

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RELIGIOSIDADE E ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO  
EXPLORATÓRIO DA INFLUÊNCIA DA RELIGIOSIDADE NO  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**SERGIO STEFAN BARCI**

**ORIENTADORA: PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> ELISABETE STRADIOTTO  
SIQUEIRA**

*Piracicaba, SP*  
**2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RELIGIOSIDADE E ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO  
EXPLORATÓRIO DA INFLUÊNCIA DA RELIGIOSIDADE NO  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**SERGIO STEFAN BARCI**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

**ORIENTADORA: PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> ELISABETE STRADIOTTO  
SIQUEIRA**

*Piracicaba, SP*  
**2006**

**RELIGIOSIDADE E ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO  
EXPLORATÓRIO DA INFLUÊNCIA DA RELIGIOSIDADE NO  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**SERGIO STEFAN BARCI**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisabete Stradiotto Siqueira (orientadora)  
Faculdade de Gestão e Negócios - UNIMEP - Piracicaba

---

Prof. Dr. Paulo Roberto Garcia  
Faculdade de Teologia – UMESP – São Bernardo do Campo

---

Prof. Dra. Valéria Rueda Elias Spers  
Faculdade de Gestão e Negócios - UNIMEP - Piracicaba

Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Metodista de Piracicaba  
2006

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus que me possibilitou a vida e a inteligência para a realização desta obra.

João 3,16

“Porque Deus amou ao mundo de tal maneira que deu o seu Filho unigênito, para que todo o que nele crê não pereça, mas tenha a vida eterna”.

Graças a Deus

## AGRADECIMENTOS

À minha família pela compreensão pelas horas de dedicação a este trabalho em detrimento de momentos em conjunto.

Aos meus pais pela formação acadêmica, pelo apoio financeiro e permissão de tamanha disposição de tempo para a execução deste trabalho.

Aos professores do programa de pós-graduação e em especial à minha orientadora Prof<sup>a</sup>.dr<sup>a</sup>. Elisabete S. Siqueira pelo auxílio, dedicação e amizade.

Aos amigos, alunos e aos demais colaboradores da UNIMEP pelos incentivos, pelas discussões e pelos momentos juntos.

Aos proprietários e colaboradores da metalúrgica que confiou e permitiu a pesquisa realizada.

## EPÍGRAFE

“A existência da Bíblia, como livro para o povo, é o maior benefício que a raça humana já experimentou. Todo esforço por depreciá-la é um crime contra a humanidade”.

Immanuel kant

## RESUMO

As organizações dependem do desempenho humano para seu sucesso (Fisher, A., 2002, p. 11), assim para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas formas distintas no tratamento da dimensão humana nas organizações, diferenciando a empresa em seu mercado, contribuindo para sua imagem e competitividade. Um desses elementos é o foco desse estudo, a religiosidade. Para responder a questão como os valores espirituais e religiosos dos gestores e de lideranças empresariais se traduzem no comportamento organizacional, abordou-se nesta dissertação aspectos da religiosidade e espiritualidade aparentemente manifestada por empresários e dirigentes cristãos evangélicos nas suas empresas e as possíveis conseqüências no comportamento organizacional e sua influência nos valores e na vida profissional. A pesquisa tem como objetivo geral investigar os aspectos da religiosidade possivelmente manifestada por empresários e dirigentes nas suas empresas e as conseqüências no comportamento dessas organizações e, particularmente, sua influência nos valores e na vida profissional dos agentes organizacionais. O referencial teórico, que sustenta a análise desse trabalho apóia-se nos estudos de Max Weber sobre a ética Protestante, nas definições de religião, religiosidade e espiritualidade em sua interface com a cultura organizacional e ainda em uma explanação sobre a dimensão humana nas organizações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que utilizou como meio de investigação um estudo de caso em uma metalúrgica de médio porte do ABC paulista com sócios diretores evangélicos. Os dados empíricos foram obtidos através de entrevistas com roteiro semi-estruturado contando também com análise de material secundário. O protestantismo carrega no seu bojo a fé e as práticas individuais e independentes, é uma religião “da mente convencida e do coração aquecido, cujos reflexos se dão na ética individual” Mendonça (1990, p. 75). Entende-se que as ações dos evangélicos na empresa pesquisada atestam essa afirmação. A religiosidade está contida no conjunto simbólico organizacional. Acredita-se que a religiosidade assim como a subjetividade, a cultura e o comportamento organizacional deve ser alvo de estudos acadêmicos.

Palavras chaves: religiosidade, Protestantismo, comportamento organizacional.

## ABSTRACT

The organizations depend on the human performance for its success (Fisher., 2002, P. 11), thus for different historical contexts or sectorial distinct forms in the treatment of the dimension are found human being in the organizations, differentiating the company in its market, contributing for its image and competitiveness. One of these elements is the focus of this study, the religiosity. To answer the question as the values religious spirituals and of the managers and enterprise leaderships translate the organizational behavior, it was approached in this dissertation aspects of the religiosity and spirituality apparently revealed by entrepreneurs and gospel Christian controllers in their companies and the possible consequences in the organizational behavior and its influence in the values and the professional life. The research has as objective in general to investigate the aspects of the religiosity possibly revealed by entrepreneurs and controllers in its companies and the consequences in the behavior of these organizations and, particularly, its influence in the values and the professional life of the organizational agents. The theoretical referential, that supports the analysis of this work in the studies of Max Weber on the Protestant ethics, in the definitions of religion, religiosity and spirituality in its interface with the organizational culture and still in a communication on the dimension human being in the organizations. One is about a qualitative research, that used half of inquiry as a study of case in a steel mill of average size in São Paulo, ABC with gospel managing partners. The empirical data was obtained through interviews with half-structured script also counting on analysis of secondary material. The Protestantism loads in its bulge the faith and practical individual and the independence, it is a religion “of the mind vain and the warm heart, whose consequences are given in the individual ethics” Mendonça (1990, P. 75). One understands that the actions of the gospels in the searched company certifies this affirmation. The religiosity is contained in the organizational symbolic set. One gives credit that the religiosity as well as the subjectivity, the culture and the organizational behavior must be part of academic studies.

Key words: religiosity, Protestantism, organizational behavior.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Religiões no mundo e população.....	16
Tabela 2 - Cristãos no mundo.....	17
Tabela 3 - Conjunto de recompensas.....	54
Tabela 4 - Aspectos relevantes na formação de grupos de trabalho.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de evangélicos no Brasil e projeção.....	19
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – níveis de apreensão da cultura organizacional.....	61
---	----

## Sumário

Resumo.....	VII
Abstract.....	VIII
Listas de tabelas, gráficos e figuras.....	IX
<b>Capítulo 1</b> <b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1      Problema de pesquisa.....	10
1.2      Objetivos de Pesquisa.....	10
1.3      A Relevância.....	11
1.4      Estrutura do Trabalho.....	12
1.5      Metodologia.....	13
<b>Capítulo 2</b> <b>A Religiosidade, Religião Protestante e as organizações ...</b>	<b>14</b>
2.1      A Religião Cristã e o Protestantismo.....	15
2.2      A Ética Protestante.....	21
2.2.1      A ética nos negócios.....	29
2.3      A Espiritualidade, Cultura e a Religiosidade nas Organizações.....	30
2.4      A Subjetividade nas Organizações.....	36
2.5      Por Uma Nova Racionalidade Nos Processos De Gestão.....	41
<b>Capítulo 3</b> <b>A Dimensão Humana nas Organizações.....</b>	<b>47</b>
3.1      A Gestão de Pessoas.....	48
3.1.1      Recompensas e benefícios.....	53
3.1.2      Processos de seleção.....	55
3.2      Comportamento Organizacional.....	56
3.2.1      Cultura organizacional.....	59
3.2.2      A socialização na organização.....	63
3.2.3      A cultura e a mudança organizacional.....	66
3.2.4      Os conflitos humanos no trabalho.....	68
3.2.5      A motivação no trabalho.....	73
3.2.6      A liderança no trabalho.....	76
<b>Capítulo 4</b> <b>Metodologia.....</b>	<b>80</b>
4.1      Índices de Análise.....	86
4.2      Premissas.....	86
4.3      Perguntas.....	87
4.4      Objeto.....	88
4.5      A Adhonet.....	89
4.6      Estudo Preliminar.....	89
4.6.1      Análise dos dados do estudo preliminar.....	90
4.6.2      Considerações do estudo preliminar.....	93
4.6.3      Conclusões do estudo preliminar.....	94
<b>Capítulo 5</b> <b>Análises dos discursos.....</b>	<b>97</b>

5.1	As Diversas Racionalidades Presentes Nos Discursos.....	98
5.2	Os Valores E A Ética Presente Nos Discursos.....	107
5.3	O Livro Sagrado Do Cristianismo E Sua Influência Demonstrada Pelos Discursos.....	118
5.4	Os Benefícios Concedidos E A Qualidade De Vida No Trabalho..	120
5.5	A Estrutura Administrativa.....	123
5.6	A Percepção Do Empresário E Dos Colaboradores Sobre A Influência Da Religiosidade Na Organização.....	127
5.7	Os Conflitos Percebidos.....	130
<b>Capítulo 6</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>134</b>
	Referências Bibliográficas.....	140
	Apêndice	
	Apêndice 1 - demonstrativo de objetivos e assuntos tratados nas entrevistas.....	147
	Apêndice 2 - roteiros de entrevistas.....	147



## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso (Fisher, A., 2002, p. 11), assim para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão, apresentando características próprias através dos elementos que as compõem, diferenciando a empresa em seu mercado, contribuindo para sua imagem e competitividade. Um desses elementos é o foco desse estudo, a religiosidade.

Os gerentes e líderes tomam decisões diárias na condução das empresas, realizando transações com clientes, fornecedores, empregados, superiores e acionistas ou proprietários, muitas sem tempo para grandes reflexões ou consultas a especialistas, o que por si só define a importância das pessoas para o bom desenvolvimento das atividades empresariais, administrativas ou comerciais. Decisões mal arquitetadas podem reduzir a capacidade de continuidade da atividade da organização ou causar grandes prejuízos econômicos ou à imagem das organizações.

Por outro lado, a teoria comportamental já apontava os limites da tomada de decisão. De acordo com Simon (*apud*, NIOCHE, 1988) as informações que um administrador recebe, ou tem à sua disposição (reduzidas ou em excesso) o conduzem aquilo que o autor denomina de racionalidade limitada, ou seja, as soluções não têm um caráter ótimo, mas somente satisfatório, nesse sentido o administrador às modela segundo suas convicções, atitudes, opiniões e ponto de vista pré-existentes.

“Contrariamente ao que quase ninguém pensa, a administração universal não existe. Cada modo de administração é sempre enraizado em uma cultura e em uma sociedade, detendo, então, uma história” (CHANLAT *apud* DAVEL & VERGARA, 2001, p. 19). Apesar das similaridades aparentes que podem existir, podemos dizer que as práticas administrativas são carregadas de valores e de significações próprias a determinado grupo.

O pensamento cartesiano juntamente com a pesquisa científica e sua racionalidade afastaram os pensadores modernos das subjetividades da religiosidade,

deflagrando um afastamento das questões religiosas e não racionais. De acordo com Chiavenato (1986), o pensamento cartesiano ou newtoniano é baseado no racionalismo, gerador do pensamento analítico e da divisão do pensamento humano em diversas ciências, cada qual estudando um aspecto da vida. Iniciou-se na Europa na idade média quando a associação entre ciência e religião não atendiam mais os anseios da época. As pesquisas e a filosofia levantavam discordâncias com a igreja Católica nas questões que o homem colocava sobre a natureza, o que iniciou a tentativa de provar a inexistência de Deus pela ciência. “A ciência e a tecnologia avançam triunfalmente, construindo um mundo em que Deus não era necessário como hipótese de trabalho. Na verdade uma das marcas do saber científico é seu rigoroso ateísmo metodológico” (ALVES, 1981, p. 8).

Segundo Siqueira e Spers (2003, p. 55) a sociedade medieval tinha como fonte provedora de valores a religião, possuidora das explicações da dinâmica social e das relações de poder, ou seja, o campo do sagrado detinha a autoridade para dirimir as dúvidas quanto ao significado da existência humana. Essa situação se modificou na passagem da sociedade medieval para a industrial, que passou em grande parte essa matriz explicativa para a ciência, diminuindo o jugo das determinações divinas ou o aumento de sua liberdade, portanto “uma mudança da sustentação simbólica da concepção do bom, belo e verdadeiro”. A ciência propõe, devido aos anseios econômicos, novas tecnologias que impactam o sistema produtivo e o social, configurando a “transição entre dois mundos”, no qual a ciência e a tecnologia atuam como divisores de águas.

Siqueira e Spers (op. cit., p. 56), apoiando em Martelli (1995) explicam que ocorreu um processo de deslocamento da religião do plano público para o individual. Nesse sentido, a visibilidade da dimensão religiosa no mundo público, materializada na forma de ação pública reduziu sua ênfase. A manifestação dos valores religiosos ficou, em alguma medida, traduzida como ações individuais. É o que Parsons definiu como institucionalização dos valores do cristianismo.

Spers (2004, p.12) destaca a dificuldade de o homem confrontar-se com o medo da morte prescindindo-se da religião, citando Martelli (1995, p. 128):

Sob o ponto de vista do sistema social, observamos que é muito difícil, prescindindo-se da Religião, satisfazer a necessidade de segurança diante do medo da morte, assim como dar sentido ao sofrimento conexo às doenças crônicas. (MARTELLI, op. cit.)

Esta constatação está relacionada com a dessecularização descrita por Martelli (1995, apud Spers 2004, p. 10) e com a diminuição do *welfare state* relatada por Spers (2004, p. 12):

O contexto contemporâneo oferece ameaças em todos os sentidos. A proteção da vida, através dos direitos sociais, tem encontrado, frente ao declínio do *welfare state*, dificuldades em estabelecer o Estado como uma possibilidade de segurança. As organizações, dado os fatores já abordados, também se apresentam como lugar de transitoriedade e incerteza. No plano individual, a incapacidade da ciência de encontrar cura para as doenças terminais reafirma a fragilidade humana.

Frente a tais considerações, a religião coloca-se como uma possibilidade para o diálogo com essas instabilidades.

Portanto, percebe-se atualmente certa calma na ambigüidade entre religião e ciência, cada qual com sua área de atuação, mas com uma maior aceitação científica. Tal questão pode ser percebida no crescente interesse nos aspectos culturais da religião e suas influências na sociedade como um todo. As ciências naturais com características mais empírico-formais englobam o terreno epistemológico quantificável enquanto as ciências humanas com características como hermenêuticas e filosóficas englobam o qualificável.

O surgimento da ciência da religião demonstra a preocupação e o interesse pelo tema e a tentativa de incorporar a dimensão religiosa no campo científico, adequando o tema as exigências científicas com suas metodologias adequadas para o estudo.

Neste contexto, algumas organizações evidenciam uma tentativa de construir ou incentivar a espiritualidade corporativa ou a espiritualidade no trabalho, identificada por Boog e Marin (2003, p. 14):

A espiritualidade no trabalho é um movimento amplo e crescente de busca de estados mais elevados de consciência, que estimulem as pessoas, equipes e as organizações a identificar e praticar ações visando tornar a empresa uma cidadã consciente em sua comunidade, região e planeta. A espiritualidade no trabalho tem implicações diretas na relação da empresa com os clientes, visão de resultados, liderança, gerenciamento de pessoas, ecologia, educação, desenvolvimento e bem estar físico, emocional e espiritual. Com isto se encorajam ações de transformação pessoal em seus relacionamentos e em seu ambiente.

As ações de transformação pessoal e coletiva advindas das confissões religiosas dos empresários e funcionários imprimem características culturais singulares, que produzem impactos nos processos de gestão nas organizações com características específicas no grupo pesquisado devido às realidades próprias, ou doutrinas comuns dos evangélicos, ou seja, elementos sociais específicos deste grupo.

Provavelmente essas ações estejam presentes nas organizações desde a primeira organização empresarial, mas de maneira subjetiva e não declarada, externando características de cada grupo religioso. Essa questão nos remete aos primórdios da civilização, onde existem evidências de espiritualidade manifestada até nas civilizações mais primitivas ou menos desenvolvidas. Durkheim (1978) pesquisou uma tribo de aborígenes australianos para procurar as formas elementares da vida religiosa, por que acreditava que nas sociedades menos desenvolvidas podia buscar o entendimento dos fatos sociais menos complexos para compreender a sociedade complexa em suas partes.

A conclusão geral do livro que se vai ler é que a religião é uma coisa eminentemente social. As representações religiosas são representações coletivas que exprimem realidades coletivas; os ritos são maneiras de agir que nascem no seio dos grupos reunidos e que são destinados a suscitar, a manter ou a fazer certos estados mentais desses grupos. Mas então, se as categorias são de origem religiosa, elas devem participar da natureza comum de todos os fatos religiosos: elas também devem ser coisas sociais, produtos do pensamento coletivo. Pelo menos – pois, no estado atual de nosso conhecimento nesta matéria, devemos nos guardar de toda tese radical e exclusiva – é legítimo supor que elas são ricas em elementos sociais. (DURKHEIM, 1978, P. 212).

Os elementos sociais presentes nas organizações são alvo deste estudo, em especial a religiosidade, que compõe o mosaico da cultura organizacional. Acredita-se que sua essência, o ser humano tem uma dimensão espiritual que orienta suas decisões incorporando as questões morais e religiosas da nossa cultura, é neste contexto que este estudo propõe a compreensão da teoria gerencial.

A religião é uma confissão de fé sobre formas sistematizadas e dogmatizadas de experiências espirituais que originaram tal religião (JUNG, 1986).

