja. Não freqüento a mesma Igreja, mas é a mesma denominação”. (Funcionária D)

“Eu acompanho a trajetória desde o início, pois fui chamado por um dos sócios e estou aqui até hoje”. (Funcionário I)

“De alguma forma me ajudou sim porque foi na Igreja que um dos sócios me conheceu e me chamou pra trabalhar aqui”. (Funcionário G)

As falas acima corroboram a afirmação de um dos sócios de que é dada preferência, no momento da seleção, àquelas pessoas sobre as quais se tem informações sobre a história de vida e o passado profissional. Também foi relatado um caso em que um dos funcionários indicou a contratação de um amigo

que freqüentava sua instituição religiosa, já que este encontrava dificuldades para a entrada no mercado de trabalho. Este empregado foi contratado como estagiário e atualmente encontra-se efetivado como auxiliar administrativo.

Desse modo, foi possível notar que, na maior parte das contratações de funcionários, foram seguidos critérios que demonstram a presença de elementos intuitivos desenvolvidos pelos gestores ao longo dos anos de experiência de trabalho, imbricados em sua religião. Isso demonstra que, no processo de seleção, são avaliados aspectos que extrapolam a investigação de competências técnicas e de habilidades no relacionamento interpessoal. O perfil buscado no delineamento das características pessoais parece privilegiar aspectos da personalidade do candidato tais como comportamento ético, controle emocional, respeito ao próximo e capacidade de adaptação ao ambiente da empresa onde existem pessoas religiosas.

Outro elemento apreendido nas entrevistas diz respeito à contratação de familiares. De acordo com os sócios, foi acordado entre eles, desde a fundação da empresa, que nenhum parente faria parte do quadro de funcionários da organização. Isso porque entre eles há um consenso de que esta postura evitaria conflitos e a interferência de problemas familiares no ambiente de trabalho. Foi relatado que devido aos bons resultados financeiros é possível proporcionar às famílias sustento e qualidade de vida sem que seja preciso inseri-los na empresa.

“Porque tem vários estudos que com a família dentro da empresa o relacionamento familiar não fica bom. Setenta por cento dos casos há atrito. Então nós não temos esse problema na nossa empresa”.  
(Sócio B)

#### 4.2.5 Categoria: Religiosidade no Ambiente de Trabalho

Na categoria Religiosidade no Ambiente de Trabalho foram observados aspectos relacionados à presença da religião no cotidiano dos entrevistados na Empresa X. Ou seja, buscou-se compreender de que forma a religiosidade e a espiritualidade dos trabalhadores e sócios se manifestam no trabalho.

De acordo com os sócios, os preceitos éticos são fundamentais elementos norteadores das práticas de gestão na Empresa X. Este fato foi relacionado à presença da religião em suas vidas e à importância da conciliação dessas práticas com os valores individuais.

“Toda decisão que a gente tem que tomar sempre eu oro antes. Eu oro a Deus primeiro pra ele me dar direção, pra ele conduzir a semana que vai acontecer. Quando existem problemas a serem resolvidos, eu coloco diante D’Ele e confio mesmo”. (Sócio A)

“[...] o maestro dessa empresa é o próprio Senhor, o próprio Deus, porque ele que tem dado a direção naquilo que a gente vai fazer, naquilo que a gente vai decidir, naquilo que a gente vai projetar, naquilo que a gente vai fazer uma estratégia, uma decisão”. (Sócio B)

A religião está presente não só nas atitudes e comportamentos dos funcionários e gestores, mas também em elementos simbólicos notados no ambiente de trabalho. A presença de adesivos com frases evangélicas afixados em várias portas dos escritórios e de frases de proteção de tela com motivos religiosos foram alguns dos elementos identificados nas dependências da Empresa X.

“Eu acho que esse fato de ter essas mensagens, passa um ambiente gostoso, uma coisa gostosa. Porque às vezes a pessoa chega assim meio cheio de arrogância, prepotência e aí vê uma palavra, vê outra...poxa, só vê palavras boas. Então a pessoa já vê que é um

ambiente diferente, não é daqueles que eu está acostumada, porque às vezes a pessoa é estourada, agressiva. Então é com o objetivo assim de saber que Deus existe, que Ele é maior, e que Ele pensa no bem-estar da gente”. (Funcionária H)

Durante as entrevistas foi possível notar que vários funcionários escutavam hinos de louvor por meio de seus computadores. Alguns com fones de ouvido e outros em baixo volume. De acordo com a Funcionária D, acontece com freqüência o fato de um fornecedor ou cliente ligar para a empresa e perguntar sobre a religião deles ao escutar os hinos. A partir dessas conversas, em alguns casos, é criada uma relação de companheirismo a partir da identidade de valores religiosos.

“Aqui a gente canta, louva o senhor, ora. Os irmãos louvam, até mesmo eu louvo. Tem a palavra de Deus também que é uma bênção”. (Funcionária D)

Também foi relatado que semanalmente acontece nas dependências da Empresa X um culto religioso durante o horário de almoço. Durante o culto são feitas orações e explanações sobre capítulos da Bíblia. Na maior parte das vezes esta celebração é conduzida por um dos sócios, que está concluindo o curso de pastor da Igreja Assembléia de Deus e por um funcionário que é pastor de uma outra Igreja dessa mesma religião. Em outros casos são convidados celebrantes que não pertencem à organização.