Particularmente, nos deteremos na influência religiosa de origem Protestante. A ênfase no protestantismo para este trabalho, conhecido como religião evangélica no Brasil, deve-se ao seu notório crescimento, que tem ocorrido a taxas duas

vezes maiores que a taxa de crescimento populacional segundo dados do IBGE<sup>1</sup>, o que tem aumentado o interesse em estudos sociais sobre sua importância no cenário atual brasileiro. Segundo Mendonça (1984, p. 12) “o protestantismo brasileiro começa a ser estudado como realidade social”. Mais de vinte anos após esta afirmação, a relevância da influência evangélica em nossa sociedade é mais evidente e incontestável, como demonstrado pelos gráficos de crescimento do número de evangélicos no país, com levantamentos feitos pelo IBGE no censo 2000.

Segundo Campos (2002, p. 86) o pentecostalismo brasileiro, vertente do protestantismo, nas últimas décadas do século passado já era o movimento de maior crescimento religioso do mundo.

Os termos Protestantes e evangélicos apesar da aparente distinção são termos análogos. Após a reforma Protestante surgiram as primeiras igrejas ou movimentos Protestantes como a Luterana, os Puritanos, os Anglicanos, os Anabatistas entre outras e com o crescimento do movimento Protestante devido a imigração para a América do Norte, com o passar dos anos, surgiram muitas igrejas nos Estados Unidos, movimento este que originou muitos trabalhos missionários que alcançaram o Brasil dando origem as igrejas Protestantes brasileiras. Estas igrejas passaram a se “auto-identificar evangélicas” como diz Mendonça (1990, p. 15) como uma das formas de recuperar e preservar a força das igrejas da reforma. O termo “Protestante” é carregado de preconceitos na Brasil conforme Mendonça (op. cit., p. 16) e soa como um termo pejorativo, o que deu início a esta utilização do termo evangélico, mas não havendo uma distinção nestas igrejas entre evangélicos ou Protestantes. Ocorre que os evangélicos brasileiros são descendentes das igrejas Protestantes européias assim como os Protestantes americanos. Não pretendemos transformar o estudo das religiões em algo simples e muito menos desprezar as diferenças entre denominações no protestantismo brasileiro, mas entendemos que existem características de semelhança suficientes para tratarmos esta religião de forma geral, sem a respectiva classificação das suas particularidades entre determinados grupos religiosos.

Talvez na semântica possa haver grandes diferenças, mas na prática, representam a religião cristã não católica e serve para os objetivos deste trabalho por se tratar de um estudo da disciplina de gestão de negócios e não da religião cristã não católica ou protestante em si, portanto tomamos a liberdade de utilizar os dois termos

---

<sup>1</sup> IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, dados encontrados no Gráfico nº 1 – pág. 19

indistintamente, priorizando a utilização do termo Protestante principalmente quando nos referimos as igrejas européias antigas ou históricas e evangélicos para as igrejas brasileiras. Segundo Mendonça (op. cit.), o termo Protestante tem sentido histórico e técnico, sendo utilizado pelos historiadores e sociólogos enquanto o termo evangélico por historiadores comprometidos diretamente com as igrejas e que “continuam fiéis a auto-identificação ‘evangélica.’” Mendonça ainda completa que a auto-identificação de crentes está ficando cada vez mais relegada às áreas pentecostais.

De modo esquemático, quanto à identificação atual dos **cristãos não-católicos** no Brasil, a situação é esta: o termo “crentes” identifica pentecostais e Protestantes tradicionais em regiões rurais; a designação “evangélicos” auto-identifica Protestantes tradicionais em regiões urbanas e é o preferido dos “historiadores” dessas denominações; o termo “Protestantes” é utilizado por historiadores, teólogos e sociólogos não necessariamente alinhados a esses grupos. (MENDONÇA, 1990, P. 16, grifo nosso)

Em nossa pesquisa pressupomos a existência no protestantismo de características universais da religião, permitindo a utilização dos termos indistintamente, sem, contudo negar suas particularidades. Em estudo anterior, identificamos na Adhonep (Associação de Homens de Negócio do Evangelho Pleno) uma interação de diversos membros de diferentes denominações com propósitos em comum. Nestes encontros identificamos e definimos a empresa objeto da pesquisa. Provavelmente a interdenominacionalidade da associação determina nos seus participantes uma forma mais harmoniosa de convívio e o surgimento de um protestantismo moderado, não tendo tendências marcantes de igrejas específicas. Portanto a pesquisa trabalha com uma empresa participante desta associação interdenominacional e, portanto, seus dirigentes convivem neste grupo heterogêneo de diferentes igrejas, contudo não radicais a ponto de se excluírem dos grupos ecléticos. Este grupo pode ser definido como moderado por não estar nos extremos da magia e do racionalismo presentes no protestantismo brasileiro. Nosso recorte dentro do protestantismo brasileiro está neste ponto, um protestantismo delimitado no centro destas classificações.

Nos estudos de Max Weber (1967), aponta-se uma ascese intramundana, ou seja, os Protestantes apresentariam uma característica de aplicarem suas crenças em suas vidas cotidianas, diferentemente dos monges que se isolam do

mundo em vidas ascetas, afastados da sociedade, os evangélicos vivem a realidade cotidiana aplicando suas doutrinas constantemente, o que nos sugere que também aplicariam suas doutrinas em suas condutas profissionais, o que provavelmente nos forneceria maiores evidências da religiosidade manifestada nas organizações, com uma moral característica deste movimento. Pressupomos que as doutrinas estudadas por Weber (1967) estão presentes nas igrejas históricas como a Presbiteriana, a Metodista e a Batista que também participam da Adhonet, reforçando a aproximação com o trabalho de Weber.

A ética e a moral empresarial utilizam muitos princípios das religiões para fundamentarem suas ações, determinando procedimentos organizacionais gerais e particulares que procuramos nesta pesquisa, talvez com maior influência no departamento que cuida do contingente humano, o departamento de recursos humanos.

A evolução do Departamento de Recursos Humanos (DRH) caracteriza-se a partir do surgimento das grandes organizações, entretanto nas últimas décadas houve uma intensificação das mudanças tanto na forma da materialidade como na subjetividade, corroboradas com a crise do capital, produziram transformações no interior do mundo do trabalho atualmente em ruptura de equilíbrio ou fase difícil.

A lógica do sistema produtor de mercadorias vem convertendo a concorrência e a busca da produtividade num processo destrutivo que tem gerado uma imensa precarização do trabalho e aumento monumental do exército de reserva, do número de desempregados. (ANTUNES, 2002, p. 15-6)

Após a substituição do valor de uso pelo valor de troca no protocapitalismo<sup>2</sup>, sistema econômico do início do capitalismo, a sociedade vivenciou uma transformação e uma estruturação social regida pelo capitalismo, com inversões traduzidas por uma nova ordem de mediações. (op. cit., p. 17)

A industrialização crescente deu origem a expressões como: produção em massa ou larga escala, linha de montagem, produção em série. Esse tipo de abordagem foi predominante no período Taylorista ou da administração científica, e eram até então expressões desconhecidas pela humanidade. A revolução industrial no seu apogeu apresentou uma fase de grande acúmulo de riquezas, culminando numa crise

---

<sup>2</sup> Protocapitalismo: princípio do surgimento do capitalismo, época do surgimento do capitalismo moderno.

estrutural do capital no início da década de 1970, cujas características mais evidentes foram: queda da taxa de lucro, o esgotamento do padrão Taylorista/fordista de produção, hipertrofia da esfera financeira, a maior concentração de capitais, a crise do estado do bem-estar social e dos seus mecanismos de funcionamento, incremento acentuado das privatizações (op. cit., p. 29-31).

No período Taylorista/fordista, o trabalhador perde sua identidade e passa a ser um acessório do maquinário, não tem responsabilidade pelo que faz, a cargo de um supervisor detentor do conhecimento necessário para a realização das tarefas do trabalhador, selecionando o mais adequado, treinando e controlando a massa operária para atingir resultados (CASADO, 2002, p. 249).

O sistema ideológico e político do capitalismo iniciou uma reorganização com o surgimento do neoliberalismo, a privatização das estatais, a desregulamentação dos direitos trabalhistas, visando reposicionar o capitalismo nos níveis de lucratividade anteriores e capacitar as organizações para gerir as necessidades contemporâneas (ANTUNES, 2002, p. 31). “Mutações intensas, econômicas, sociais, políticas, ideológicas, com forte repercussão no ideário, na subjetividade e nos valores constitutivos da classe-que-vive-do-trabalho, mutações de ordem diversas e que, no seu conjunto, tiveram forte impacto” (op. cit., p. 35).

Surge o modelo toyotista ou japonês de produção como um referencial de produtividade e relações trabalhistas diferenciadas do modelo fordista/taylorista. Durante este momento de crise ampliado pela confrontação e conflitualidade do trabalho, iniciando a reestruturação do processo produtivo e das formas de gestão, facilitados pelo avanço tecnológico, deflagrando um processo de mudança de forma de dominação em oposição ao contra-poder emergente das lutas das classes trabalhadoras. Esse novo modelo de organização industrial e de relacionamento entre o capital e o trabalho, aparentemente mais favorável, pois “possibilitam um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado ‘de maior realização no espaço de trabalho’” estariam apenas intensificando tendências já existentes e não uma nova organização do trabalho (op. cit., p. 47-8)

O poder da classe trabalhista exigindo maiores salários, melhores condições de trabalho e a garantia da segurança dos empregos, diminuiu a eficiência do

trabalho e o modelo da administração científica mostrou inadequação em não visualizar o ser humano com suas dimensões simbólicas, originando a busca por um novo modelo de relações humanas (CASADO, 2002, p. 249).

Essas mudanças tinham em sua essência uma mudança no plano ideológico, nas palavras de Antunes (2002, p. 48) “por meio de um culto de um subjetivismo e de um ideário fragmentador que faz apologia ao individualismo exacerbado contra as formas de solidariedade e de atuação coletiva e social”.

Como consequência das mudanças, houve um aumento da preocupação com o ser humano, contentando algumas convicções básicas sobre a natureza humana, considerando uma perspectiva mais ampla, preocupada com a qualidade de vida no trabalho. Essa perspectiva ponderava que o trabalho não é algo ruim em si mesmo, que o trabalhador quer contribuir com seu trabalho, que o aumento da complexidade da tarefa aumenta a satisfação do empregado, como fatores motivacionais (CASADO, 2002, p. 249).

Paralelamente a esse foco de preocupação com o ser humano, este mesmo período assiste uma série de modelos e modismos administrativos com ênfase na produtividade como a qualidade total, a alta produtividade com menor contingente de trabalhadores, as normas ISO, kanban, células produtivas, e tantas outras variações que não nos interessa no momento, vale ressaltar, contudo, que todas elas tem “a finalidade de intensificar a exploração da força de trabalho”, segundo a crítica de Antunes (2002, p. 53). Portanto, o processo de gestão desenvolve-se contraditoriamente mantendo a simultaneidade de um discurso de valorização e práticas de degradação humana.

Morin (2002), por outro lado, afirma que “o trabalho representa um valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sua satisfação e sua produtividade.” Em pesquisa realizada por diversos autores, 80% das pessoas entrevistadas continuariam trabalhando após conquistarem seu pé-de-meia “para se relacionar com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter o que fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo na vida”.

Podemos perceber modificações na percepção dos empresários com relação aos fatores motivacionais e as consequências no comprometimento e satisfação dos empregados e modificações na teoria da gestão de pessoas. Essas modificações ocorridas derivam de uma maior preocupação com a dimensão humana na organização

incluindo nesta preocupação o tema espiritual e religioso e da intenção de se obter incrementos produtivos e vantagem competitiva.

Busquemos então as respostas para essas questões.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Como os valores espirituais e religiosos dos gestores e de lideranças empresariais se traduzem no comportamento organizacional?

O problema de pesquisa está centrado na questão da religiosidade dos gestores e no papel que assume em relação ao comportamento organizacional.

O problema de pesquisa não é a religião em si, mas a interface entre a adesão derivada de uma opção religiosa do dirigente da organização ao projeto organizacional, com foco nas pessoas, ou seja, no social.

Portanto pretende-se investigar em que medida a religião constitui-se como fonte explicativa de uma possível adesão substantiva nas práticas administrativas.

A religião apesar de sua subjetividade pode ser considerada uma atividade de orientação para a prática, ou seja, orienta a prática de seus fiéis definindo valores e normas éticas e morais de conduta consideradas adequadas para diversas situações corriqueiras, portanto **pressupomos** que os empresários com opção religiosa permitem maior influência dessas práticas em suas organizações. Essas práticas podem produzir impactos no comportamento organizacional diferenciadores de outras práticas administrativas mais instrumentais.

### **1.2 Objetivos de Pesquisa**

A pesquisa tem como objetivo geral investigar os aspectos da religiosidade possivelmente manifestada por empresários e dirigentes nas suas empresas e as conseqüências no comportamento dessas organizações e, particularmente, sua influência nos valores e na vida profissional dos agentes organizacionais.

Os objetivos específicos são:

Verificar a presença de princípios religiosos cristãos evangélicos potencialmente influenciadores do comportamento humano mais substantivo na organização.

Identificar os elementos sociais presentes nas organizações com líderes/gestores religiosos derivados dos princípios propagados pela religião.

Analisar como as ações derivadas da religiosidade impactam o comportamento organizacional e se existe alguma forma visível de manipulação.

Avaliar a percepção do gestor sobre como os funcionários reagem aos valores ligados à religiosidade.

Avaliar a percepção dos funcionários quanto à influência da religiosidade na condução dos negócios.

### **1.3 A Relevância**

O tema religiosidade nas organizações embora tenha sido tratado por vários autores, citando-se apenas alguns, Weber, Filoramo & Prandi (1999), Alves (1981), Bell & Taylor (2004), Boof (2001), Boog & Marin (2003), Fairholm (1996), Jung (1986), Mariano (1996), Mendonça (1984), Velásquez (1990), Mitroff (1999), Moggi (2000), ainda existe campo de investigação a ser analisado.

A evidência dos movimentos religiosos na contemporaneidade tem chamado a atenção para um aspecto da cultura que a lógica científica relegou para um campo secundário, particularmente nos estudos organizacionais tais temáticas nem sempre são suficientemente desenvolvidas e debatidas.

Por outro lado, percebe-se que as organizações da atualidade têm dado importância para as questões relacionadas ao comportamento organizacional, modelando um discurso, antes, prioritariamente diretivo, para outro mais consensual ou de convencimento, nesse sentido, o estudo de temáticas que envolvem a dimensão da motivação e do comprometimento parecem ser relevantes.

Um dos interesses, no caso da religiosidade, está na percepção da possível ambigüidade de ações de gestão que promovam uma melhor qualidade de vida na organização, através da implantação de formas humanitárias de relacionamento, mas que ao mesmo tempo possam se constituir em elemento de exclusão, principalmente daqueles que não confessam a mesma fé.

Portanto, a relevância do estudo centra-se em sua possibilidade de adentrar uma dimensão subjetiva da organização e oferecer dados que contribuam para que as organizações tratem essa manifestação de forma intencional, transparente e ética.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Iniciamos o trabalho com a introdução procurando fundamentar nossa pesquisa quanto à relevância e a exeqüibilidade deste trabalho.

Buscamos nos estudos de Max Weber sobre a ética Protestante, no segundo capítulo, os fundamentos da teoria sobre a influência do protestantismo na origem do protocapitalismo, sugerindo uma importante influência desta vertente do cristianismo para a sociedade européia antes da revolução industrial, levando-nos a pesquisar as possíveis influências nos profissionais de hoje.

Nas definições e estudos sobre religião, religiosidade, espiritualidade e na cultura organizacional relacionada à religiosidade, procuramos a base teórica deste estudo e na religião Protestante, a fundamentação permitindo maior possibilidade de analisarmos o discurso desses empresários.

Nos estudos da dimensão humana no campo organizacional do terceiro capítulo procurou-se delinear a interface homem-organização, particularmente abordando a temática da gestão com pessoas e estudos relativos ao comportamento organizacional, buscando subsídios para melhor compreensão das abordagens dos colaboradores integrantes das entrevistas.

No quarto capítulo descrevemos a metodologia detalhadamente da pesquisa que fundamenta nossas conclusões.

As análises da pesquisa e as conclusões do trabalho estão no capítulo cinco.

## 1.5 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujo meio de investigação é o estudo de caso de uma metalúrgica de médio porte do ABC paulista. Os dados empíricos foram obtidos através de entrevistas com roteiro semi-estruturado e análise de material secundário, *site* da empresa, material promocional, divulgações de outras empresas e parcerias com outras empresas. Uma outra abordagem utilizada foi a pesquisa participante em trabalho preliminar, pois a participação em encontros de empresários em espaços institucionais da religião permitiram estreitar contato com seus membros, analisando suas falas quanto à influência da religião e da religiosidade na condução de seus negócios e consequentemente possibilitando apurar alguns pontos de contato da religiosidade e as práticas organizacionais.

## CAPÍTULO 2

### A RELIGIOSIDADE E A RELIGIÃO PROTESTANTE

Este capítulo trata primeiramente de questões relativas à religião cristã e uma de suas vertentes, o protestantismo, e sobre aspectos relacionados à religiosidade das pessoas, ou seja, a manifestação pessoal das doutrinas de uma determinada religião pelas pessoas envolvidas. Buscamos conhecer melhor a religião em questão para podermos aprofundar o debate sobre a possível influência dessa manifestação nas organizações, pois o conhecimento da religião e seus dogmas possibilitam o estudo e análise das características envolvidas na pesquisa.

O primeiro item deste capítulo trata dos aspectos relacionados à religião cristã e sua vertente do protestantismo, seu desenvolvimento mundial e brasileiro e sua relevância para este estudo.