“Dentro da empresa nós temos um culto, que faz com que as pessoas se aproximem mais um do outro”. (Sócio B)

“[...] tem um dia aqui que é segunda feira que a gente tem o culto. É um período de uma hora, de onze a meio dia e aí todo mundo...assim, quem gosta e até quem não é evangélico também participa. Quem tiver aqui na hora é convidado. Eu acho que isso influencia no lado bom”. (Funcionária H)

“O dono da empresa ele dá espaço mesmo pra que o Senhor esteja aqui em nosso meio. Até porque vai depender da presença do Senhor, de Deus, ele sente isso e dá liberdade pra gente cultuar”.  
(Funcionária D)

Conforme é possível notar nos relatos anteriormente transcritos, a maior parte dos funcionários participa do culto realizado na Empresa X, pois se identifica com a religião e as orações proferidas e, além disso, acredita que este momento de oração seja de grande importância para a manutenção de um bom relacionamento entre as pessoas. Uma das funcionárias entrevistadas relatou que a participação nos cultos é bem vista pela maioria, mesmo sendo realizada em horário de almoço, o que poderia ser visto como “perda do tempo livre”.

“Sobre o fato da empresa ter um culto, essa religiosidade na empresa, eu acho que se toda empresa tiver um momento para o funcionário, esse momento assim de libertação, de falar com Deus, eu acho muito importante. Porque a gente precisa desse momento. O funcionário trabalha mais feliz, porque estão sentindo a presença do Senhor, sente motivação pra poder estar trabalhando. Tudo se torna mais fácil. É tão gostoso aquele momento ali. Você vê, é no nosso horário de almoço e não tem nenhuma dificuldade”. (Funcionária H)

É importante registrar que dois dos entrevistados (Funcionário C e Funcionário I) não pertencem à religião evangélica e relataram que nem sempre estão presentes nos cultos porque em algumas situações não existe identidade com as pregações.

“Meu corpo é meu templo. Eu já participei, eu gosto de participar e participo quando são eles. Quando é o **Sócio A**, quando é o pastor que é o **Funcionário E**. Agora quando vem pessoas de fora eu não vejo...não acho um bom negócio. Não vou mesmo, nem que me pague. Eu acho que são umas coisas muito...E outra coisa, eu vou quando eu tenho vontade. Acho que eu estou aqui porque eu sou útil,

se ele não me quisesse aqui eu não estaria. Não existe pressão. As poucas vezes que eu fui foi de coração aberto". (Funcionário I)

Por meio deste relato foi possível notar que não existe coerção no sentido de exigir a presença de todos os funcionários nos cultos. Os funcionários que não são evangélicos afirmaram que não são pressionados a participarem das celebrações e que o não comparecimento não acarreta conseqüências em nível profissional. Os sócios também afirmaram que há liberdade de escolha em relação à participação nos cultos, conforme a fala abaixo.

"A pessoa não se sente obrigada a assumir a opção que os sócios têm, porque não é assim. O culto é aberto, quem quiser participar do culto participa normal. Até os próprios evangélicos eles têm livre arbítrio. Se eles quiserem participar, participam". (Sócio A)

Sobre a questão da diversidade religiosa no ambiente de trabalho, todos os entrevistados afirmaram que o respeito à crença do outro é característica comum na organização.

"Eu acho que outras religiões no mesmo ambiente de trabalho não interfere em nada. Pelo contrário, soma. Você vai aprendendo um pouco de cada uma, você vai sabendo como é o pensamento". (Funcionário I)

"Se você tem um companheiro de trabalho, respeitar. Se eu ouço um hino, boto baixinho porque o outro pode não gostar. Ou coloco o meu fone de ouvido. Porque cada um tem o seu lado". (Funcionário F)

Foi notado em vários trechos das entrevistas que há uma norma implícita de que não se pode misturar vida profissional e preferência religiosa. Por meio das conversas e relatos não foi possível apreender se esta questão surgiu dentro da organização ou se esta convicção vem de uma norma socialmente estabelecida e

que perpassou as relações entre diferentes ambientes. A interpenetração das esferas religiosa e profissional é vista como sinônimo de conflito, de falta de profissionalismo. Esse discurso contraria a presença claramente percebida de características religiosas no cotidiano da organização.

“Eu acho que a religião não se deve misturar com o ambiente de trabalho. Porque aqui não se mistura”. (Funcionário I)

“Pra pessoa botar a religião sempre gera conflito. Então sempre é legal não botar a religião no meio”. (Funcionário F)

“Eu penso assim a gente não pode misturar. Por exemplo, o “fulano” não é da mesma religião que eu, mas eu respeito ele. Dentro do trabalho eu não gosto de estar misturando as coisas”. (Funcionário G)

“A gente procura não misturar muito, porque também tem que respeitar as regras”. (Funcionária H)

Conforme pode ser notado no último relato, foi citada a palavra “regras”. No entanto o entrevistado não soube afirmar se existe algum tipo de regulamento interno, declarado ou não, que estabeleça a questão.

Sobre a expressão religiosa no ambiente de trabalho, todos afirmaram que têm liberdade, desde que não atrapalhe o exercício profissional e não incomode aos demais funcionários.