O segundo item deste capítulo aborda a ética Protestante, terminologia adotada por Max Weber em seus estudos, para aprofundar o estudo sobre a influência do protestantismo apontada por Weber no capitalismo moderno. Esta influência é um dos pilares estimuladores deste estudo, pois se o protestantismo, como afirma Weber, influenciou a origem do capitalismo moderno, poderia hoje estar influenciando as pessoas adeptas desta religião em suas práticas gerenciais, diferenciando-os dos demais gerentes.

O terceiro item trata da espiritualidade, definida por alguns autores como qualquer valor religioso ou ético concretizado na forma de uma atitude da qual nossas ações decorrem, e sua interface com a cultura organizacional, pois a religiosidade é uma das formadoras da cultura de um determinado grupo de pessoas.. O estudo sobre cultura organizacional indica outros fatores influenciadores das ações dos atores nas organizações e delimita a área deste estudo. Este item orienta a parte deste estudo que analisa as ações de gerentes religiosos, que podem manifestar sua espiritualidade nas organizações que atuam.

O quarto aborda a questão da subjetividade nas organizações. A religiosidade é um assunto relacionado com o interior humano ou pensamento humano e

buscamos as contribuições destas teorias para a gestão de pessoas, para compreender melhor como estas questões interferem nas teorias sobre o social, permitindo melhor análise das ações dos atores nas organizações.

Finalizando este capítulo, no quinto item, abordamos as racionalidades presentes no cotidiano organizacional e a relação com a religiosidade dos indivíduos e as motivações ou lógicas para as ações empresariais.

## 2.1 A Religião Cristã e o Protestantismo

Neste item abordaremos aspectos relacionados à religião cristã e ao protestantismo e sua localização no cenário religioso.

Uma marca da religião talvez seja como disse Alves (1981, p. 8), “o esforço para pensar a realidade toda a partir da exigência de que a vida faça sentido”. O sentido da vida e o sentido da morte, assunto para qualquer debate filosófico, intriga a maioria das pessoas religiosas e muitas não religiosas. O número de cristãos no mundo demonstra essa realidade.

A religião cristã tem aproximadamente mais de 2,6 bilhões de seguidores no mundo segundo *World Evangelization Research Center*<sup>3</sup>, o que representa cerca de 33% da população mundial, conforme demonstra a tabela 1.

---

<sup>3</sup> *World Evangelization Research Center*: Centro de pesquisas de Evangelização Mundial

Tabela 1 - Religiões no mundo e população

Ano	1900	1970	Mid-2000	Trend <sup>4</sup>	mid-2005	2025
<b>População Mundial por Religião</b>						
11. Número de religiões no mundo	1.000	6.000	9.900	1,76	10.800	15.000
12. Cristãos (de todo tipo, Mundo C) <sup>5</sup>	558.131.000	1.234.431.000	1.999.514.000	1,31	2.135.783.000	2.640.665.000
13. Muçulmanos	199.914.000	547.979.000	1.185.920.000	1,93	1.313.984.000	1.825.283.000
14. Hindus	203.003.000	462.523.000	803.594.000	1,49	870.047.000	1.065.868.000
15. Não-religiosos	3.024.000	532.344.000	762.132.000	0,17	768.598.000	806.884.000
16. Budistas (Chineses universais)	380.006.000	231.865.000	390.735.000	0,71	404.922.000	431.956.000
17. Budistas	127.077.000	232.561.000	363.964.000	0,89	378.809.000	457.048.000
18. Ateístas	226.000	165.391.000	148.055.000	1,40	256.341.000	270.210.000
19. Novas Religiões	5.951.000	78.323.000	104.066.000	0,58	151.548.000	151.742.000
20. Tribais	117.558.000	162.917.000	237.023.000	0,81	108.132.000	122.188.000
21. Sikhs	2.962.000	10.618.000	23.258.000	1,54	25.374.000	31.985.000
22. Judeus	12.292.000	15.097.000	14.564.000	1,01	15.146.000	16.895.000
23. Não-Cristãos (Mundos A & B) <sup>6</sup>	1.061.494.000	2.456.493.000	4.057.201.000	1,19	4.317.845.000	5.210.790.000
24. Totais Cristãos em % no mundo (Mundo C)	34,5	33,4	33,0	0,08	33,1	33,6

Fonte: International Bulletin of Missionary Research, Janeiro 2005. David B. Barrett & Todd M. Johnson.

Disponível em: <http://www.globalchristianity.org/ibmrnote.htm> acesso em 18/06/2005

Os cristãos católicos romanos representam aproximadamente mais de 1,1 bilhões no mundo, enquanto os Protestantes ou evangélicos (não católicos) são mais de 900 milhões e os católicos ortodoxos são 219 milhões, segundo o mesmo estudo, tabela 2.

<sup>4</sup> Trend = tendência

<sup>5</sup> Mundo C: O Mundo Cristão. Aqueles que se dizem "cristãos", incluindo os nominais, católicos, ortodoxos, etc.

<sup>6</sup> Mundo A: O mundo não evangelizado pelo cristianismo, ou seja, aqueles que nunca ouviram o evangelho ou não o compreendem o suficiente.

Mundo B: O mundo evangelizado, porém não cristão, ou seja, aqueles que já ouviram o evangelho o suficiente para compreendê-lo, mas o rejeitaram.

Tabela 2 - Cristãos no mundo

Ano	1900	1970	Mid-2000	Trend	mid-2005	2025
<b>Membresia por Bloco Eclesiástico</b>						
32. Católicos Romanos	266.546.000	665.475.000	1.055.651.000	1,17	1.118.992.000	1.336.338.000
33. Independentes	7.931.000	96.926.000	379.085.000	2,39	426.672.000	612.670.000
34. Protestantes	103.024.000	211.052.000	347.762.000	1,56	375.814.000	491.084.000
35. Católicos Ortodoxos	115.844.000	139.646.000	214.436.000	0,47	219.501.000	235.834.000
36. Anglicanos	30.571.000	47.409.000	75.164.000	1,18	79.719.000	108.257.000
37. Cristãos Marginais	928.000	11.100.000	29.501.000	2,97	34.150.000	49.768.000

Fonte: International Bulletin of Missionary Research, Janeiro 2005. David B. Barrett & Todd M. Johnson.

Disponível em: <http://www.globalchristianity.org/ibmrnote.htm> acesso em 18/06/2005

O termo Protestante ou evangélico, neste artigo, se refere às igrejas nascidas e descendentes ou anteriores ao movimento Protestante, todas cristãs, que tem a Bíblia como único instrumento de fé e prática, com diversas denominações presentes no Brasil. Podemos distingui-las como históricas (mais antigas, centenárias, e originárias de outros países), pentecostais (surgida nas duas primeiras décadas do século 20) e as neopentecostais (surgidas na segunda metade do século 20). Citando apenas algumas mais conhecidas, as históricas, Metodistas, Batistas, Presbiterianos, Congregacionais e Luteranos, as pentecostais Assembléia de Deus e Congregação Cristã no Brasil e neopentecostais como Brasil para Cristo, Evangelho Quadrangular, Deus é Amor, Internacional da Graça de Deus, Universal do Reino de Deus, Igreja Evangélica apostólica Renascer em Cristo e muitas outras (MENDONÇA E VELASQUES, 1990).

Rivera (2002, p. 61) diz que o protestantismo da reforma gerou uma “racionalização da experiência religiosa” devido a sua ênfase na escritura sagrada do cristianismo, “sola Scriptura”, termo utilizado por Martinho Lutero e seus seguidores para destacar somente as escrituras como único instrumento capaz de definir regras de fé e prática religiosas do cristianismo. Rivera (op. cit.) também relata a influência cultural, teológica e mística do protestantismo Europeu e Norte Americano no Brasileiro, este marcado pela “racionalização da fé”.

Portanto, nos deteremos nas igrejas evangélicas que não possuem questionamentos junto aos teólogos Protestantes quanto a participarem do movimento evangélico e de suas crenças fundamentadas na Bíblia. A discussão entre protestantismo e movimento evangélico quanto as suas diferenças ou não, não fazem parte desta

discussão, mas entendemos que se trata da mesma religião e do mesmo movimento que defende a Bíblia e não a Igreja Católica como detentora dos dogmas cristãos. Como podemos ver nos livros de Mendonça entre outros, inclusive nos textos das citações abaixo ou logo a seguir, o termo é utilizado de maneira indistinta com o termo Protestante.

As diferentes igrejas Protestantes ou evangélicas fazem parte de um grande grupo de igrejas cristãs formadas pela reforma Protestante ou anteriores à reforma, como dizem os Batistas (MENDONÇA, 1990, P. 19), mas todas professam seguirem os passos de Jesus Cristo e seu evangelho, por isso agrupamos estas como evangélicas. “Evangélico é o movimento teológico que remonta aos pré-reformadores e enfatiza a volta à Bíblia como única regra de fé e conduta.” (VELASQUES, 1990, p. 82 in MENDONÇA, 1990). No Brasil, a grande maioria é oriunda dos movimentos de evangelismo, principalmente americano que trouxe sua característica de interdenominacionalidade (MENDONÇA, 1990, p. 32), ou seja, várias denominações sem vínculos burocráticos que as interligasse, por isso a imensidão de denominações.

Poderíamos dividir o cristianismo em duas grandes vertentes, a que enfatiza a aceitação da Bíblia como único instrumento de fé e prática (VELASQUES, 1990, p. 82) (os Protestantes ou evangélicos de maneira geral) e os que têm influências externas, como a tradição histórica e as encíclicas (Católicos). Algumas igrejas consideradas cristãs evangélicas no Brasil e no mundo possuem livros particulares, ou seja, aceito apenas por esta determinada denominação, o que confere características particulares. Os Mórmons, por exemplo, possuem o livro dos Mórmons, e as Testemunhas de Jeová, que tem uma versão ou tradução particular da Bíblia, e segundo Mendonça (1990, p. 22) ambos “apresentam um distanciamento em relação ao protestantismo e devem ser excluídos de qualquer estudo que tenha por objetivo o cristianismo reformado enquanto tal”.

O movimento Protestante “remonta aos pré-reformadores e enfatiza a volta à Bíblia como único instrumento de fé e de conduta” (VELASQUES, 1990, p. 82), posteriormente, a reforma Protestante completa este retorno no século XVI com as traduções das escrituras para diversos idiomas e conseqüentemente, uma aproximação do leigo aos escritos sagrados do cristianismo. Esse movimento que se inicia na Alemanha, se espalha pelo velho mundo, chegando à Inglaterra e ao novo mundo, Estados Unidos pela colonização anglo-saxã. (VELASQUES, op. cit.)

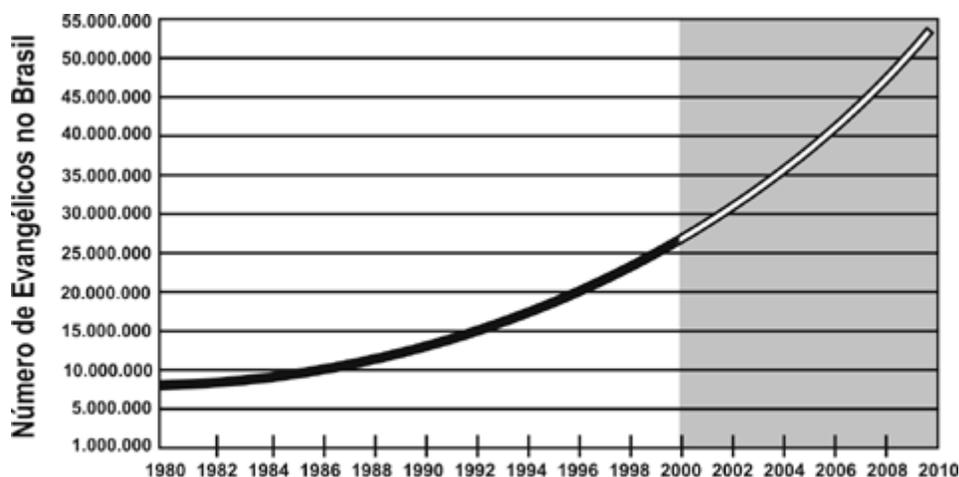
Podemos subdividir a religião cristã em católicos e Protestantes, que são as maiores vertentes do cristianismo. Dentro do protestantismo brasileiro, podemos subdividir, para maior facilidade de entendimento, em evangélicos históricos ou tradicionais, pentecostais e neopentecostais, como dito em parágrafo acima. A vertente pentecostal e neopentecostal vêm crescendo em número de adeptos no Brasil, o que aumenta a importância de conhecermos melhor essa vertente religiosa para esse estudo.

Segundo Mendonça (1984, p. 10) O protestantismo brasileiro tem sua “raiz” no protestantismo americano, herdando o denominacionalismo “e por isso as igrejas tendem a reforçar-se denominacionalmente” (MENDONÇA, 1990, p. 33).

Segundo Mariano (1996, p. 25) o pentecostalismo, vertente do protestantismo, vem crescendo rapidamente em diversas sociedades em desenvolvimento no sul do Pacífico, da África, do leste e sudeste da Ásia. Na América Latina sua expansão tem sido ainda mais acentuada, ameaçando cada vez mais a hegemonia católica.

Esta tendência é ilustrada no gráfico 1 abaixo, que nos mostra também que estimativamente (parte cinza no gráfico) hoje existem no Brasil mais de 40 milhões de evangélicos que representam aproximadamente 20% da população brasileira.

Gráfico 1 - Número de evangélicos no Brasil e projeção



Fonte: IBGE, Censos Demográficos de 1980, 1991 e 2000

Disponível em: <http://www.semipa.org.br/brasil/censo2000/index.php> acesso em 01/05/05

Em 2000, o Censo Demográfico do IBGE contou 26.184.942 evangélicos no país e uma TCA (taxa de crescimento anual) de 7,43%. Isso significa

que de 1991 a 2000, a cada ano houve um aumento no número de evangélicos da ordem de 7,43% em média.

Esta busca pela religião existente nos escritos sagrados do cristianismo, com uma leitura mais literal e menos alegorizada, originou no protestantismo uma doutrina menos mágica, ou seja, mais racional<sup>7</sup>, formulada, quase exclusivamente, com base no texto sagrado cristão. Esta característica é originária do credo judaico e contribuiu para a racionalização da vida econômica como potencializador ao contrário do catolicismo, potencialmente obstaculizador:

Enquanto o judaísmo abriu o caminho ao cristianismo, imprimindo-lhe o caráter de uma religião inteiramente inimiga da magia, prestou, com isso, um grande serviço à história da economia. Na realidade o império da magia, fora do âmbito do cristianismo, é um dos maiores obstáculos à racionalização da vida econômica. A magia vem estereotipar a técnica e a economia. [...] o capitalismo não pôde surgir de um grupo econômico fortemente influenciado pela magia. (WEBER, 1985, p. 171)

Segundo Weber (apud MENDONÇA, 1990, p. 241) “a única grande religião do mundo que se ofereceu a uma profunda racionalização foi o protestantismo.” Enquanto o catolicismo mostra uma abertura maior para o misticismo (MENDONÇA, 1990, P. 241)

Nas igrejas evangélicas brasileiras com infinitas denominações por motivos legais também percebemos semelhanças em suas doutrinas fundamentais, separadas por pequenas diferenças rituais e pela legislação que determina que a instituição religiosa deva ter um nome possibilitando a separação legal para fins de fiscalização, etc., assim como as instituições da Igreja Católica Romana tem diversas razões sociais e diferentes CNPJs (código nacional de pessoa jurídica) no Brasil. Portanto em nosso estudo não realizaremos distinção entre as diferentes denominações evangélicas, ou seja, não atentaremos para essa questão denominacional do protestantismo brasileiro.

Segundo Mendonça (1990, p. 75) o protestantismo carrega no seu bojo a fé e as práticas individuais e independentes, é uma religião “da mente convencida e do

---

<sup>7</sup> Para Weber uma ação é racional quando cumpre duas condições, quando é orientada para um objetivo ou conjunto de valores claramente formulados e consistentes ou quando os meios para se atingir os objetivos são os mais adequados. (Tragtenberg apud Weber, M., 1985, p. XI)  
Pereira (1993) entende que para alcançar um determinado fim e para serem racionais, os meios devem ser os mais eficazes, mas dentre os socialmente permissíveis.

coração aquecido, cujos reflexos se dão na ética individual”. O mesmo autor (p.145) acrescenta que “a mensagem Protestante proporciona ao fiel, [...], normas de vida que o orientam de modo seguro”, ou seja, “é espiritual, isto é transcendente e pragmática ao mesmo tempo.” Ainda o mesmo autor “o protestantismo se despojou de três concomitantes mais antigos do sagrado: o mistério, o milagre e a magia. Este ‘desencantamento do mundo’ (BERGER) tornou a mensagem, assim como o seu culto, extremamente simples” (MENDONÇA, 1990, p. 146).

Os estudos de Weber defenderam a tese da relevância da ética Protestante para o surgimento do protocapitalismo, serve de pano de fundo para nosso estudo, sendo tratado a seguir.

Este estudo de caso tem seu foco de estudo em uma organização com relacionamento pessoal de seus dirigentes com a religião Protestante e por isso entender a relação entre a religião cristã evangélica e o mundo dos negócios é importante.

## **2.2 A Ética Protestante**

Este termo foi utilizado por Max Weber em sua obra como uma das alavancas do espírito do capitalismo, o que abordamos agora para demonstrar um pouco dessa teoria que analisava as correntes do protestantismo e suas características que poderiam ter influenciado o desenvolvimento do capitalismo. Interessa-nos esse recorte da discussão, pois da mesma forma pressupomos encontrar uma das fontes explicativas do comportamento organizacional derivado da religiosidade dos empresários evangélicos.