“[...] a minha fé eu não deixo de expressar. Às vezes eu até ouço e canto alguns hinos. E as pessoas perguntam porque eu sou tão alegre. Às vezes chega alguém triste e eu levo uma palavra e tal e a pessoa fica alegre, então acho que isso ajuda”. (Funcionário G)

“Eu sou muito reservado, em horários reservados, como almoço eu leio a minha Bíblia. Já teve gente aqui de ficar pregando no meio do ambiente de trabalho e atrapalhava”. (Funcionário E)

Conforme pode-se notar na última fala, foi relatado este caso em que surgiram problemas decorrentes da incompreensão da liberdade religiosa deste ambiente de trabalho. Nas palavras do Sócio A, a empresa já teve outros casos em que alguns funcionários não souberam “usar do bom-senso” e deixaram que suas opiniões e crenças religiosas causassem algum tipo de conflito no ambiente de trabalho. No entanto, foi possível observar, em muitos casos, que a religiosidade foi citada como um elemento importante na criação de um clima de entendimento mútuo no trabalho.

“Às vezes as pessoas aqui ficam caladas no momento de explodir. As pessoas até me perguntam como eu consigo ter um comportamento tão calmo. Porque a Bíblia diz muito claro em Filipinos 1:29 “Por vós foi concedido, por amor de Cristo, não somente o crer nEle, como também o padecer por Ele”. Então a gente padece, fica padecendo de certa forma no dia a dia, no trabalho, então a gente acaba aprendendo a padecer e a ser participante desse sofrimento. A gente não foi crucificado como Jesus mas de certa forma a gente é humilhado, a gente agüenta muita coisa, sofrimento, suporta”. (Funcionário E)

Conforme pode ser visto no relato anterior, em vários momentos das entrevistas foram utilizados trechos da Bíblia nas respostas dadas. No caso do Funcionário E as referências se revelaram mais freqüentes, talvez isso se explique por sua trajetória como pastor na Assembléia de Deus. De acordo com a Funcionária H, este é um costume evangélico de buscar divulgar em todos os momentos a Palavra de Deus.

O funcionário E também relatou que passou por uma situação de conflito entre sua crença religiosa e as exigências profissionais nesta organização. Como o funcionário assume as funções de pastor em uma Igreja, precisa deixar o trabalho no horário todos os dias da semana, já que os cultos desta religião são diários. Quando solicitado a fazer hora-extra devido ao aumento sazonal nas vendas, o Funcionário E se recusou a ficar depois do horário devido a seu compromisso religioso e recebeu críticas dos gestores da organização.

Durante as entrevistas, foi possível notar que para um entrevistado, o Funcionário I, a religião tem um papel sobretudo de socialização e as instituições religiosas são uma forma de se encontrar as pessoas, estabelecer contatos. Com isso, verificou-se que existem diferentes visões sobre o conceito de religião.

“Às vezes eu vou meio por um compromisso social. Como eu acho que eles (os evangélicos) também vão por isso. [...] Meu corpo é meu templo”. (Funcionário I)

Por fim, por meio de uma conversa informal na recepção da Empresa X, é importante relatar que foi possível identificar que uma das funcionárias desta organização vinha sofrendo um processo de assédio moral por motivos religiosos. A pesquisadora deste estudo, por ter realizado alguns estudos sobre esse tema, conseguiu apreender nas palavras de desabafo o sofrimento causado pelo assédio.

Segundo relatado, há alguns meses a Funcionária D optou por freqüentar o ambiente de trabalho usando calças compridas porque se sentia mais confortável desta forma. No entanto, de acordo com o hábito das pessoas da religião Assembléia de Deus as mulheres devem usar saias compridas e não devem utilizar maquiagens, cabelos tingidos e acessórios. De acordo com a funcionária, que se disse muito cuidadosa com sua aparência, ela decidiu que aquela mudança de comportamento não iria interferir na sua fé.

No entanto, desde o dia em que passou a usar calças compridas, tingir o cabelo, utilizar brincos e outros acessórios no ambiente de trabalho, ela passou a ouvir comentários do tipo “você está desvirtuando”, “evangélico não deve utilizar essas coisas mundanas”, “você largou a Igreja?”. Para esta funcionária, que revelou estas informações demonstrando muita tristeza, este sofrimento tem provocado questionamentos dos demais membros da organização sobre sua moral que a desagradam, interferem em sua vida profissional e causam prejuízos psicológicos devido à repetição diária.

Cabe destacar que o assédio moral é a exposição repetitiva e prolongada do(a) trabalhador(a) a situações humilhantes ou constrangedoras no trabalho e que podem causar a desestabilização emocional da vítima. No caso da Funcionária D, o assédio partiu dos companheiros de trabalho de mesmo nível hierárquico.

A conduta abusiva do assédio moral pode se manifestar de maneira diversa, de forma declarada ou não, tais como olhares, gestos, comportamentos, atitudes. A sucessão destas condutas podem atentar contra a dignidade ou integridade psíquica ou física do ser humano e ameaçar seu emprego. Algumas organizações já implementaram códigos de ética em suas regras de gestão visando coibir o assédio moral.

Talvez por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, a Empresa X não possui códigos ou regras que se destinem a proteger o funcionário diante de situações como a descrita. Não foi possível identificar se os sócios da organização estão cientes do assédio moral a esta funcionária tampouco se participam do processo de assédio.

Segundo Pupim (2004), o assédio moral por motivos religiosos é uma das possíveis configurações que a literatura sobre o fenômeno apresenta e pode ser desencadeado, por exemplo, por divergências sobre vestimentas, feriados

religiosos, postura religiosa diferenciada no ambiente de trabalho, dentre tantas outras motivações.

Assim, o ambiente de trabalho da Empresa X revelou importantes informações passíveis de estudos mais aprofundados, conforme serão propostos no próximo capítulo.