Ferreira (2000) destaca que no ensaio histórico sociológico de Max Weber, este buscou vincular a economia capitalista ao conteúdo doutrinal do protestantismo – “este último caracteriza-se por uma racionalidade específica, para a qual concorreu a noção de trabalho como vocação e ascese intramundana, gerada no calvinismo<sup>8</sup>. Sem postular uma causalidade estrita, o autor demonstra haver uma afinidade entre ambos.” (o número de nota é nosso)

---

<sup>8</sup> Calvinismo foi o movimento dentro da reforma Protestante iniciado por João Calvino (1509-1554) e difundido nos países capitalisticamente desenvolvidos a partir do século XVI. (FERREIRA, 2000)

Weber partiu de uma constatação intrigante: na região estudada no vale de Ruhr, na Alemanha, geralmente os filhos de católicos eram levados a escolher carreiras humanísticas, enquanto os filhos de Protestantes escolhiam as carreiras técnicas. Como consequência os Protestantes estavam mais representados entre os industriais, dirigentes empresariais e técnicos de nível superior. Instigado com essas constatações, ele desenvolveu uma pesquisa na qual concluiu que alguns ramos do protestantismo (calvinismo, pietismo, metodismo e anabatistas), por causa, aparentemente, de sua fé e da ética que desenvolveram a partir da mesma, deram uma importante contribuição para a formação do espírito que impulsionaria a economia social moderna. (FERREIRA, 2000)

Filoramo e Prandi (1999, p. 104) descrevem o pensamento de Weber que estudou as dinâmicas interativas entre os mecanismos sociais e o universo religioso das grandes religiões universais, que em contraposição a Marx, desenvolve sua tese de que a religião não é igual à alienação e que o cristianismo em sua vertente Protestante deveria estar ligado de alguma forma ao surgimento do capitalismo moderno, pois somente na sua área de ocorrência se constatou avanços das ciências e da economia burguesa de uma forma exuberante ao contrário de outros grupos sociais de outras regiões e religiões. Weber acreditava numa influência da ética Protestante sobre as sociedades protocapitalistas, fornecendo impulsos práticos à seus seguidores.

Segundo a interpretação weberiana, as virtudes cardeais são: a frugalidade, a laboriosidade, a pontualidade nos pagamentos e a fidelidade nos acordos, todas as quais aumentam o crédito e habilitam a fazer uso do dinheiro dos outros. A particularidade dessa filosofia destacada por Weber que nos interessa para essa discussão, “parece ser o ideal de um homem honesto, de crédito reconhecido e, acima de tudo, a idéia do dever de um indivíduo com relação ao aumento de seu capital, que é tomado como um fim em si mesmo” (FERREIRA, 2000). Nas palavras de Weber “na verdade o que é aqui pregado não é apenas uma simples técnica de vida, mas uma ética peculiar cuja infração não é tratada como uma tolice, mas como reconhecimento do dever” (WEBER, 1996, p. 31).

O fator econômico como elemento organizador de todas as estruturas sociais e culturais, inclusive a religião, defendido por Marx (1818-83), já foi contestado por alguns autores, entre eles, Wilhelm Dilthey (1831-911), Ernst Troeltsch (1865-923) e Werner Sombart (1863-941). Estes ressaltaram a influência das idéias e das convicções éticas como elementos determinantes ou organizadores, chegando à conclusão que o moderno capitalismo não poderia ter surgido sem uma mudança

espiritual básica, como aquela que ocorreu nos fins da Idade Média. Weber contribuiu grandemente, na compreensão desse fenômeno ao formular sua tese de que a explicação para o fato deveria ser encontrada na íntima vinculação do protocapitalismo com o protestantismo, duas grandes mudanças ocorridas no mesmo período histórico. (TRAGTENBERG, 1985, p. XII-III)

A interpretação de Troeltsch (apud FILORAMO e PRANDI, 1999, p. 110) é até certo ponto similar ou paralela à perspectiva weberiana sobre o papel exercido pelo protestantismo sobre a sociedade burguesa em desenvolvimento, contudo interpreta que esta participação, “embora seja em geral evidente” é “indireta e até involuntária”, ou seja, o protestantismo não é o criador da sociedade moderna, mas sim participante.

Os fatos analisados por Weber foram que os líderes do mundo dos negócios e proprietários do capital, assim como os níveis mais altos de mão-de-obra qualificada, principalmente o pessoal técnico e comercialmente especializado, eram preponderantemente Protestantes, em sua época. Além disso, analisando e comparando o capitalismo ocidental e o oriental (com presença de outras religiões dominantes, como Budismo, Taoísmo, Hinduísmo, e outras religiões asiáticas) levou o autor a sua conclusão final de que os Protestantes, tanto como classe dirigente ou dirigida, como maioria ou minoria, sempre teriam demonstrado tendência específica para o racionalismo econômico. Portanto, a razão desse fato deveria ser buscada no caráter intrínseco e permanente de suas crenças religiosas e não apenas em suas temporárias situações externas na história e na política. (WEBER, 1967)

Além da tentativa de “explicar a significação cultural e econômica da racionalidade metódica do protestantismo na geração de um modelo capitalista, como aquele praticado pela sociedade norte-americana”, Weber observa nas sociedades Protestantes a existência da justiça proporcional ou meritória, como centro do sistema de mobilidade social no mundo Protestante. Esta justiça distributiva individual privilegiaria os valores e talentos individuais que deveriam ser cultivados pelo Estado favorecendo o sistema, o que originaria o individualismo do capitalismo moderno. “Nesse sistema a livre iniciativa é altamente incentivada e premiada” (GOMES, 2002).

Weber (1967, p. 66) nos fala de uma semelhança na conduta moral dos Protestantes apesar de suas diferentes denominações ou vertentes, Batistas, Luteranos, Anglicanos, Pietistas e Calvinistas. As diferenças existentes não eram

suficientes para falar de um cisma ou impossibilidade de convivência entre as distintas denominações. Notamos semelhança ainda nos dias de hoje entre diversas denominações, com presença e pregações nos cultos de pastores de outras denominações, por exemplo.

A influência da crença religiosa e sua prática na economia e sociedade analisada por Weber, nos possibilitam fazer um paralelo com a atualidade e com o ambiente das organizações modernas e suas práticas ou condutas éticas.

A influência do protestantismo na vida moderna, principalmente no ocidente, o que pode ser considerado como uma importante fonte de inspiração para a formação de ética e moral, princípios e valores de forma geral, é materializada em instituições dos direitos fundamentais do homem como podemos ver nos trabalhos de Oliveira f° (1968), por exemplo.

O modelo de Weber da década de 20 do século XX, baseado no conceito da ética Protestante, fundamenta essa dissertação e a compreensão da influência da religião sobre o ambiente do trabalho e da organização. Para Bell (2004, p. 70) “a tese central de Weber era de que os valores do protestantismo tiveram um impacto significativo sobre a forma capitalista de produção e, em especial, sobre o tipo industrial característico existente na Europa ocidental no século XIX.”

Um exemplo analisado por Weber sobre os valores do protestantismo foi a política dos Stuarts e da Igreja Anglicana que “pretendia a criação de uma estrutura estamental de toda a população, no sentido cristão social: uma estabilização dos estamentos para ressuscitar o sistema cristão baseado no amor”. (WEBER, 1985, p. 164)

Segundo Weber (1967, p. 75), para os calvinistas, uma linha doutrinária do protestantismo, “o mundo existe para a glorificação de Deus”. Essa característica do protestantismo nos orienta para o entendimento do caráter do Protestante que se preocupa em primeiro lugar com Deus, sendo uma prioridade do cristão Protestante aumentar essa glória cumprindo suas leis. Esse altruísmo origina segundo Weber o trabalho organizado e racional em prol da sociedade, caráter este “partilhado pelo labor especializado em vocações, justificado em termos de amor ao próximo [...] destinados a servir à utilidade da raça humana”.

O calvinismo defende que o homem é apenas o “administrador dos bens materiais que Deus lhe haja conferido”, censurando o prazer mundano ou profano,

mas não admitia a fuga do mundo como no monastério, pois considerava como “missão religiosa de cada um a colaboração no domínio racional do universo. Deste critério deriva a nossa atual palavra “profissão” (no sentido de “vocação”), que só conhecem os idiomas influídos pela tradução Protestante da Bíblia.” (WEBER, 1985, p. 174)

O “espírito do capitalismo” para Weber está intimamente relacionado com o labor vocacional secular e ascético do protestantismo:

Um dos componentes fundamentais do espírito do moderno capitalismo, e não apenas deste, mas de toda cultura moderna: a conduta racional baseada na idéia da vocação nasceu - segundo se tentou demonstrar nessa discussão - do espírito da ascese cristã (WEBER, 1967, p. 130).

Esse conceito de vocação como valorização do cumprimento do dever humano, desejado por Deus, dentro das profissões seculares, Weber encontra expresso nos escritos de Martinho Lutero (1483-546), tendo constatado como uma característica comum nas diversas vertentes do protestantismo. O calvinismo, com pensamento do tipo, “o trabalho constitui, antes de mais nada, a própria finalidade da vida” e com sua racionalização do mundo e eliminação do pensamento mágico como meio de salvação, influenciou o movimento da reforma Protestante com sua tendência ascética. Os puritanos, segundo os quais, “a vida profissional do homem é que lhe dá uma prova do seu estado de graça para sua consciência, que se expressa no zelo e no método, fazendo com que ele consiga cumprir a vocação” são exemplos de pensamentos ascéticos dos Protestantes demonstrados por Max Weber (1967).

[...] a avaliação religiosa do infatigável, constante e sistemático labor vocacional secular, como o mais alto instrumento de ascese, e ao mesmo tempo, como o mais seguro meio de preservação da redenção da fé e do homem, deve ter sido presumivelmente a mais poderosa alavanca da expressão dessa concepção de vida, que aqui apontamos como “espírito do capitalismo”. (WEBER, 1967, p. 123)

Weber apud Ferreira (2000) afirma: “esta racionalização da conduta dentro deste mundo, mas para o bem do mundo do além, foi a consequência do conceito de vocação do protestantismo ascético.” Esta filosofia definiu o comportamento dos Protestantes e representava uma mudança nos conceitos e padrões da época para o trabalho e para a sociedade.

Nesses exemplos, Weber demonstra que o ascetismo<sup>9</sup> secular do protestantismo, em contraste com o catolicismo, não prejudicava a aquisição de bens e acúmulo de riquezas, ou seja, não considerava um pecado o lucro, o que de certa maneira favorecia o desenvolvimento das atividades relacionadas ao capitalismo, como podemos ver:

[...] libertava psicologicamente a aquisição de bens da ética tradicional católica, rompendo os grilhões da ânsia de lucro, com o que não apenas o legalizou, como também o considerou como diretamente desejado por Deus (WEBER, 1967, P. 122).

Originariamente, havia dois critérios distintos com referência ao lucro, de ordem interna e outro de ordem externa. Numa ordem interna, com respeito aos companheiros de tribo, de linguagem ou comunicação doméstica, vínculo com a tradição, percebia-se a existência de uma relação piedosa e de ordem externa, sem barreiras éticas, absoluta eliminação de obstáculos para o afã de lucro, sendo uma moral, com relação aos estranhos, destituída de piedade, menos avessa ao lucro (WEBER, 1985, p.168).

O cristianismo não constitui um caso isolado de ascetismo, freqüentemente encontrado em outras religiões, “pois tal fenômeno é freqüente na história das religiões; isto permite avaliar a importância extraordinária do ascetismo” na sociedade daquela época estudada pelo autor (WEBER, 1985, p. 173). Contudo o protestantismo adotou uma ascese intramundana, diferente das demais.

Nas comunidades ascetas Protestantes, a admissão à comunhão na comunidade dependia de um nível ético elevado e aceito pelos demais, dentro dos princípios do cristianismo Protestante, identificado também com a honorabilidade nos negócios (WEBER, 1985, p. 175).

O conceito surgido e manifestado na Reforma Protestante do novo profissional, forneceu ao empresário da época uma experiência excepcionalmente boa, e, além disso, operários disciplinados para o trabalho (WEBER 1985, p. 175). Weber compara essas mudanças geradas pela reforma em importância semelhante à contribuição do Renascimento para o capitalismo.

---

<sup>9</sup> Ascetismo – afastamento dos aspectos corpóreos e sensíveis do homem – no sentido de coisas mundanas ou profanas - porém sem se afastar da vida social como fazem os monges, que se afastam completamente do convívio social e tem uma vida ascética completa.

Uma tal instituição tão poderosa e inconscientemente refinada para a criação do capitalismo não existiu em nenhuma outra igreja ou religião; em comparação com ela, carece de importância tudo quanto fez o Renascimento em favor do capitalismo. (WEBER, 1985, p. 175)

A consideração do trabalho como instrumento de ascese e meio de preservação da fé e do homem deve ter sido a alavanca da expressão de vida constituída como o espírito do capitalismo, segundo Weber (1967, p.122).

O protestantismo e o catolicismo não aceitaram a influência da ciência em seus dogmas, por exemplo, o evolucionismo não foi aceito, pois contrariava a interpretação bíblica da criação, mantendo suas crenças nos escritos sagrados do cristianismo até os dias de hoje que defendem a criação de tudo por Deus. “Uma das realizações específicas do protestantismo consiste em haver colocado a ciência a serviço da técnica e da economia” (WEBER, 1985, p. 175) e não permitindo que ela, a ciência, mudasse os dogmas do cristianismo Protestante.

Desde a saída do ascetismo dos mosteiros, iniciando a remodelagem de parte do mundo, influenciando a vida profissional dos Pietistas<sup>10</sup>, inicialmente, e depois os Protestantes de maneira geral, interferindo na moralidade secular com um novo padrão de ascese, constatamos o desenvolvimento da produção em massa. Essa larga escala que se utilizou dessa ascese profissional para determinar o novo padrão produtivo no início da idade moderna, contribuiu fortemente para a formação da moderna ordem econômica. Era um novo conceito de operário redimido de suas frustrações e determinado a fazer o melhor em seu trabalho, não somente para si, mas para o coletivo e para Deus. Com o passar dos tempos, os bens materiais assumiram uma força maior sobre os homens, e a ascese perdeu importância, “a roupagem ético religiosa [...] e a procura de riquezas cada vez mais se associa com paixões puramente mundanas, que frequentemente lhe dão o caráter de esporte” (WEBER, 1967, p. 130-1).

Para Weber, “a raiz religiosa do homem econômico moderno extinguiu-se [...] a religiosidade ascética foi substituída por uma atitude pessimista-realista [...] segundo o qual os vícios individuais podem ser considerados vantajosos para a coletividade” (WEBER, 1985, p. 175).

A ética econômica nasceu do ideal ascético; todavia perdeu o sentido religioso. Foi possível que a classe trabalhadora tivesse se conformado

---

<sup>10</sup> Pietismo – movimento nascido na igreja Luterana alemã no séc. XVII, associado à Philip Spener (1635-1705).

com a sua sorte, enquanto se pôde prometer-lhe a bem aventura eterna, mas uma vez desaparecida a possibilidade deste consolo, tinham que se revelar todos os contrastes registrados numa sociedade que, como a nossa, se acha em pleno crescimento. Com isso atinge-se o fim do protocapitalismo e se inicia a era do ferro no século XIX (WEBER, 1985, p. 176).

Segundo Bell & Taylor (2004, p. 74) “uma das conclusões centrais de Weber foi que o espírito do capitalismo algum dia dominaria na forma de um ideal, e que as crenças religiosas seriam substituídas pela busca de riqueza e de bens.” A solução apontada por Weber apud Bell & Taylor (2004, p. 74) para este dilema estava na consciência individual, no desenvolvimento de um sentimento de vocação e de dignidade existencial contidos numa ética pessoal, mediando à alienação do trabalho racional. A criação de sentimentos internos de significado e virtude contidos em uma ética responsável e social poderia resolver os dilemas que as condições do capitalismo criariam no indivíduo.

O discurso da espiritualidade no trabalho compartilha a aceitação de Weber das condições estruturais do capitalismo e procura resolver os dilemas que essas condições criam para o indivíduo ao elaborar o desenvolvimento de sentimentos internos de significado e virtude. “Nesse particular, a espiritualidade no trabalho representa um retorno para um renascimento da ética Protestante, não como um estilo de vida definida em termos de parcimônia e culpa, mas como uma forma de se conviver com o capitalismo por meio do consumo consciencioso e do amor ao ‘eu’.” (BELL & TAYLOR, 2004, p 74).

Estes sentimentos de significado e virtude podemos achar na espiritualidade humana e suas formas de religiosidade, e entendemos que em alguma medida, organizações como a ADHONEP (associação de homens de negócio do evangelho pleno - melhor estudada em estudo preliminar a este trabalho, contudo inserimos no capítulo quatro algumas conclusões do estudo anterior) procuram resgatar justamente essa dimensão, influenciando seus adeptos. “A mística cristã é inseparável de uma ética”, afirma Bingemer (1992, p. 88) exemplificando com atos de Jesus Cristo e sua disponibilidade para o outro, humildade e amor, serve de exemplo para seus seguidores, como uma prática da sociabilidade.

No item 2.3 abordamos esta questão da espiritualidade em maior profundidade. Nos ateremos primeiramente na questão da ética nos negócios que está diretamente relacionada à discussão deste item.

### 2.2.1 A ética nos negócios

A ética tem sido discutida a milhares de anos e até hoje não se pode defini-la precisamente. Dificuldades se encontram em todos os campos de pesquisa, mas neste caso a ética empresarial encontra dificuldades relacionadas à sobrevivência das organizações, o que apimenta a discussão, pois se os objetivos são os rendimentos financeiros, qual ação não estaria dentro de princípios éticos se alcançasse seus objetivos?