## 5 CONSIDERAÇÕES AO FINAL DA PESQUISA

### 5.1 REFLEXÕES FINAIS

Ao final deste estudo, mesmo com a riqueza de dados coletados e de informações pesquisadas, seria pretensioso propor conclusões. Isso porque ainda não se pode afirmar que existam construções teóricas consistentes que tratem da religiosidade nas organizações tendo como referência o contexto brasileiro. As propostas e modelos que sustentam esta pesquisa são, em sua maioria, estrangeiros. Portanto, seria imprudente dissertar de forma conclusiva sobre um assunto que ainda requer compreensão aprofundada na realidade brasileira.

Cabe destacar que em várias das publicações americanas utilizadas no referencial teórico foi mostrado que o tema religiosidade/espiritualidade nas organizações já se constitui em um campo de estudo legitimado e em crescimento no ambiente acadêmico nos Estados Unidos e Europa. No Brasil, os pesquisadores começam a dar ênfase nesta temática, grande parte com publicações que privilegiam abordagens funcionalistas do assunto. Muitas dessas verdadeiras “receitas” sobre como tornar o ambiente de trabalho mais espiritualizado e obter resultados financeiros precisam ser analisados criticamente. Além disso, a tradução de obras americanas não implica sua validade de aplicação indiscriminada ao contexto brasileiro.

No que se refere ao recorte dos fenômenos ao qual se teve acesso por meio desta pesquisa, é possível traçar algumas considerações. Primeiramente, é preciso derrubar a afirmativa de que o ser humano deve deixar “de fora” do ambiente de trabalho assuntos relativos à religiosidade, espiritualidade e religião. Não se trata simplesmente de uma mudança no discurso e da inserção de um novo “modismo” enquanto facilitador dessa discussão nas organizações visando ganhos de produtividade. É necessário que se compreenda que as preferências relacionadas à religiosidade do ser humano são elementos de sua subjetividade, e

conseqüentemente não são passíveis de serem desvincilhadas do conjunto de valores, emoções, experiências e práticas sociais apreendidas ao longo da vida e que se colocam no trabalho diário. Buscar entender o ambiente de trabalho em toda sua complexidade no que se refere à forma pela qual esse aspecto da vida do ser humano se coloca talvez seja o primeiro passo para esta discussão.

Sobre a empresa pesquisada, foi possível perceber que a religiosidade se faz presente de maneira enfática no trabalho: na forma de se vestir, nos adesivos com frases religiosas, nas proteções de tela com dizeres bíblicos, nos hinos escutados durante o trabalho, nas orações coletivas realizadas semanalmente, no comportamento consoante com as diretrizes da doutrina religiosa, dentre outros tantos elementos descritos neste relatório. Apesar de muitos dos entrevistados terem afirmado que buscam “não misturar o trabalho” com aspectos da vida pessoal, incluindo preferências religiosas, pode-se afirmar que a religiosidade é característica marcante nos relacionamentos habituais na Empresa X.

Sobre a presença da religião na vida das pessoas, destacam-se os relatos sobre a conversão religiosa e as implicações decorrentes dessa experiência na vida dos entrevistados. Na emoção das descrições desse momento de mudança, grande muitos salientaram a importância do processo de conversão e a transformação de comportamento e conduta de vida.

Notou-se que na Empresa X existe um clima de cordialidade e até mesmo amizade entre as pessoas. Há preocupação com o respeito ao outro, com a manutenção de um ambiente harmônico, que parece decorrente das “normas de conduta” que a religião preconiza. Os conflitos existem, conforme relatado, mas não interferem no clima de cooperação. A diversidade religiosa encontrada não foi apontada como motivação para nenhum tipo de impasse. As evidências também apontaram o tratamento igualitário por parte dos sócios da organização em relação às minorias.

No que se refere à gestão das lideranças da Empresa X, percebeu-se que os sócios da organização buscam adequar-se às exigências do mercado sem perder suas características particulares de administração do negócio. Nos processos de contratação, por exemplo, elementos intuitivos são utilizados ao lado de requisitos formais estabelecidos. Aspectos da religiosidade dos candidatos consoantes com a doutrina praticada pelos sócios parecem ser valorizados nas seleções.

A integração entre gestores e funcionários revelou a presença da confiança nas relações. Confiança não só em aspectos relacionados ao trabalho, mas em características comportamentais. Além disso, aspectos da vida pessoal dos funcionários, tais como dificuldades enfrentadas, fazem parte das conversas entre os sócios e seus subordinados. Nestes diálogos, que extrapolam as atividades profissionais, muitos buscam a ajuda dos gestores.

Assim, de fato as informações coletadas na Empresa X evidenciaram que se trata de uma organização que se destaca pela presença da religiosidade no ambiente de trabalho. A análise dos dados encontrados revelou rotinas, comportamentos, atitudes e influências das atividades diárias dessa organização. A compreensão das relações desse ambiente singular proporcionou a articulação de reflexões que poderão colaborar para a configuração de um modelo teórico mais abrangente sobre o tema, considerando as particularidades da realidade brasileira.

## 5.2 SUGESTÕES

Na impossibilidade de abranger um tema tão amplo como se revelou a espiritualidade nas organizações, ficam a seguir algumas propostas de estudo. Conforme destacado anteriormente, faz-se necessário analisar criticamente as atuais publicações brasileiras sobre o tema. Estudos exploratórios sobre esse novo campo de estudos fazem-se necessários.