A ética da filosofia não pode ser comparada à ética aplicada, em nosso caso a empresarial ou dos negócios, pois não existe apenas uma ética e sim diversas e no caso da aplicada, adquire a forma daquilo em que se aplica. Segundo Cortina (1993, p. 165, apud MEIRA, 2004) “não existe nenhuma ética filosófica de consenso entre especialistas”, mas um grande pluralismo no campo moral, podendo-se falar de ética de diversas religiões tanto quanto kantianas, pragmáticas, utilitaristas, entre outras, e a ética aplicada tem um funcionamento distinto, pois normalmente surge na base das esferas onde se aplica e sobe para a academia ou esfera científica.

Segundo Meira (2004) a ética empresarial visa a eliminar a ignorância e a insensibilidade moral dos administradores das organizações, discutidas em dois pólos, a teoria acadêmica e o pragmatismo empresarial. Meira também descreve uma tensão entre as duas vertentes, com hegemonia no pragmatismo, o que delimita as potencialidades críticas de uma ética aplicadas aos negócios.

DeGeorge (1987, apud Meira, 2004) afirma que a ética empresarial ainda não pode ser definida com clareza. Valores como bom-mau, bem-mal, justo-injusto, características, adjetivos como honestidade, integridade, respeito, excelência, responsabilidade, são localizados por Padioleu (apud MEIRA, op. cit.) em diversos textos e não são suficientemente rigorosos, ou seja, não são suficientes para determinar e delimitar a ética empresarial como disciplina acadêmica, completa DeGeorge (op. cit.).

As demandas sociais percebidas pelas organizações são em sua maioria morais e não políticas escreve Meira (op. cit.), revelando uma exigência de moralização dos negócios. Os indivíduos envolvidos nas decisões empresariais reduzem suas condições de julgamento ético devido à ansiedade pelo lucro ou negócio rentável de importância elevada para qualquer organização com fins lucrativos, apesar de sua

consciência moral e social. O público normalmente possui uma consciência moral e exige das organizações determinados padrões de comportamento, qualidade de produtos e respeito ao meio ambiente além de outras, que demonstra a preocupação da sociedade e um confronto com as empresas (MEIRA, op. cit.).

Costa (apud MEIRA, op. cit.) afirma que esse assunto tornou-se definitivo e reduz a credibilidade e os lucros empresariais, interferindo na segurança pessoal e sustentabilidade da economia global.

Segundo DeGeorge (apud MEIRA, 2004) “a reflexão ética não deve reduzir-se a aprender e decorar prescrições do que é certo ou errado... nem ser estritamente uma descrição daquilo que a sociedade afirma ser ético”.

As empresas normalmente exigem de seus colaboradores comportamentos éticos, mas não incentivam a crítica deles sobre os atos de seus superiores, o que para DeGeorge refletiria uma ética empresarial consistente (DEGEORGE, apud MEIRA, op. cit.).

A ética empresarial atua no limiar entre a demanda moral da sociedade e da gestão de empresas, instigando os gestores a buscarem atitudes éticas longe da ignorância moral (MEIRA, 2004).

Em nossa pesquisa procuramos a conexão dessa ética empresarial e a religiosidade presente nas organizações, ou seja, se a influência da religião na vida das pessoas atinge o comportamento profissional e conseqüentemente as organizações.

### **2.3 A Espiritualidade, Cultura e a Religiosidade nas Organizações.**

A religião pode ser definida como “um comportamento exótico de determinados grupos sociais, contudo é necessário reconhecê-la como presença invisível, sutil e disfarçada, que se constitui num dos fios que se tece o acontecer cotidiano”. Existe muita proximidade da religião e nossa experiência pessoal, mais do que desejamos admitir, portanto “longe de ser uma janela que se abre apenas para panoramas externos, o estudo da religião é como um espelho que nos vemos”. Aqui a

ciência da religião é ciência de nós mesmos: “sapiência, conhecimento saboroso” (ALVES, 1981, p. 12).

“A experiência vivida com o sagrado e a ação mediante a qual o homem tocado pelo sagrado responde a ele” constitui a essência da religião segundo Filoramo e Prandi (1999, p. 43). As respostas dessa experiência no cotidiano e na gestão das empresas constitui as conseqüências no objeto deste estudo.

Apesar do interesse da administração contemporânea pela espiritualidade, ainda carecem de definição os termos mais utilizados na área. Alguns autores definem, de forma abrangente, como “qualquer valor religioso ou ético concretizado na forma de uma atitude da qual nossas ações decorrem” (NEVARD, 1991, apud BELL & TAYLOR, 2004, p. 66). Fairholm (1996, apud BELL & TAYLOR, 2004, p. 66) sugere que “a espiritualidade subentende uma relação com algo intangível, além do indivíduo”.

Segundo Boff (2001, apud DIAS, 2005) a espiritualidade está relacionada com nosso interior, nosso espírito, com as qualidades do espírito humano, tais como amor, benignidade, bondade, paciência, tolerância, alegria, auto domínio, brandura, noção de responsabilidade e de harmonia, produzindo mudanças em nosso interior.

A espiritualidade não é monopólio das religiões, nem dos caminhos espirituais codificados. A espiritualidade é uma dimensão de cada ser humano. Essa dimensão espiritual que cada um de nós tem se revela pela capacidade de diálogo consigo mesmo e com o próprio coração, se traduz pelo amor, pela sensibilidade e pelo cuidado como atitude fundamental (BOFF, 2001, p. 80, apud DIAS, 2005, p. 37).

Mitroff e Denton (1997, p. 7, apud DIAS, op. cit.) defendem a idéia e as vantagens da espiritualidade nas organizações:

A não ser que as organizações se tornem mais espirituais, a fragmentação e a ambivalência sentida pelos indivíduos não poderá mais ser reparada. A menos que as organizações se tornem mais espirituais, elas não poderão colher os benefícios do engajamento pleno e profundo de seus empregados, o seu assim chamado recurso mais valioso. Em termos mais claros, a menos que as organizações não apenas reconheçam a alma, mas procurem tratar dos assuntos espirituais no local de trabalho, não vencerão os desafios do próximo milênio. (MITROFF E DENTON, apud DIAS, 2005, p. 6).

Bell & Taylor (2004, p. 66-7) esclarece a importância de se distinguir as diferenças entre espiritualidade e religião e suas implicações na atividade organizacional, pois as instituições religiosas carecem de legitimidade para interferir nas organizações devido ao convívio de pessoas com diferentes religiões, credos e sentimentos de espiritualidade. Estes autores afirmam que a “espiritualidade é um objeto válido para o interesse organizacional”, pois inclui aqueles que não são religiosos, mas possuem espiritualidade em maior ou menor grau e aqueles que possuem determinada fé religiosa (MITROFF E DENTON, 1999, apud BELL & TAYLOR 2004, p, 66-7). Estes sugerem também que a relação com a espiritualidade possui uma “natureza imanente”, uma “relação baseada no reconhecimento e na realização do seu interior”.

O respeito ao próximo, a liberdade de culto, a globalização, representam movimentos ou evoluções de valores éticos sociais expressivos, que podem nos fornecer subsídios para arquitetarmos uma tese de individualização da religiosidade ou espiritualidade, porque conduz este sentimento para uma esfera pessoal principalmente para haver respeito ao próximo.

A espiritualidade faz parte da dimensão simbólica que contribui na conformação de uma cultura organizacional. Segundo Schein (1987, apud FREITAS, A., 1997, p. 40) “culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formados por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos”, criando as estruturas simbólicas de nosso cotidiano. Esses valores contribuem com a maneira de pensar, agir e sentir, desempenhando papel importante para as organizações.

Shinyashiki (2002, p. 173) relata que o campo simbólico tem sido estudado por diversas áreas do conhecimento humano nos últimos anos, tomando geralmente como premissa “uma simples concepção de cultura (tida como sinônimo de universo simbólico): é o conjunto de significados compartilhados por um grupo, que permite à seus membros interpretarem e agir sobre seu ambiente”. Tal conceito demonstra na idéia de cultura dois conceitos fundamentais: é um elemento de consenso e comunicação entre os membros de um grupo, norteadores de suas ações.

O conjunto de significados é transmitido pelo convívio, ou seja, pela comunicação de todas as formas, melhor compreendidos pelos membros do mesmo

grupo. “Significado corresponde ao conceito ou à noção do que se quer transmitir, seja através de palavras ou gestos, seja através de sinais” (CASADO, 2002, p. 272).

Aktouff (1993, apud A. Freitas, 1997, p. 40) descreve a cultura como um sistema social composto de “representações mentais”, unindo o “imaterial” – “a vida simbólica e suas representações, ideologias e idéias” - e o “material” – “as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas”. Esse mundo imaterial, formado pelo conjunto de valores, crenças e símbolos, acumulados durante o decorrer da vida do indivíduo, influencia as ações do indivíduo diante da sociedade, no âmbito pessoal, familiar, profissional e social e é influenciado, ou seja, gerado, alimentado e sustentado por elementos materiais.

Nas organizações, esta simbiose do material e imaterial se concretiza, aflorando a cultura da empresa, determinada pelo conjunto de crenças e valores declarados e percebidos pelos atores que formam a identidade da organização. Este complexo conjunto simbólico é influenciado pelas estruturas sociais, história, religiosidade, leis, moral, ou seja, todos os traços formadores desta subcultura.

Encontramos em nossa cultura, segundo A. Freitas (1997, p. 44), “o caráter de um povo formado por antagonismos entre duas culturas, a européia e a africana, a católica e a maometana [...] marcados pela plasticidade, flexibilidade e contrastes, que formam a sociedade brasileira”. Freitas (op. cit.) afirma que através desse caráter que se compreende a cultura e a formação da sociedade brasileira. Dessa maneira propõe cinco traços predominantes da cultura brasileira mais destacados na literatura e fruto da miscigenação desses antagonismos: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Interessante notar que apesar de citar as religiões na formação da sociedade brasileira, não pressupõe ser a espiritualidade e a religiosidade traços fundamentais.

Apesar da racionalização e da materialização do pensamento cartesiano ensinadas para todas as crianças desde as escolas fundamentais, percebe-se o papel e a influência da religiosidade em nossa sociedade através dos valores e princípios religiosos permeados em nosso cotidiano. Comprova-se a influência da religiosidade pelo grande interesse que pode ser demonstrado pelo crescimento da religião evangélica demonstrado pelo gráfico 1, com alta taxa de crescimento da população evangélica e com o crescimento de diversas religiões no país.

Prates e Barros (1997, p. 56) discutem a necessidade de compreender a “ação cultural” de forma integrada, observando os traços “culturais típicos” e “sua interação com outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e alimentam”. Na proposta deste trabalho, os valores religiosos que se manifestam nas organizações e de que forma se traduzem no cotidiano, procuramos encontrar os traços de religiosidade que se fundem à cultura organizacional, seus objetivos e alcances ou realizações de forma integrada.

Alguns traços culturais típicos são encontrados nas comunidades evangélicas pentecostais como aponta Martim (apud MARIANO, 1996, p. 43). Ele detecta diversas virtudes e habilidades provenientes da participação do indivíduo nas igrejas pentecostais, podendo observar certas características comuns que possivelmente promovem mobilidade social e socialização ainda não muito percebida nos países Latinos segundo o autor, como vemos:

[...] o pentecostalismo provê uma arena para o exercício de habilidades de expressão, oratória, organização, propagação e liderança, estimula a participação, a iniciativa pessoal, o voluntarismo (habilidades e disposições latentes que podem vir a ser aplicadas na administração de negócios ou transformadas em iniciativa econômica), cria estruturas terapêuticas, instituições educacionais e de lazer, inculca disciplina, ética do trabalho duro, sobriedade, pontualidade, honestidade, parcimônia (virtudes favoráveis à acumulação e melhoria do padrão de vida), rejeita o álcool, o machismo e a promiscuidade, promove a auto-estima, o sentido de valor pessoal, constrói redes protetoras de auxílio mútuo (MARTIM, apud MARIANO, 1996, p. 43).

César (1992, p. 50) acrescenta que a dimensão espiritual cria condições de uma autonomia pessoal e comunitária nestes grupos sociais “como alternativa às limitações da vida concreta em que vivem”, ou seja, os grupos com dificuldades sociais participantes nos grupos religiosos podem ter a facilitação no encontro de soluções para seus problemas. Esta idéia também foi defendida por Marx e Weber segundo Cecília Mariz (apud CÉSAR, op. cit.). Eles também defenderam que essa participação desenvolveria um espírito crítico em relação ao sistema econômico e político de uma maneira geral.

Aubrée diz que em sua pesquisa de campo, ouviu de diversos informantes que participam da igreja Universal que o convívio nessas lhes “devolvia, no plano pessoal, sua dignidade e auto-estima e os fazia entrar no plano social na categoria

de ‘gente descente’, da qual se sentiam excluídos anteriormente.” (AUBRÉE, 2002, p. 16). Aparentemente o protestantismo não subjuga de forma rigorosa o fiel à superiores, ênfase, em primeira análise superficial e com as devidas reservas, devido à crença do “sacerdício universal” e a “outorga de maior autonomia aos indivíduos” (RIVERA, 2002, P. 62-3) e sim coloca-o em pé de igualdade com os participantes da igreja, o que caracteriza uma maior valorização do indivíduo e provavelmente um aumento da auto-estima apesar de haver hierarquias nas igrejas Protestantes. Essa hierarquia está relacionada com as questões burocráticas e com o conhecimento ou experiência dos mais idosos ou com maior tempo de conversão, mas não com relação à obediência à ordens diversas não relacionadas com a religiosidade individual de cada um, ou seja dificilmente se obrigam os fiéis a determinadas regras e sim, orientam e/ou ensinam os fiéis. Este talvez seja um tema interessante para novos trabalhos na área da religião, a autoridade humana no mundo Protestante, qual seria o seu alcance?

César (op. cit.) também defende que o mundo da religião popular pode significar uma capacidade de conquistas sociais, num contexto de despertar cultural, social e religioso do povo.

Atualmente, muitas empresas têm aumentado o grau de consciência espiritual de seus empregados introduzindo deliberadamente práticas espirituais e culturais. No Reino Unido e nos Estados Unidos empresas utilizam capelães corporativos ou industriais fornecendo acompanhamento no local de trabalho, inclusive estruturando centros de meditação e grupos de estudos religiosos, entre eles da Bíblia, mantidos durante o expediente ou nas dependências da companhia (BELL & TAYLOR, 2004, p. 67).

Portanto podemos supor que a ampliação da participação dos indivíduos nas igrejas poderia também influenciar a prática desses sujeitos nas organizações que ele participa, pois a cultura da organização é uma teia de significados produzidos por seus agentes, e a dimensão religiosa seria uma dessas formas de produção de significados ou interpretação da realidade.

Pressupomos que seja possível encontrar traços de religiosidade em grande parte de nossas organizações, principalmente aquelas lideradas por pessoas religiosas, em maior ou menor grau de influência no cotidiano e que a religiosidade poderia servir também para reduzir as tensões ou conflitos gerados nas organizações, o que será tratado no próximo capítulo em item específico.

No texto de Bell e Taylor (2004), afirma-se a legitimidade de se estudar a espiritualidade nas organizações e na ilegitimidade da religiosidade. Entendendo que a religiosidade seja a forma manifesta da espiritualidade, conseqüentemente a legitimidade da espiritualidade legaliza a religiosidade. Dentro desse raciocínio, não se pode ignorar o direito de livre escolha à religião, ou seja, a tolerância e o respeito advindos do princípio de amor ao próximo. Portanto qualquer manifestação religiosa com respeito e tolerância ao diferente poderia ser compatível nas organizações desde que determinada por seus proprietários, como cultos e momentos de oração relatados por vários entrevistados da Adhonet, em estudo preliminar.

Diversos autores, como Aktouf (1994), Chanlat (1996a) e Dupuis (1996), propõem o reconhecimento da realidade local e da complexidade dos aspectos humanos, em uma concepção multidisciplinar da administração. É nesse contexto, de destaque da heterogeneidade humana, que surge a preocupação com a subjetividade, que pode criar espaço para questões que permeiam as mais diversas disciplinas e contribuir para a busca de alternativas para enfrentar os desafios organizacionais na área de gestão de pessoas, o que passamos a tratar no próximo item.

## **2.4 A Subjetividade nas Organizações**

A humanidade procura há muito tempo conhecer o ser humano em sua complexidade objetiva e subjetiva, o exterior e o interior, as ações e os pensamentos do ser humano. Os pensadores da antiguidade como Sócrates que dizia “conhece-te a ti mesmo” (DAVEL E VERGARA, 2001, p. 44) defendiam uma busca ao interior humano, *psiche* humana, neste processo, o subjetivo era absolutamente fundamental, incentivava a atenção, a memorização, a meditação e exercícios espirituais, todas estas ações entendidas como exercícios do espaço interior. A busca pela felicidade e não somente a busca pelo saber, tem seu início na cultura grega (op. cit., p. 45).

Segundo Sêneca apud Davel & Vergara (2001, p. 45), o bem e o mal se encontram no interior humano, vontades opostas coexistentes no espaço interno. A obra consiste em vencer o mal, conhecer o erro é o princípio do acerto, sendo a virtude, o bem, o natural do Homem, que trava uma batalha interior. Introduz a noção de um juiz

interior: a consciência, fornecedora da condição para o conhecimento do bem e do mal e condutora da alegria quando há o interesse pelo caminho da virtude.

Somente na Idade Média o conceito de interioridade se aproximou do conceito moderno de subjetividade com o filósofo Santo Agostinho, estudando a noção de senso interior e homem interior (Marcondes, apud Davel & Vergara, 2001, p. 45). Para ele, o caminho para a transformação depende da atenção dada ao interior da pessoa, ao foco dos pensamentos e aos sentimentos. A pessoa aprende com a experiência individual vivida e não com coisas exteriores como as palavras de outros, ou seja, depende da maneira como a pessoa experimenta o próprio acontecimento.