Análises que se destinem especificamente à compreensão das decorrências da presença de diversas religiões num mesmo ambiente de trabalho também podem ser importantes já que o cenário brasileiro é composto por grande variedade de opções em termos de religião e de busca espiritual.

A questão do assédio moral no ambiente de trabalho por motivos religiosos também pode ser foco de futuras pesquisas, contribuindo para a discussão da questão da discriminação, da violência moral.

Enfim, os estudos e análises com diferentes enfoques no campo da religiosidade e em variados tipos de organizações poderão constituir-se em importantes subsídios para a configuração de um modelo teórico sobre o tema.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBERONI, Francesco. **Valores: o bem, o mal, a natureza, a cultura, a vida.** Tradução de Y. A. Figueiredo. Rio de Janeiro: Ed. Rocco Ltda, 2000.

ALVES, R. **O que é religião?** 5.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia.** 2. ed. rev. atual. São Paulo: Moderna, 1993.

ASHMOS, D., DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, Londres, v. 9, n. 2, p. 134-45, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa.** São Paulo: Cultrix, 2000.

BEAZLEY, H. **Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: development of a spirituality assessment Scale.** 1997. 31p. Dissertação (PhD) - George Washington University, Washington, DC.

BELLINO, Francesco. Filosofia da ciência e religião: panorama. In: PENZO, Giorgio, GIBELLINI, Rosino (Orgs.). **Deus na Filosofia do século XX.** 3.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

BENEFIEL, Margaret. Mapping the terrain of spirituality in organizations research. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 16, n. 4, p. 367-377 2003.

BÊRNI, Duílio de Ávila. Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOFF, Leonardo. **Espiritualidade: um caminho de transformação.** Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London, Heinemann, 1979.

CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. **Paradigmas e Metodologias: Não existe pecado do lado de baixo do Equador.** In: 50 Reunião da SBPC, 1998, Natal. Anais da 50 Reunião da SBPC. Natal : SBPC, 1998.

CARVALHO, Maria do Socorro, TONET, Helena C. **Qualidade na Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 28, n.2, Abr./Jun, 1994.

CAVALCANTI, Raissa. **O retorno do sagrado: a reconciliação entre ciência e espiritualidade**. 9. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

CONLIN, Michelle. **Religion in the Workplace** [online]. Disponível: <http://www.businessweek.com/1999/99> [capturado em 03 jan. 2007].

CRAIGIE, F. The spirit and work: observations about spirituality and organizational life. **Journal of Psychology and Christianity**, Batávia, v. 18, n. 1, p. 43-53, 1999.

DERRIDA, Jacques. Fé e saber: as duas fontes da “religião” nos limites da simples razão. In: DERRIDA, Jacques, VATTIMO, Gianni (Orgs.). **A religião: o seminário de Capri**. São Paulo: Estação Liberdade, 2000.

DESJARDINS, Nancy. **A case study in organizational value communication: understanding value/behavior relationship**. 2002. 48p. Thesis (Degree of Master of Science) – Central Connecticut State of University New Britain.

FLECK, Marcelo Pio da Almeida, BORGES, Zulmira Newlands, BOLOGNESI, Gustavo, ROCHA, Neusa Sica da. Desenvolvimento do WHOQOL: módulo espiritualidade, religiosidade e crenças pessoais. **Revista Saúde Pública**. São Paulo, v.37, n.4, p.446-455, 2003.

FRESHMAN, Brenda. **An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace**. Journal of Organizational Change Management, v. 12 n. 4, pp. 318-327. Bradford: MCB University Press, 1999.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2003.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luís. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HAWKINS, Kathleen. **Espiritualidade no Trabalho e nos Negócios: como seguir o caminho espiritual das 8 às 18**. Tradução de Marcos Malvezzi Leal. São Paulo: Madras Editora, 1998.

HICKS, Douglas A. **Religion and the workplace**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 222p.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in workrelated values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

JAMES, William. **The varieties of religious experience**. Cambridge: Harvard University Press, 1985.

KING, James E., CROWTHER, Martha R. The measurement of religiosity and spirituality: Examples and issues from psychology. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v.17, n.1, p. 83-101, 2004.

KÜNG, H. **Introdução: o debate sobre o conceito de religião**, in Concilium 1986/1, n.203, p.5-10.

LAMPMAN, Jane. **A new spirit at work**. The Christian Science Monitor. [online] 2003. Disponível: <http://www.csmonitor.com/2003/1117/p14s03-wmgn.html>. [Capturado em 20 jan. 2007]

LIBÂNIO, João Batista. **A religião no início do milênio**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

LIBÂNIO, João Batista. **Fé**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

LICHTENSTEIN, B. Grace, magic, and miracles: a 'chaotic' logic of organizational transformation. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 10, n. 5, p. 393-411, 1997.

MACHADO, Leila D. **Imagens da subjetividade em nossa contemporaneidade**. Palestra proferida no Simpósio do Núcleo de Tecnologias de Gestão e Subjetividades. Universidade Federal do Espírito Santo, 07 de Outubro de 2005.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. Psychological Review, v.50, p.370-396, 1943.

MILLIMAN, J., FERGUSON, J., TRICKETT, D., CONDEMI, B. Spirit and community at southwest airlines: an investigation of a spiritual values-based model. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 12, n. 3, p. 221-33, 1999.

MITROFF, I., DENTON, E. **A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

NEAL, J. **Spiritual evolution** [online]. Disponível: <http://www.spiritatwork.com>. [capturado em 12 nov. 2006]

NEAL, J., LICHTENSTEIN, B., BANNER, D. Spiritual perspectives on individual, organizational, and societal transformation. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 12 n. 3, p. 175-85, 1999.

O QUE É A ASSEMBLÉIA DE DEUS? [online]. 2007. Disponível: <http://www.assembléiadedeus.org> [capturado em 20 fev. 2007]

PUPIM, Gláucia T. **Assédio moral**: a importação de conceitos e seus reflexos no ambiente organizacional. 2004. 108 p. Monografia (graduação em Administração) – Programa de graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Tradução de Christina Ávila de Menezes. São Paulo: Editora LTC, 1998.

ROKEACH, M. R. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROUANET, S.P. A volta de Deus. **Revista Bem Comum: debatendo o presente para construir o futuro solidário**, São Paulo, v.79, ano VII, p. 30-35, 2003.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais. In TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J.E. **Trabalho, Organizações e Cultura**. p.175-193. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

TAMAYO, A., GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. *Revista de Administração*, 31 (2), 62-72, 1996.

TAMAYO, Álvaro, MENDES, Ana Magnólia, PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Revista Estudos de Psicologia**. v.5, n.2, p.289-315, 2000.

TISCHLER, Len. The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 12, n.4, p. 273-279, 1999.

TROTT, D. **Spiritual well-being of workers: an exploratory study of spirituality in the workplace**. 1996. Dissertação (PhD) - University of Texas at Austin, Austin, TX.

VALLE, Edênio. **Conversão: da noção teórica ao instrumento de pesquisa.** Revista de Estudos da Religião, São Paulo, v. 2, n.2, p. 51-73, 2002.

VALLE, Edênio. Experiência religiosa: enfoque psicológico. In BRITO, Ênio José da Costa, GORGULHO, Gilberto da Silva (Orgs). **Religião Ano 2000**, p.35-62. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

VATTIMO, Gianni. O vestígio do vestígio. In VATTIMO, Gianni e DERRIDA, Jacques (Orgs.), **A religião: o seminário de Capri**, p.91-107. São Paulo: Estação Liberdade, 2000.

VERGOTE, A. **Psicologia Religiosa.** Madri: Taurus Ediciones, 1969.

VILENNA, Daniele Jannotti S. **As contribuições da Economia de Comunhão para o estudo da matriz religiosa no ambiente organizacional.** 2006. 145p. Dissertação (Mestrado em Tecnologias de Gestão e Subjetividades) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia.** 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WESTON, Sue. Faith at work: managing the spiritual renaissance. **Management**, abr., p.28-30, 2002.

WHITE JR, Richard D. Drawing the Line: Religion and Spirituality in the Workplace. In: GIACALONE, Robert A., JURKIEWICZ, Carole L. (Org.) **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance.** Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2002.

ZOHAR, Danah, MARSHALL, Ian. **Capital Espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais.** Tradução de Evelyn Kay Massaro. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

## APÊNDICE A

### Roteiro das entrevistas

*- Qual é a sua religião? Desde quando frequenta esta religião? O que motivou sua escolha por esta religião?*

Traçar um quadro de referência sobre as religiões praticadas pelos entrevistados; entender as motivações para a escolha religiosa; compreender como foram os processos de conversão dos entrevistados, quando for relatado.

*- O que representa em sua vida a presença da religião?*

Entender o significado da prática religiosa para cada entrevistado.

*- Você expressa sua religiosidade no ambiente de trabalho? De que forma? Há liberdade para este tipo de expressão?*

Compreender se há manifestações de religiosidade no ambiente de trabalho e de que forma esta expressão se apresenta na rotina diária de trabalho; identificar as manifestações simbólicas relacionadas à religião no ambiente de trabalho; entender se há liberdade para a expressão da religiosidade ou se há algum tipo de repressão ou obstáculos em relação a este tipo de comportamento.

*- Você acredita que a religiosidade tenha influência no trabalho nessa organização? Como?*

Para saber de que forma a religiosidade permeia o trabalho individual, coletivo, os relacionamentos e o ambiente de trabalho de modo geral.

*- Como foi seu processo de seleção para entrada na empresa?(para os funcionários) De que maneira a religiosidade do entrevistado influencia no processo de recrutamento e seleção de pessoal? (para os gestores)*

Compreender a influência da religião nos processos de recrutamento e seleção de pessoal.

*- Cite exemplos sobre a presença da religiosidade nas práticas de gestão.*

Para estabelecer conexão entre valores religiosos e práticas de gestão; caso o entrevistado não se recorde de nenhum fato serão oferecidas alguns parâmetros tais como recrutamento e seleção, remuneração, benefícios e incentivos, treinamento, relacionamento interpessoal, qualidade de vida no trabalho, dentre outros.

*- De que maneira se lida com a diversidade religiosa dentro da empresa? As crenças e valores pessoais são questões discutidas abertamente?*

Compreender se existe resistência em relação às minorias religiosas (já que em pesquisa exploratória inicial notou-se que existe um pequeno grupo que não pertence à religião da maioria) e a forma como se lida com a diversidade de crenças no ambiente de trabalho; entender como a questão da religião se coloca nos diálogos dentro da organização.

## APÊNDICE B

### Histórias de vida dos entrevistados

Diário de campo das entrevistas realizadas em 07/11/06.