A administração ocupa um papel destacado em nossa sociedade. As categorias do pensamento administrativo ou os atores da administração apresentam-se em todos os níveis sociais e na mídia, influenciam a sociedade e as práticas inerentes às organizações e às empresas. Esse conjunto de saber ser e fazer, ainda é dominado por uma concepção racional ou excessivamente redutora ou abstrata do ser humano, menosprezando a subjetividade individual e coletiva, que tem significado importante para a administração.

O comportamento dos atores na organização derivado das emoções está entrelaçado com a questão da subjetividade, que se confunde com os valores e as emoções individuais. Internamente na seção produtiva e na administrativa e externamente na questão social, podemos perceber esta influência da subjetividade e encontrar os valores religiosos interferindo nos papéis humanos. O interesse está em pesquisar este assunto como influenciador do tratamento da dimensão humana na organização.

Os autores que defendem a importância do estudo da cultura corporativa com uma análise organizacional com visão ampla, relacionadas às diversas propostas defendidas por Deal e Kennedy (1982), Schein (1985), Ouchi (1986), Pascale e Athos (1986) e Peters e Waterman (1986), baseiam-se na possibilidade um processo de gestão orientado pela busca de significados compartilhados entre atores das organizações. Nesse contexto, os autores evidenciam o papel significativo das políticas de recursos humanos para os membros e para os novatos da organização, nos processos de seleção e socialização, criando instrumentos responsáveis pela viabilização da transmissão de soluções bem-sucedidas aos membros e a construção das bases dos

compartilhamentos e das percepções sobre os valores adequados para as organizações (SCHEIN, 1985).

Esta visão ampla nos remete a uma linha de pesquisas da administração holística, da palavra grega *holos* que significa “todo, inteiro” que segundo Dias (2005) defende a necessidade de valorizar o homem, como principal elemento das organizações, dando ênfase no entendimento da importância de valorizar a melhoria da qualidade de vida no trabalho, incluindo-se o cuidado com o meio ambiente e com a questão social:

Imbuídos dessa consciência, muitos empresários, de diversos países, vem buscando administrar seus negócios de forma a garantir que as organizações não visem somente à obtenção de lucros financeiros imediatos a qualquer custo, mas o desenvolvimento da sociedade de um todo geral, sob todos os aspectos, e a preservação do meio ambiente, fundamento para a futura prosperidade das mesmas. (DIAS, 2005, p. 28)

Davel e Vergara (2001), reconhecem a complexidade inerente à subjetividade humana e contestam práticas gerenciais que reduzem o ser humano a um objeto manipulável, instrumentalizando o ator social. Para esses autores, os indivíduos compõem um diferencial para as organizações e por essa razão, as práticas de gestão de pessoas deveriam considerar as contradições e paradoxos das relações de trabalho e reconhecer o papel de reconstrutor social do ator organizacional.

A heterogeneidade humana do contexto organizacional é reconhecida como algo de valor para a administração, ainda que inicialmente possa aparentar um problema a ser resolvido. Percebe-se a necessidade de mediar às diferenças, ressaltando a importância da administração em se estruturar para lidar com a autonomia e a complexidade do ator social, sem a pretensão de reduzi-la ou eliminá-la (CHANLAT, 1999).

Em todos os níveis e em todas as questões apresenta-se a subjetividade. A criatividade do ator organizacional, potencialmente geradora de vantagem competitiva, normalmente é desprezada nas organizações, ocasionando decepções e menor dinamismo organizacional. “Em contrapartida, quando a administração permite livre passagem a subjetividade, os resultados são frequentemente surpreendentes, inclusive para a performance da organização” (CHANLAT apud DAVEL & VERGARA, 2001, p. 19-20).

Considerar a dimensão subjetiva no campo da administração significa ampliar o espaço do sujeito, sem o qual não existiria ator verdadeiro. Não existe uma forma de administração universal, pois cada um é fruto de uma cultura de uma sociedade, com sua história particular, valores e significados próprios de um determinado grupo. As regras e normas sociais influenciam o modo de pensar, fazer e sentir do gerente e de todos que trabalham (CHANLAT apud op. cit.).

Conhecer essa realidade cultural torna possível entender o modo de operar da subjetividade em uma cultura, e sua interface com o ambiente externo. (CHANLAT apud op. cit., p. 20).

A diversidade social e cultural e a heterogeneidade derivada da capacidade cognitiva individual impossibilitam transformar o indivíduo num ser facilmente previsível, mesmo compartilhando de determinados padrões comunitários. Os valores compartilhados podem permitir certa compreensão das reações dos indivíduos na sociedade, uma vez que mediam suas relações, promovendo e recebendo influências do ambiente, mas a complexidade do sistema e da comunicação desses padrões é imprevisível (DUPUIS, 1996).

Os estudiosos da subjetividade defendem sua importância alegando a condição de alicerce da objetividade, “porque corresponde à existência de uma essência subjacente à ou mesmo construção da experiência humana” (HENRY, 1989, apud DAVEL & VERGARA, 2001, p. 44). Outros autores defendem que “a subjetividade é composta de vozes em nossa mente e de sentimentos em nosso corpo que são produzidos em contextos históricos políticos e culturais específicos” (ELLIS E FLAHERTY, 1992, apud DAVEL & VERGARA, 2001, p. 44).

Segundo Silva (1999, p. 73) apud Davel & Vergara (2001, p. 46) nos textos recentes, produzidos para a teoria da administração, encontramos três repertórios de ideal de pessoa, sugerindo que “subjetividade é ao mesmo tempo, uma força atuante e uma causa”, sendo:

- a) a pessoa como um “ser múltiplo”, “multidimensional” e “polivalente”, derivada do repertório lingüístico da “mutação caleidoscópica”, capaz de articular as diferenças, unir as múltiplas dimensões e congregar os inúmeros valores, tanto no “modo de ser” quanto em sua inserção no mundo, concebido como uma “totalidade sistêmica e aberta”;
- b) a pessoa como um ser “integrado”, “criativo” e “intuitivo”, derivada da versão holística da “mutação caleidoscópica”, que visa superar dualidades implicadas na análise racional e em informações intuitivas;

- c) a pessoa como ser “flexível”, “aprendiz” e “inovador”, derivada dos repertórios da “transitoriedade de mundos e da mudança para o novo”, em que a “flexibilidade” e a “aprendizagem” capacitam cada um a responder com rapidez e dinamismo às necessidades impostas por um mundo incerto, colocando entre parênteses, sob mudanças constantes e aceleradas. (SILVA, 1999, p. 73)

A subjetividade não se reconhece em somente um “eu” individual, como também em um “nós”, e em uma intersubjetividade. A gestão de pessoas pressupõe uma construção social baseada na particularidade de cada organização e de cada pessoa, alterando-se no tempo e no espaço (PIGANIOL–JAQUET, 1994, apud DAVEL & VERGARA, 2001, p. 47). Essas questões serão mais bem detalhadas no capítulo três.

Há contextos em que os atores sociais compartilham, desenvolvem e impulsionam cenários comuns, mas dificilmente correspondem a uma aceitação passiva contínua e sim casual, pois os indivíduos possuem livre arbítrio, o que está em conformidade com Chanlat (1996b, p. 29): “[...] a sociologia nos mostra muito bem que são indivíduos através dos seus atos que constroem a própria realidade social”, devido sua autonomia e capacidade de avaliação das conseqüências de suas atitudes no plano social.

Essa autonomia do ser humano, fruto do livre arbítrio, promove uma preocupação com a subjetividade na atualidade em diversas disciplinas, buscando contribuições para os desafios organizacionais (SILVA E JUNQUILHO, 2003).

A objetividade, práticas racionais impulsionadas desde a administração científica de Taylor, esbarra no seu pólo contrário, a subjetividade, quando se pretende desvendar as relações humanas. Chanlat (1996) entende que essa racionalidade instrumental deu origem a um contexto que se pode chamar de “sociedade gerencial” onde se manifestam noções e princípios como excelência, comprometimento, eficiência, produtividade, qualidade total, entre outros, permeados de questões subjetivas. Essa relação acabou deflagrando um maior diálogo entre as dimensões objetivas e as subjetivas, tratando-se assim a gestão, como um ferramental estratégico capaz de levar o “capital humano” ao limite de seu rendimento, apropriando-se, inclusive, de alguns campos de conhecimento das Ciências Humanas, em particular a Sociologia e Psicologia, para aquele mesmo fim.

Davel & Vergara (2001, p.47) defendem a inserção, nos estudos organizacionais, de uma abordagem que privilegie a compreensão da ação humana e de seus significados mais complexos e profundos, de uma noção de subjetividade e de intersubjetividade, preocupando-se com aspectos da interioridade humana e social o “eu” e o “nós”, a pessoa e a organização.

A valorização do ser humano no trabalho possibilita uma maior integração dos saberes, um relacionamento onde a expressão dos indivíduos se torna mais visível, mais tolerada e menos rejeitada, funcionando como mola propulsora para avanços sociais, individuais e coletivos, em práticas inerentes ao cotidiano do mundo real do trabalho (ZARIFIAN, 2001; DAVEL & VERGARA, 2001; REED, 1989). A racionalidade contida na valorização do ser humano será tratada no item seguinte.

## **2.5 Por Uma Nova Racionalidade nos Processos de Gestão**

Vemos em nossos dias o florescer de diversas ações e instituições trabalhando pelos valores e pela ética na sociedade e nas organizações o que segundo Enriquez (1997) traduz o profundo mal estar dessa sociedade em consequência do triunfo da racionalidade instrumental que discretamente em sua forma perversa faz do ser humano um objeto manipulável. O autor ainda acrescenta que este mal-estar é reforçado por uma ascensão do individualismo e do culto do efêmero, “viver intensamente o presente”.

Durante os dois últimos séculos viu-se uma clara divisão entre a “razão e a emoção” exigindo dos indivíduos o máximo desempenho de suas funções, a eficácia e a eficiência de cada trabalho, dividindo em classes de qualificados e desqualificados, separando em classes econômicas e sociais os indivíduos. O lucro tornou-se o alvo da sociedade e das organizações, utilizando a forma “tecnicista” de buscá-lo com todas as forças possíveis (ENRIQUEZ, 1997).

Segundo Enriquez (op. cit.) as consequências dessa situação são paradoxais, entre elas, a empresa contribui para a primazia da técnica sobre o humano enquanto é obrigada a responsabilizar-se pelo religioso, que é o próprio fundamento de toda a vida social. Ainda o movimento da sociedade em direção a racionalidade integral

deixa desejos insatisfeitos, pois nunca se vence a corrida contra a perfeição e a possibilidade de derrota está sempre próxima. Esta sociedade apoiada na lei do lucro e na eliminação dos mais fracos deseja os valores éticos.

Tal ética, que deverá ser um dia formulada mais claramente, é particularmente exigente. Ela requer homens dotados de paixão, sem a qual a imaginação não pode emergir; de julgamento, sem o qual nenhuma realização é possível; de referência a um ideal, sem o qual o desejo não abandona sua forma arcaica; de aceitação do real e de suas obrigações, sem as quais os sonhos mais ambiciosos se transformam em pesadelo coletivo (ENRIQUEZ, 1997).

Essas linhas nos levam aos estudos de Guerreiro Ramos que analisou de maneira ampla a racionalidade substantiva que teria a ética como a sua regra de conduta para a vida social. Essa racionalidade, apoiada no pensamento aristotélico, dito pelo próprio autor, que transcende a relação entre razão e cálculo, permitiria que os indivíduos buscassem a autorealização e a satisfação social altruisticamente através dos debates e do julgamento ético-valorativo (SERVA, 1997).

Guerreiro Ramos escreveu que a razão instrumental define as ações nas organizações modernas, que como lei de sobrevivência, abusam dos seus poderes na busca incessante do lucro, conduzindo os indivíduos numa competição desumana no alcance do sucesso. As condições degradantes do meio ambiente e das relações humanas estariam ligadas a essa competição, ocasionando as dificuldades atuais dos seres humanos (op. cit.).

Autores brasileiros criticam a racionalidade instrumental e orientam a necessidade de buscar na teoria da racionalidade substantiva as alternativas para a solução das dificuldades geradas pela primeira. No entanto não existem provas se a abordagem substantiva pode ser utilizada nas empresas produtivas (SERVA, 1997).

As antigas teorias administrativas como a Teoria de Relações Humanas, a Teoria Estruturalista, a Teoria Comportamental, dentre outras, são reformuladas, adaptadas com novos ares, apresentadas como novas teorias mais sofisticadas (LIMA, 1994), apesar de serem apenas reinterpretações, mas que aparecem como novas idéias e modismos. Essas novas tendências aparecem com um modelo de democracia “colocada como a forma suprema de liberdade” (LIMA, 1994, p. 118), mas que não passa de uma incansável busca pelo “consenso e da harmonia de interesses individuais e organizacionais” sendo generalizadas nas empresas atuais, pois é visto

pela maioria como o nascimento de uma forma mais justa e humana de relacionamento entre o capital e o trabalho (LIMA, 1994.p. 118).

Tratar cientificamente e racionalizar as organizações foram premissas desde o início da Escola Clássica ou escola da Administração Científica com seus renomados protagonistas, Taylor e Fayol, que com suas expectativas racionais de maximizar ganhos e minimizar custos, demonstravam a racionalidade instrumental das ações, procurando incentivar seus trabalhadores com ganhos econômicos atrelados ao desempenho, etc. (ALVES, 2002).

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, o pensamento administrativo voltou-se para a procura da motivação considerando as questões de afetividade e necessidades de cada indivíduo (Alves, op. cit.).

A capacidade de tomar decisões dos seres humanos é limitada de acordo com a teoria de Simon (1958, apud ALVES, 2002), pois os fatos ou a quantidade de informações que o ser humano tem de contar para fundamentar suas ações é sempre imperfeita e limitada, por isso denominou de racionalidade limitada o processo de tomar decisões. Segundo Alves (2002) essa crítica não foi capaz de incorporar elementos substantivos no processo de tomada de decisões. Após a crítica dos anos 60 e 70 do século XX, a questão da racionalidade instrumental vem sendo analisada e questões substantivas têm sido acrescentadas, surgindo teorias contempladoras da racionalidade substantiva (SATOW, 1975, ROTHCHILD-WHITT, 1979, apud ALVES, 2002).

Segundo Vizeo (2004) a questão da racionalidade vem sendo cada vez mais abordada pelos estudos organizacionais, o que nos leva a crer na importância do tema. Este autor ainda explica que a racionalidade instrumental tem sido reconhecida como mais uma forma de dominação e de alienação de uma sociedade capitalista.

Guerreiro Ramos (1989, p. 122), um dos autores brasileiros mais conhecidos nesta temática, explica que o conceito de “racionalidade, classicamente, revestia-se sempre de nuances éticas”, valores postos acima de interesses econômicos e socialmente aceitos. Este conceito modificou-se com a economia de mercado passando a ter conotação economicista de valor para o lucro, “o mercado como o sistema primordial da sociedade” (RAMOS, 1989, p. 123) o que se convencionou de racionalidade instrumental.

A discussão da racionalidade é extremamente conceitual devido à dificuldade de identificação do tipo de racionalidade presente devido às distintas

motivações - fins, valores, afetiva ou tradicional - normalmente encontradas de forma conjunta ou em uma forma híbrida. (ALVES, 2002).

Reed (1999, apud VIZEO, op. cit.) afirma que o entendimento das conseqüências do racionalismo moderno são mais conhecidos pela área de conhecimento da administração, por esta ter sido condicionada e praticamente constituída pela racionalidade diferentemente de outras áreas.

Segundo Ramos (1989) o conceito de racionalidade predominante na teoria organizacional é o conhecimento absoluto das conseqüências e tem como característica principal a maximização dos ganhos econômicos. Esta característica econômica e a importância da continuidade das empresas condiciona os gestores à práticas que não levam em conta a natureza substantiva da humanidade.

Weber (1967, p. 131, apud Alves, 2002) previu os perigos da racionalidade instrumental do mundo, com sua disseminação e burocratização (fruto da racional-instrumentalização) da ação social, possibilitando a redução da liberdade humana, o que chamou de “gaiola de Ferro”.

O mecanicismo iniciado na fase industrial da história da humanidade determinou conseqüências danosas ao viver natural humano com mudanças em todo cotidiano, imprimindo na civilização novas rotinas e adequações da vida ao sistema organizacional e não este ao sistema humano.

Ramos (1989, p. 121) pontua a teoria organizacional com algumas negligencias, dentre elas a falta de clareza no papel da “interação simbólica, no conjunto de relacionamentos interpessoais” e que se apóia “numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem” tendo dificuldades para distinguir entre ocupação e trabalho.

Segundo Alves (op. cit.), a institucionalização da racionalidade instrumental pode ser uma das conseqüências do desenvolvimento do capitalismo e das empresas e seus “entornos” por assimilação. Certamente vivemos em função das organizações e de seu ritmo.

Weber (apud RAMOS, 1989, p. 125) compreendeu que a organização formal se transformou num modelo social fundamental sem precedentes na história, dominando o padrão de racionalidade calculista para a existência humana, merecendo a rotulação de “sociedade organizacional”. Anteriormente ao surgimento da sociedade de

mercado, não existiu sociedade que adotasse os interesses econômicos como padrão da existência humana.

Portanto no debate racional instrumental não existe espaço para as questões éticas e valorativas e dos fins per se, ou seja, o que é bom para a humanidade não é priorizado e sim as questões econômicas. Esta disparidade conduz a premissa que segundo Ramos (1989, p, 122) é amplamente aceita de que a “atualização humana não se coaduna com a conduta racional”.

Ramos (1989) analisou a obra de Polanyi<sup>11</sup> que identificou os sentidos substantivos da sociedade pré-industrial em questões como de sobrevivência que determinavam padrões “sociais globais de reciprocidade, redistribuição e troca” (RAMOS, 1989, p 124), suficientes para a manutenção das necessidades sem a pressão do “chicote econômico” (DALTON, 1971, apud RAMOS, op. cit.)

Alves (2002) cita a ótica weberiana que distinguiu as ações do mundo anterior a revolução industrial, como tendo ações motivadas pela afetividade e pela tradição, ou seja, os valores das estruturas familiares como lealdade, afeição, humanidade, ações motivadas por uma racionalidade substantiva, ao invés das estruturas rígidas e formais das organizações burocráticas e instrumentais.

A dependência do modelo econômico é criticada por Guerreiro Ramos com essa expressão “chicote econômico”, que subjuga o homem à esses critérios, e segundo Alves (2002) Ramos defende a separação das organizações da esfera mercantil, ou pelo menos não subordinadas, em sua obra.

Weber, Marx e Durkheim trataram de assuntos de economia e sociologia, sendo os precursores da sociologia econômica, tema ressuscitado na década de 1980 em contraposição a teoria da ciência econômica neoclássica, defendendo a formação social do mercado e dos fenômenos econômicos, ou seja, uma contraposição de “uma visão eminentemente utilitarista dos fenômenos econômicos” (SERVA E ANDION, 2004). Podemos então perceber a complexidade das organizações como sistemas sociais, “formados por múltiplas dimensões que estão em constante interação: econômica técnica, humana, social, psíquica, cognitiva, política e cultural” (op. cit.) e a importância de estudos sociais para as organizações na atualidade.

---

<sup>11</sup> Polanyi, Karl et alli. Les systèmes économiques dans l’histoire et dans la théorie. Paris; Librairie Larrousse, 1975.

Gerenciou equipe multidisciplinar sediada na Columbia University, fundando a concepção substantiva da economia nos anos 40.

Serva e Andion (op. cit) destacam a definição de racionalidade substantiva relacionada à orientação para a ação em duas dimensões, a autorealização e a social. A dimensão social estaria relacionada com as satisfações e responsabilidades sociais e a de autorealização relacionada com as potencialidades e satisfações pessoais.

“Em toda sua existência o homem se defronta com dois problemas: o problema do significado de sua existência e o problema de sua sobrevivência biológica” (RAMOS, 1989, p. 126). Parece-nos que a primeira questão se volta para as questões religiosas e a segunda para as questões econômicas, pois quem poderá defender a volta ao sistema primitivo de produção e vida, o que provavelmente não teria a eficiência necessária para dar condições de sobrevivência a todo contingente humano.

## CAPÍTULO 3

### A DIMENSÃO HUMANA NA ORGANIZAÇÃO

O tema geral em discussão, a religiosidade nas organizações, está relacionado com os atores e suas estruturas simbólicas. Neste capítulo aborda-se como as organizações desenvolvem os processos de interação humana, de forma a subsidiar análise específica da dimensão da religiosidade no contexto organizacional.

O contexto atual de mudanças aceleradas e inimagináveis, definido por Freitas (2000b) em uma palavra “complexidade”, arrastam no seu bojo diversas variáveis independentes, mas inseparáveis das demais como diz a autora: “o cultural, o econômico, o social, o político, o religioso, o tecnológico, estão tão imbricados que alterações em um deles podem significar mudanças simultâneas em cadeia, em todos os demais.” (FREITAS, 2000b)

A evolução do departamento de recursos humanos nas organizações nos últimos trinta anos é relatada demonstrando uma preocupação crescente com as questões subjetivas, fundamentando o interesse com a religiosidade, parte integrante da dimensão simbólica.

O texto a seguir inicia-se com uma contextualização sobre o processo de gestão com pessoas, tomando como foco as maneiras pelas quais as organizações têm tratado as questões humanas e a influência da religiosidade nos atores integrantes dos processos organizacionais.

A seguir o foco do trabalho é o comportamento organizacional com o objetivo de estabelecer os nexos entre a questão da subjetividade e da dinâmica organizacional. A influência da religiosidade sobre os assuntos propostos e sobre o comportamento dos atores envolvidos pertence a um dos objetivos do capítulo. Outro em responder quais os papéis de cada indivíduo e em que dimensão a religiosidade permeia as atitudes gerenciais.

Este capítulo foi subdividido em assuntos relacionados com o tema, contendo: cultura na organização, a socialização na organização, a cultura e a mudança

organizacional, os conflitos humanos no trabalho, a motivação no trabalho e a liderança no trabalho.

O tema cultura organizacional está sendo abordado como um dos fatores influenciadores do comportamento organizacional. Na sua interface com a dimensão religiosa considera-se que opções religiosas são componentes constitutivos da cultura. Nesse contexto discute-se ainda o papel dos processos de socialização, pois presume-se que no caso de uma opção religiosa explícita, tal dimensão tem um papel fundamental na orientação dos comportamentos nas organizações.

Aborda-se ainda, a mudança organizacional e suas inter-relações com a estratégia e o planejamento da organização derivados dos valores dos acionistas ou cotistas, neste caso religiosos e motivados ou comprometidos com estes valores, o que poderia ser constatado na empresa.

O tema conflitos humanos no trabalho acrescenta um assunto relevante em qualquer discussão sobre o tema gestão de pessoas e comportamento organizacional, levantando questões presentes no cotidiano organizacional capazes de influenciar o rendimento laboral nas empresas e a relação com esse tema e a religiosidade nas organizações. Uma das perguntas da pesquisa é se a religiosidade pode diminuir os conflitos existentes entre capital e trabalho, aumentando o comprometimento dos colaboradores.

Com relação ao rendimento laboral, discorreu-se sobre o tema motivação nas organizações para ilustrar a conexão e a discussão sobre o tema religiosidade e suas possíveis influências nas organizações, procurando a existência de um elo de ligação entre esta questão e a religiosidade na literatura acadêmica.

Finalmente o texto aborda a temática da liderança, dada sua interligação com a religiosidade, inferindo valores nas ações e condutas dos líderes ou gerentes pesquisados.

### **3.1 Gestão de Pessoas**

Procuramos neste item contextualizar a atual gestão de pessoas para posicionarmos nosso trabalho em relação ao tema de pesquisa, a religiosidade.

“Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISHER, A., 2002, p. 12). Utilizando princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão, implementam-se diretrizes e orientam-se os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

As pesquisas contemporâneas incluem e sublinham os aspectos processuais e construtivos da subjetividade, buscando integrar à gestão de pessoas uma visão subjetiva da realidade humana nas organizações. As abordagens recentes são muito semelhantes, dificultando situar seus limites ou diferenças, contudo citamos três distintas: do conhecimento e poder, a do construtivismo e a do estruturacionismo (DAVEL & VERGARA, 2001, p. 47).

A análise foucaultiana<sup>12</sup> do conhecimento e poder tem como foco examinar a prática de gestão de pessoas para ver como elas estruturam as relações sociais na organização, em vez de utilizar um modelo idealizado para identificar essas práticas. Para Foucault, “o indivíduo é continuamente construído pelas relações sociais, discursos e práticas, ou seja, pela relação de conhecimento e poder” (DAVEL & VERGARA, 2001, p. 47).

A administração de pessoas através das práticas e procedimentos de análise de cargos, avaliação de performance e seleção proporcionam as maneiras pelas quais as pessoas tornam-se objetos conhecidos e governáveis, como tecnologias disciplinares que permitem que as pessoas sejam classificadas, medidas e ordenadas em uma seqüência particular, criando líderes e seguidores, selecionadores e candidatos avaliadores e avaliados (op. cit.).

A administração de competências, técnica recente de gestão de pessoas demonstra esse tipo de mecanismo de exame de traços da personalidade, que devem ser conhecidos, examinados e mensurados, para conhecimento e oportunidade para estabelecimento de normas. Com esse conhecimento podem-se acessar as aptidões e formar as pessoas, fornecendo-lhes certas identidades. (TOWNLEY, 1994, apud DAVEL E VERGARA, 2001, P. 47).

---

<sup>12</sup> Análise foucaultiana: desenvolvida nos trabalhos de Grey (1994), Hollway (1991), Newton (1994) e Townley (1994) sobre os trabalhos de Michel Foucault (DAVEL & VERGARA, 2001, p. 47).

O construtivismo permite compreender o nascimento dos processos de gestão, se tornam realidade ou não, evoluem e diferenciam-se em face das transformações ambientais (PIGANIO-JACQUET, 1994 apud DAVEL E VERGARA, 2001, P. 48). Nessa perspectiva as técnicas de gestão de pessoas são um constructo social, formadas pelo seu contexto histórico. O modelo de análise construtivista permite detalhar o modelo de gestão, formalizando as intenções da alta administração, destinado a orientar suas ações. Esse modelo de gestão, coerente, argumentado em sua adequação aos projetos planejados e aceitos pela alta administração, mostra-se como resultado de parcial assimilação das teorias organizacionais, reduzindo a existência de conflitos sobre os objetivos da organização e o ordenamento dos poderes (DAVEL & VERGARA, 2001, p. 48).

Na abordagem estruturacionista baseada nos trabalhos de Giddens (op. cit.), convivem os princípios do construtivismo. A melhor contribuição desta teoria para gestão de pessoas está na capacidade de reduzir o dualismo entre o objeto societal e o sujeito individual (GIORDANO, 1998b, apud op.cit.) presente nas teorias sobre o social, possibilitando novos ares para a ação nas organizações. Para Giddens, as noções de ação e estrutura comunicam-se dialéticamente, não em uma relação causal, mas como duas faces de uma mesma totalidade social (ROJOT, 1998, apud DAVEL & VERGARA, 2001, p. 47-8).

Dentro deste contexto, Chanlat (1999, 2001) e Davel & Vergara (2001, apud SILVA & JUNQUILHO, 2003) defendem a existência no campo da gestão de pessoas de um tratamento exagerado da racionalidade menosprezando a dimensão “subjetiva” das práticas organizacionais e a conjugação da dimensão subjetiva com a dimensão “objetiva” como dois pólos diferenciados, mas complementares e indissociáveis.

Assim, o comportamento dos atores sociais, em resposta às demandas embutidas nas políticas de RH não é algo manipulável de forma puramente objetiva e prescrita pela organização. Há que se reconhecer o plano das dimensões subjetivas, envolvendo, concordando-se com Davel e Vergara (2001, p.24), questões “[...] interligadas por tensões, contradições e concordâncias, por isso, funcionam como energias propulsoras das ações, reações e relações das pessoas nas organizações”, em uma pluralidade e heterogeneidade que compõem o ser humano, em dimensões que agem como um todo e se inter-relacionam no indivíduo. Nestas dimensões se destacam a inovação e a transgressão, a cognição, o poder e o conhecimento, a comunicação,

a interioridade, a cultura, o amor e a família, a emoção e o gênero, o prazer e a religiosidade (SILVA E JUNQUILHO, 2003).

Devido a globalização, as organizações procuram diferenciais para potencializar a vantagem competitiva. Os estudos sobre o comportamento humano aparecem neste contexto como uma possibilidade de alavancarem os índices de produtividade e conseqüentemente, os de lucratividade. A importância do comportamento humano verificada nas organizações, integrando o caráter intrínseco desses negócios, aumentou a preocupação com sua gestão na teoria organizacional (FISHER, A., 2002, p. 13).

Nota-se que o estudo do comportamento humano ganhou importância nas teorias organizacionais, sendo largamente pesquisado. As questões de competitividade e de agregação de valor para o negócio e para os clientes são afetadas pela gestão de pessoas ao ponto de Porter (1989) afirmar que em algumas empresas é a “chave da vantagem competitiva”, recomendando algumas práticas de recursos humanos que levariam à melhor interação entre unidades organizacionais, tais como rotação de cargos, reuniões e fóruns cruzados e iniciativas de promoção interna.

Conforme Wall (apud ALBUQUERQUE, 2002, p. 42), “muitas organizações estão percebendo os benefícios da participação de empregados diversos na formulação estratégica, com planejamento de alta qualidade, abrangendo capacidades do negócio e do mercado”. Essa maior participação dos colaboradores nos processos de decisão aumenta o comprometimento com as metas e objetivos, estimulam a aprendizagem e a comunicação, podendo tornar esse processo vantajoso para todos (ALBUQUERQUE, 2002, p. 42).

A gestão estratégica nas organizações é conduzida principalmente pelos interesses dos seus principais líderes e mentores do processo (ALBUQUERQUE, 2002, p. 42). Uma boa estratégia segundo Collins e Porras (apud ALBUQUERQUE, 2002, p. 42) tem dois componentes principais:

[...] ‘a ideologia essencial e o futuro imaginado’. A ideologia essencial compreende aquilo que defendemos (valores essenciais) e a razão de nossa existência (propósito essencial), expressando o caráter duradouro da organização. O futuro imaginado é o que aspiramos ser, alcançar, criar – algo que exigirá mudança e progresso significativos – incluindo objetos e planos amplos, ambiciosos, complexos e audaciosos.

Segundo Albuquerque (2002, p. 43) “com base na ideologia essencial, nos valores e no propósito é que se delinea o futuro imaginado - a estratégia - em que são consideradas:”

- a análise do ambiente organizacional (cenários, tendências, oportunidades e ameaças);
- a avaliação interna (estrutura, cultura, pessoas, recursos, pontos fortes e fracos da organização) e
- a definição de macroobjetivos, políticas e programas estratégicos prioritários. (ALBUQUERQUE, 2002, p. 42).

Podemos perceber a influência das pessoas nesses processos de criação de estratégias, reforçando ainda mais a importância da gestão de pessoas para as organizações. Entretanto, as políticas e práticas de gestão de RH podem ser aperfeiçoadas para influenciar esses processos?

A discussão atual na área de gestão de pessoas trata da valorização do ser humano e do novo papel do ser humano na organização. O papel do líder organizacional passou de um controlador para um gestor, com papel mais subjetivo e simbólico.

A compreensão dos fatores envolvidos na motivação e satisfação das pessoas nas organizações pode alavancar as possibilidades de maior envolvimento e comprometimento organizacional e conseqüentemente os resultados atingidos. Para tanto, faz-se necessário aprofundarmos os estudos sobre cultura organizacional ligados a esse tema e seus elementos. Conhecendo os principais fatores motivadores de envolvimento ou comprometimento profissional, aumentamos as possibilidades de fazer uma distinção sobre as influências destes fatores e a influência da religiosidade sobre os comportamentos dos líderes e seus liderados. Uma das principais fontes de comprometimento está nas recompensas e benefícios recebidos pelos trabalhadores o que nos conduz ao item seguinte.

### 3.1.1 Recompensas e benefícios

Relevante tema na gestão de pessoas são as recompensas oferecidas pelas organizações aos seus colaboradores, dentre os salários, os benefícios e as participações nos resultados, podemos encontrar infinitas formas de prestigiar o trabalho prestado, contudo encontramos dificuldades para mudar o sistema atual de salários atribuídos aos cargos devido a dificuldades legais.

Normalmente, o valor agregado pelos profissionais nas organizações é valorado e definido pelos cargos ocupados (HIPÓLITO, 2002, p. 87), definindo a sua recompensa, devido à prática comum de se avaliar o trabalho pela reprodução de atividades atribuídas aos cargos. Nesse contexto, a contribuição pessoal dos indivíduos deixa de ser avaliada e a retribuição torna-se impessoal, dificultando a gratificação ajustada ao nível de contribuição oferecida.

Recompensar o valor agregado pelo profissional, seja expresso pelo conjunto de responsabilidades que assume, seja pelo acompanhamento da realização de metas atribuídas, é plenamente compatível com a lógica vigente no sistema de produção capitalista (HIPÓLITO, 2002, P. 91).

Para facilitar a análise do conjunto de componentes de um sistema de recompensas utilizamos a tabela 3.

**Tabela 3**                    **Conjunto de recompensas de um sistema de recompensas**

<b>Conjunto de recompensas</b>	<b>Remuneração variável</b>	<b>Longo prazo</b> (ex.: participação acionária)
		<b>Curto prazo</b> (participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas).
	<b>Remuneração fixa</b>	<b>Benefícios</b> (assistência médica, seguro de vida, auxílio transporte/alimentação, clube, etc.).
		<b>Salário</b> (definido como o “valor dos profissionais para a organização”, considerando-se política salarial, mercado de trabalho, legislação, condições financeiras da organização/setor de atividades, etc.).
	<b>Outras</b>	<b>Recompensas alternativas</b> (promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos, etc.).

Fonte: adaptado de Hipólito (2002 p. 93)

A crescente importância dos sistemas de gestão de pessoas pressupõe uma maior necessidade de entender de maneira ampla a organização, seus valores, cultura e objetivos, de conhecer conceitualmente as formas de compensação e os estímulos provocados e buscar alternativas de compensação alinhadas com as necessidades organizacionais e de promover a capacitação dos gestores para que atuem nas decisões de recompensa. (HIPÓLITO, 2002, p. 97)

Um conjunto de fatores pressiona tanto a empresa quanto as pessoas a pensarem em carreiras profissionais. Os gestores podem melhorar as capacidades e conhecimentos de seus colaboradores com estímulos e suporte ao desenvolvimento próprio, promovendo cursos de capacitação, leitura de livros, participação em congressos e eventos. Entretanto, somente com possibilidades de desenvolvimento na carreira, o funcionário responderá aos estímulos, pois, há por parte das pessoas uma natural resistência ao planejamento de sua vida profissional tanto por encararem a trilha profissional como algo dado quanto por não terem tido nenhum estímulo ao longo da vida ou condições concretas para o planejamento de suas carreiras (DUTRA, 2002, p. 101).