#### **Sócio A**

**Desde a fundação**

**Religião: Assembléia de Deus**

Afirmou que não freqüentava instituições religiosas há cerca de nove anos, mesmo tendo formação em família católica. Tornou-se evangélico e passou a freqüentar a Igreja Assembléia de Deus, onde conheceu sua esposa e se casou. Atualmente está se preparando para tornar-se pastor. Lidera alguns dos cultos praticados na empresa, levando a palavra do Senhor aos seus funcionários. Acredita que esse ambiente religioso seja fundamental para o sucesso da empresa.

#### **Sócio B**

**Desde a fundação**

**Religião: Assembléia de Deus**

Era católico e há oito anos se converteu e é crente. Sua vida até oito anos atrás era uma, de oito anos pra cá foi outra. Só após a conversão conseguiu apurar em todos os sentidos de sua vida: financeiro, como pai, como patrão, tudo. Deus simplesmente tirou um cara ignorante, sem paciência, o jogou pra baixo e ele nasceu de novo, virou uma outra pessoa. Não tinha visão ampla daquilo que ia falar, às vezes falava por impulso e hoje pensa no que vai fazer. Já mudou de ramo de trabalho várias vezes, mas depois que conheceu Jesus só conseguiu ficar em um. Antes começava uma coisa e partia pra outra, não dava certo, problemas em casa, problemas no trabalho, e nada dava certo. Afirmou que tem os problemas de toda sociedade, mas que se espelha em Jesus. Jesus levou a palavra e conseguiu que o mundo conhecesse o mundo, o que era bom e o que era ruim. Ele conseguiu fazer um marketing.

Afirmou que o nome da empresa foi sugerido por um amigo evangélico, um nome que seria o marketing da empresa. Disse que ele e o outro sócio só conseguiram sucesso depois que colocaram Deus acima de todas as coisas, colocaram Ele na frente, pois tudo depende da vontade de Deus. Antes eram vários irmãos, posteriormente a empresa foi dividida e terminaram essa outra sociedade e começaram quase do zero.

**Funcionário C****Função: Administrador da empresa****Religião: Católico não-praticante**

Foi criado no catolicismo, mas não frequenta a Igreja. Se considera uma pessoa religiosa mesmo não indo regularmente a uma instituição religiosa. Acredita que é mais importante praticar o bem no dia-a-dia, procurar entender as pessoas e pensar no próximo. Procura ajudar às pessoas quando pode, tratar qualquer funcionário bem, seja ele o sócio da empresa ou o estagiário.

**Funcionária D****Função: Crédito e Cobrança (contas a receber)****Está na empresa desde 2000 (desde a fundação)****Religião: Assembléia de Deus.**

Relatou que desde pequena é evangélica, mas não tinha tanta responsabilidade. À medida que foi crescendo, na adolescência, se distanciou, mas retornou junto a seu marido e filha. Em sua família quase todos são evangélicos, alguns de outras denominações, como quadrangular. Afirmou que não é pelo fato de frequentar uma Igreja todo dia que significa que uma pessoa seja cristão de fato. Disse que amadureceu muito dentro da empresa, pois mesmo sendo evangélica quando ocupava outras funções discutia muito. Afirmou que já teve que pedir muita desculpa no trabalho e em sua vida particular.

**Funcionário E****Função: Faturamento****Na empresa desde 2000****Religião: Assembléia de Deus**

Entrou aos 23 anos de idade na Igreja Assembléia de Deus. Em suas palavras, aceitou. A mudança em sua vida foi considerada completamente admirável. Quem o conhecia antigamente e o conhece hoje notam que é completamente diferente. Disse que mudou seu comportamento, caráter, e passou a enxergar com outros olhos. Para ele, o bom testemunho muitas vezes vale mais do que mil palavras. Se a pessoa tiver um bom testemunho, todo mundo poderá ver Deus na sua vida. E isso seria fundamental, importante. As pessoas observariam que essa pessoa é diferente.

**Funcionário F****Auxiliar Administrativo****Na empresa desde 05/05****Religião: Assembléia de Deus**

Era evangélico desde criança. Na adolescência deixou de frequentar e há alguns anos retornou por causa de sua mãe. Atualmente seu irmão também se converteu. Disse que a religião faz muita diferença em sua vida, pois mesmo quando

pequeno, tinha várias tentações em sua vida, como por exemplo, as drogas. E depois que Deus fez parte de sua vida, tenta sempre deixar Ele em sua frente, guiando seu caminho.

### **Funcionário G**

#### **Auxiliar Administrativo**

**Na empresa desde 2003, antes na parte operacional (fábrica)**

**Religião: Assembléia de Deus**

Era da Igreja Assembléia de Deus até uns sete anos de idade, por influência familiar. Parou de freqüentar, passou a fumar, usar drogas. Sua mãe o mandou pra morar com seu pai, que são separados. Sentiu falta de sua mãe, resolveu voltar pra casa depois de um tempo, por volta dos treze anos. Começou a jogar futebol e tinha o sonho de virar jogador. Foi buscar na Igreja ajuda pra conseguir atingir essa meta. Entrou para a Assembléia de Deus e decidiu que era ali que queria ficar. Disse que da noite pro dia Deus entrou em sua vida e o fez largar o futebol. Decidiu largar seu sonho pra servir ao Senhor. Atualmente faz parte da banda da Igreja junto com seu colega de trabalho, o Funcionário F. Pretende sair do emprego em Fevereiro para ser missionário, mudar pra Minas Gerais e estudar numa escola de formação de missionários durante quatro anos para ir pregar a palavra de Deus para pessoas que sequer conhecem Seu significado. Pretende ir a diversos lugares, povoados espalhados pelo mundo, na África e em outros países. Disse que sairá da instituição em Minas Gerais formado com o título de bacharel em Missiologia, que seria uma faculdade. Segundo ele, quando voltar poderá trabalhar dando palestras, o que gosta de fazer. Afirmou que quando vê alguém sofrendo, sofre junto. Disse que já está acostumado a largar tudo.

### **Funcionária H**

#### **Recepcionista e Telefonista**

**Na empresa desde 1999**

**Religião: Assembléia de Deus**

Era da Igreja Maranata. Depois foi pra Batista. Mas precisava ainda de um avivamento. Aí foi pra Assembléia de Deus. Conheceu a Assembléia de Deus por meio do trabalho na empresa, apresentada por um dos sócios. Quando foi trabalhar na organização era Batista e não tinha o costume do avivamento, das orações na empresa. Começou a ir aos cultos, participar e aquilo foi entrando em seu coração. Um dia o Sócio A, que não era de ir à empresa às quartas-feiras, foi porque tinha uma mensagem do Senhor para ela. O Sócio teria saído da Igreja e ido diretamente para onde ela estava, ficando até meio sem jeito ao chegar. Afirmou que ela sabia que ele queria dizer algo. Ele falou que o Senhor tinha mandado dizer que era pra ela buscar uma Igreja de fogo, uma Igreja avivada, que ela precisava disso e que o Senhor tinha mandado. E que se ela cresse, que tomasse posse. E ela recebeu. Chegou em casa, comentou com me esposo que tinha recebido uma mensagem de Deus. O casal se considerava batistas muito tradicionais. Ela tinha um irmão que também era da mesma Igreja Assembléia de Deus e lhe convidou pra um evento em que viria uma pessoa de fora, do Ceará,

pra pregar. Na hora se lembrou da mensagem de seu chefe e resolveu ir com o marido. Chegou lá, e naquele domingo, ela afirma que o Senhor usou a boca do pastor pra falar com ela e o esposo. Chegando lá ela diz ter murmurado, falado: nossa o que eu estou fazendo aqui, um monte de gente feia, fedendo a mofo, o que estou fazendo aqui. Foi chegando num cantinho, o pregador no meio da pregação falou: ei, Deus mandou você fechar a sua boca e parar de murmurar. E ela diz ter se calado na hora. Pensou: podia ter ido dormir sem essa. Depois foi com seu esposo, porque ele tinha perdido o emprego, tinha sido mandado embora. E Deus usou o pastor pra falar com seu esposo dizendo: porta que eu abro ninguém mais fecha. Segundo ela, ninguém sabia que tinha acontecido isso com seu marido, ninguém os conhecia. E o pastor falou assim: conta de hoje até sexta feira que ele vai retornar à empresa e será honrado. E teria acontecido do jeito que o pastor falou. Aí eles passaram a freqüentar. Se tornaram membros. Ela se batizou, porque antes não tinha aquela certeza dentro de si que queria. E foi uma bênção, uma maravilha, um avivamento em sua vida e uma experiência muito boa.

**Funcionário I****Supervisor de Vendas****Na empresa desde a fundação em 2000****Religião: Católico não praticante**

É católico por formação familiar. Afirmou que vai à Igreja quando necessário. Para ele, a Igreja é uma espécie de ponto de encontro. E é possível conversar com Ele interiormente, pedir, ouvir, por meio do coração. Não se vê na obrigação de freqüentar uma instituição religiosa de maneira nenhuma. Às vezes vai por compromisso social. Acredita que as pessoas que trabalham com ele e que freqüentam a Assembléia de Deus vão à Igreja pelo mesmo motivo. Afirmou ser crente em Deus e procurar ajudar ao próximo, o que seria uma obrigação do ser humano. Aqueles que não o fazem poderiam ser chamados de maus.

## **ANEXO A**

### **Sobre a religião Assembléia de Deus**

A Igreja Assembléia de Deus surgiu em Belém do Pará e atualmente está presente na maior parte das cidades brasileiras, em especial nos grandes centros urbanos. Possui em torno de 3,5 milhões de membros, podendo ser considerada uma das maiores igrejas evangélicas do Brasil. A fundação em 1918 é atribuída a dois suecos, Daniel Berg e Gunnar Vingren, que chegaram ao Brasil em 19 de Novembro de 1910, vindos dos EUA onde surgiram os primeiros indícios dessa doutrina. A Assembléia de Deus é uma igreja evangélica pentecostal (acreditam na presença do Espírito Santo na vida do crente por meio de sinais ou dons do Espírito Santo, tais como falar em línguas estranhas, curas, milagres, visões, etc.) que prima pela ortodoxia doutrinária (Jesus Cristo como chefe único da Igreja, sem comparsas ou legatários), tendo a Bíblia como sua regra de fé e prática. Realça: a salvação pela fé no sacrifício vicário de Cristo; a atualidade do batismo no Espírito Santo e dos dons espirituais; e a bendita esperança na segunda vinda do Senhor Jesus. Acredita na obrigação de proclamar o Evangelho de Cristo e promover espiritual, moral e socialmente o povo. Com isso, protesta contra as iniquidades sociais, tendo considerável poder político.

Fonte: O QUE É ASSEMBLÉIA DE DEUS