Van Maanen (1997) apud Dutra (2002, p. 107) afirma que “a abordagem dos sociólogos, tem sido bem diversa.” Existe a crença de que “diferenças

de raça, sexo, classe, religião, nacionalidade, educação família ou área de residência” influenciam o indivíduo em suas escolhas profissionais e em suas expectativas sobre o futuro. Aproveitando esse raciocínio, enfatizamos a possibilidade da religião influenciar de maneira fundamental as escolhas profissionais e conseqüentemente o desempenho profissional dos indivíduos.

Abordaremos agora as questões relacionadas com o processo de seleção devido a sua importância para o alcance dos objetivos empresariais. Existe a possibilidade de discriminação em qualquer processo social e por isso a análise desta questão é relevante para as organizações na medida que define comportamentos e motivações diversas.

### **3.1.2 Processos de seleção**

Este processo compreende parte fundamental da política de RH das organizações, pois contratações eficientes geram resultados melhores e compatíveis com a estratégia da empresa, pois os custos de admissão e demissão são altos devido à burocracia envolvida na legislação brasileira.

A questão religiosa dos envolvidos neste processo pode desvirtuar a escolha dos futuros profissionais da empresa, podendo haver um favorecimento para indivíduos da mesma crença. Não descartamos essa hipótese, tampouco discutiremos a ética envolvida, apenas busca-se averiguação e conseqüentemente a influência da religiosidade nesta questão.

Em alguns países da América Central, os evangélicos são percebidos como honestos e muito trabalhadores, conseqüentemente os empregadores preferem estes trabalhadores, pois acreditam que sua religião e comunidades da igreja exercem os controles externos no comportamento de seus membros, o que é interessante para os empregadores (OSLAND, et.al., 1999).

Esse processo deveria pautar pela transparência e plausibilidade, informando todos os envolvidos das necessidades e disponibilidades de cada ator envolvido. A característica ou perfil de cada um deve ser conhecida e utilizada nas vagas disponíveis conforme as necessidades de cada vaga e não por interesses externos

ou de terceiros. A seleção interna deve ser priorizada e espontânea. O processo quando promove a participação coletiva aumenta o envolvimento e a eficiência no preenchimento dos cargos, pois reduz o choque com o novo cargo e conseqüente insatisfação e ambigüidade e falta de comprometimento experimentada pelos novos colaboradores (BUCKLEY et al., 1998, apud SHINYASHIKI, 2002, p. 181).

No processo de seleção, quando presentes diversos candidatos com nível e aptidões semelhantes, qual seria o critério de desempate, a aparência agradável, a simpatia, a religião? Certamente, esta questão é subjetiva e envolve questões de preconceito.

A indicação de pessoas aos cargos, muito utilizada no meio empresarial, também poderá ser constatada, supondo-se haver influência da religião ou dos ambientes freqüentados pelos indicantes, no caso igrejas.

### **3.2 Comportamento Organizacional**

O campo de estudo do trabalho é muito amplo e envolve inúmeras facetas do complexo sistema de significados humanos, portanto ainda faltam estudos em diversas áreas para minimizar os conflitos e as ambigüidades desse universo. “Medidas de desempenho, metas de segurança, produtividade, são conceitos práticos, mensuráveis, mas que não são capazes de indicar o todo dos relacionamentos estabelecidos dentro de uma organização” (CRNKOVIC, 2003). Tendo isso em vista, os pesquisadores utilizaram conceitos e ferramentas de outras áreas do conhecimento humano para facilitar e melhor explicar os fenômenos observados.

O corpo teórico denominado *comportamento organizacional* foi buscar conceitos na psicologia e na sociologia para ajudar a desvendar os meandros mais profundos do fator humano como forma de obter ambientes organizacionais propícios ao desenvolvimento mútuo de indivíduos, grupos e organizações (CASADO, 2002, p. 245).

A diferença entre a realidade e o planejamento ou a divergência entre o discurso e a prática gerencial promove pesquisas na área de cultura organizacional na tentativa de explicar as ambigüidades frente aos fatos racionais e irracionais envolvidos

nos processos organizacionais. Esses fatos irracionais ou subjetivos influenciam os comportamentos dos indivíduos nas organizações inclusive de seus principais líderes e consequentemente no comportamento organizacional.

A complexidade e a instabilidade dos ambientes têm exigido das empresas renovação e reformulação no conteúdo e na forma de lidar com seus funcionários e com suas estratégias de ação. Assim, o maior conhecimento da cultura organizacional pode ser um dos fatores de maior integração, envolvimento e comprometimento da força de trabalho com os objetivos da organização e promover índices de desempenho mais competitivos. As dificuldades de instrumentalização da cultura e a impossibilidade de manipular o ser humano originam (desencadeiam) dificuldades esperadas por qualquer pesquisador, contudo presumimos a possibilidade de reduzir os problemas enfrentados pela alta administração com uma gestão consciente das dificuldades e das principais características envolvidas no processo.

Para Castoriadis (1990) apud Freitas (2000a) “existe um mal estar na sociedade como um todo” originário da crise de valores e também das significações imaginárias sociais, não cumprindo mais suas funções em uma “sociedade dominada pelo racional e pelos *‘lobbies’*”. Percebe-se a perda do significado dos valores como a integridade e a seriedade, em um contexto que personalidades do mundo artístico em poucos dias podem gerar uma fortuna inimaginável para a maioria da sociedade. A presença desses valores é uma herança do passado, diminuindo a possibilidade de justificativa para a existência da sociedade em sua forma atual. As grandes empresas possuem facilidade em perceber e responder à essas mudanças, por isso estão se tornando exemplos na sociedade, pretendendo se tornar o modelo de racionalidade, de valores e de resultados para as outras instituições se espelharem. Estas organizações modernas tendem a se tornar a principal referência dos indivíduos, fornecendo a identidade social e individual dos seus participantes. Pode-se verificar uma crise das instituições tradicionais, o que fomenta “uma tendência reducionista que atribui ao aspecto econômico a importância de todas as coisas”. A ampliação do papel das organizações modernas percebida é corroborada pela crise de identidade dos indivíduos vivida no cotidiano (FREITAS, 2000b).

As organizações tornam-se mais flexíveis, ou seja, se tornam modernas e ágeis, adquirem ares de jovialidade com estruturas renovadas, conceitos e valores atuais, visão de mundo futurísticas, demonstrando saberes, métodos,

pensamentos e conceitos convenientes para a sociedade, ressurgindo a ética nos negócios como condição para a sobrevivência do sistema. Utilizam-se também do discurso de ser uma comunidade como uma grande família, procurando demonstrar ser um bom ambiente de trabalho, o que é parte da “condição necessária para um bom desempenho profissional” (op. cit.).

Para Fisher (2002, p. 154) “a cultura da organização deve se fundamentar na valorização do ser humano, de seu trabalho, da inteligência que ele aplica nesse trabalho e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoa/saber/organização”.

Segundo Chanlat (1993, apud CASADO, 2002, p. 236) o homem é um ser “biopsicosocial”, biológico, psíquico e social, aspectos contribuintes da “edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar limites”. Cada nível do homem pode influenciar os demais, e cada característica deve ser observada ao estudar os indivíduos e grupos nas organizações (Casado, 2002, p. 236).

O conceito de cultura organizacional despertou grande interesse e entusiasmo na década de 80, iniciando sua massificação com inúmeros trabalhos sendo publicados, mas também recebeu duras críticas por sua fragilidade intelectual e metodológica. “Porém, a pertinência dessas críticas não invalida o reconhecimento mesmo por esses críticos, da existência de elementos culturais no universo organizacional, bem como a importância que lhes tem sido conferida” (FREITAS, 2000a, p.10).

Contudo se faz necessário conhecer a diferença entre cultura e clima organizacional para melhor entendimento dos conceitos envolvidos. O clima refere-se à percepção do contexto da organização em que as pessoas trabalham, podendo receber influência por fatores conjunturais externos e internos à organização. O clima organizacional assim como o clima meteorológico, pode sofrer mudanças frente à notícias, eventos ou boatos. A cultura envolve estrutura de significados dos fundadores da organização, valores básicos formadores dos padrões culturais do início da organização (FLEURI & SAMPAIO, 2002, p. 291).

Portanto na análise das questões levantadas, compreende fundamental importância levar em consideração o clima organizacional, verificando os fatores externos que compõe o cotidiano organizacional e os diferenciando dos valores e

costumes componentes da cultura organizacional, com foco na religiosidade dos principais gestores.

Para maior compreensão da cultura organizacional, podemos pensar os valores, costumes e regras passados ou ensinados para os novos funcionários e que podem ser caracterizados como os principais elementos da cultura, devido à importância considerada pelos administradores. Esta consideração nos remete ao próximo item.

### **3.2.1 Cultura organizacional**

A cultura de determinado povo ou nação influencia o comportamento organizacional e conseqüentemente a gestão de pessoas, o que nos leva a pressupor a íntima ligação com a religiosidade dos atores envolvidos nos processos organizacionais, pois esta está imbricada na cultura pessoal dos gestores das organizações.

O termo cultura não surgiu recentemente, mas foi adaptado à teoria administrativa. “Em latim o termo “colere” referia-se ao cultivo agrícola, à educação, ao desenvolvimento da infância e ao cuidado com os deuses”. O Significado modificou-se, provavelmente ampliou-se ao longo dos anos, mas não perdeu sua significação inicial. A cultura de um povo ou de um país tem diversas formas de manifestação e possui muitas formas de entendimento (FLEURI & SAMPAIO, 2002, p. 283).

A teoria administrativa apropriou-se do termo cultura no final da década de 1950 devido à expansão geográfica das multinacionais e ao surgimento de novos desafios originários dos interesses de reprodução das estruturas das matrizes nos novos países para se obter vantagens como mão de obra barata, proximidade das matérias primas, novos mercados, entre outros. Apesar da semelhança com as sedes, os resultados diferiam acarretados por dificuldades não conhecidas originalmente (FLEURI & SAMPAIO, 2002, p. 285).

Edward B. Tylor (apud FLEURI & SAMPAIO, 2002, p. 284), antropólogo inglês, definiu cultura em 1871 como um “complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Percebe-se nesta definição a característica de ação ou movimento da manifestação da cultura.

O modelo de gestão de pessoas de uma organização eventualmente influencia e é influenciado pela cultura organizacional. Edgar Schein, muito citado nessa área, define os pressupostos nucleares e fundamentais da cultura de um grupo como o valor conferido ao ser humano e a concepção de trabalho. Talvez seja uma das principais pretensões do processo de gestão divulgar e tornar realidade esses pressupostos na cultura de uma organização (A. Fisher, 2002, p. 14).

O conceito de cultura segundo Fleury e Sampaio (2002) não abandona o contexto sociocultural como a origem dos fenômenos em estudo e se volta apenas para o interior das organizações, mas existem interações entre vários fatores e níveis culturais como os transculturais, transnacionais, grupais, organizacionais e individuais.

Para Schein (2001, apud FLEURY E SAMPAIO, 2002, p. 287), que desenvolveu uma proposta de trabalho eclética, incluindo diferentes dimensões do conceito de cultura:

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

Schein conceituou a cultura dinamicamente, com características de aprendizagem, transmissão entre indivíduos e mutação, sugerindo sua suficiência para explicação de fenômenos desde pequenos grupos até a sociedade (FLEURY E SAMPAIO, 2002, p. 287).

Para Schein (2001, apud FLEURY & SAMPAIO, 2002, P. 287) há três diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida:

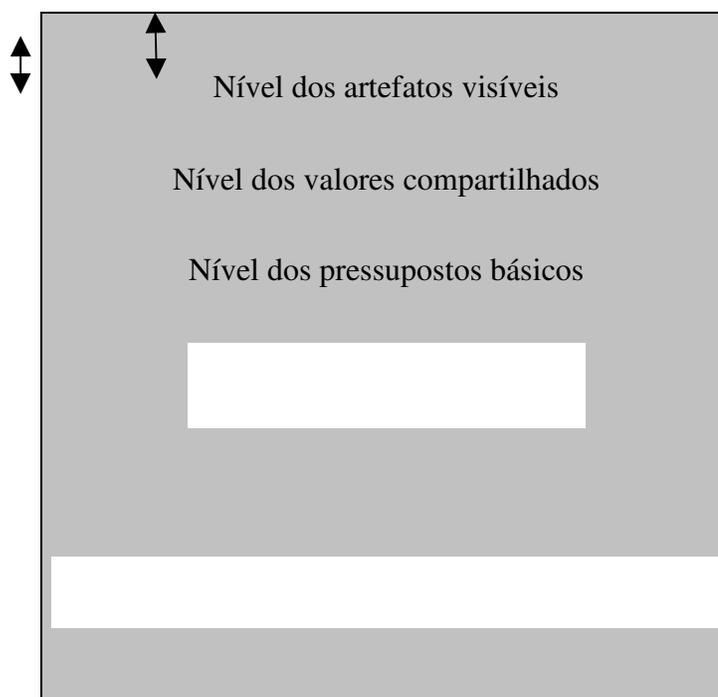
- Artefatos visíveis: layout da organização, comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais, assim como crenças expressas em documentos – fáceis de ser percebidos, mas difíceis de ser interpretados.
- Valores compartilhados: Schein aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso. É difícil identificar esses valores pela observação direta. É preciso entrevistar os membros-chave ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Esses valores, entretanto, expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou

racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.

- Pressupostos básicos: normalmente inconscientes, determinam como os membros dos grupos percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são (SCHEIN, 2001, apud FLEURY & SAMPAIO, 2002, P. 287).

Esses níveis podem ser vistos na figura 1.

Figura 1 – níveis de apreensão da cultura organizacional



Fonte: Schein, adaptado de Fleury e Sampaio, 2002, p. 287.

Segundo Schein os níveis inferiores, os pressupostos básicos, são fundamentais para a compreensão dos artefatos visíveis, ou seja, os níveis se interagem. Por isso a simples observação dos artefatos visíveis não respondem às necessidades científicas, pois é necessária uma interação com os membros da organização para o entendimento de seus significados mais amplos. Os discursos também não são suficientes, pois existem pressupostos considerados tão óbvios que não são considerados e declarados pelos membros, sem percepção pelos mesmos, mas

influenciam todo o processo de interação dos membros (FLEURY E SAMPAIO, 2002, p. 288).

A cultura organizacional tem sido estudada também para promover explicações sobre o comportamento organizacional, ou seja, as condutas e ações verificadas nas organizações. Muitos estudos procuram explicar as diferenças verificadas entre as subsidiárias das multinacionais e suas sedes. O estudo da influência da religiosidade nas organizações e da cultura nas organizações passa pelo entendimento do comportamento organizacional, influenciado pelos valores e pressupostos básicos de seus líderes, portanto é mister explicar o assunto.

Para Freitas (2000b), existe uma grande perda de valores e condutas pessoais e coletivas acarretando uma menor possibilidade ou menor crença de integração social, causada por diversos fatores, entre eles:

[...] a redução do significado da religião e da moral determinada pela religião; a significância reduzida dos papéis sexuais, mudando a atitudes em relação a autoridade, figuras parentais, moral sexual e atributos específicos de classes; e o declínio da ética do trabalho e a instituição de uma forma de vida consumista e hedonista". (FREITAS, op. cit.)

Wood (2000) relata o interesse dos empresários e executivos a partir dos anos 1980 em escutarem de consultores e de gurus em seminários e palestras o lado menos objetivo da gestão empresarial, a cultura organizacional como objeto de manipulação ou gestão com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. "A cultura organizacional, assim como a estrutura, a estratégia e a tecnologia, também poderia ser gerenciada e que novos valores e significados poderiam ser desenvolvidos para melhorar o desempenho organizacional." (WOOD, 2000)

A mudança organizacional verificada nas empresas de 1985 até 2000 apresentaram muitos pontos em comum segundo Wood (op. cit.) inclusive em relação a cultura organizacional, citando alguns pontos em comum:

- a tentativa de uso da cultura organizacional com o propósito de coordenação e controle;
- o uso maciço de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança;
- um esforço coletivo de reorganização do passado, conduzido pelos líderes da mudança;
- a construção de histórias de sucesso;

- a supersimplificação da realidade;
- a popularização de clichês da literatura de pop-management;
- a exclusão de vozes destoantes;
- a difusão do discurso da participação e
- a celebração de heróis e campeões do processo de mudança.  
(WOOD, op. cit.)

Contudo compreendemos a dificuldade do estudo de cultura organizacional devido à dificuldade em transpor as metodologias das outras áreas científicas humanas e sociais, como dito por Migueles (2003). A autora também reflete sobre os conceitos propostos por Schein questionando-os quanto a sua natureza e perguntando: “se eu não posso determinar a sua natureza, o que exatamente estou estudando?” Essa falta de definição ou imprecisão no conceito não contribui com a pesquisa e com a teoria. (MIGUELES, 2003)

O estudo da cultura é de natureza subjetiva e abrangente, entretanto nesse trabalho analisam-se os elementos culturais e seus aspectos que influenciam a forma de gerenciar as organizações, buscando as relações com o tema da dissertação, a religiosidade.

### **3.2.2 A socialização na organização**

Para Shinyashiki (2002, p. 166) não basta o administrador conhecer a cultura e sua influência na organização, mas deve compreender o processo de aprendizagem e de transmissão da cultura pelos participantes da organização, o que pode possibilitar seu gerenciamento. Nessa análise do processo de socialização, “o processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização, e esse processo é contínuo durante toda a carreira na organização” (VAN MAANEN, 1976, apud SHINYASHIKI, 2002) pode-se identificar o funcionamento do processo de inclusão de novos membros no convívio organizacional.

Falhas na condução do processo de socialização podem provocar:

- Rejeição, que pode levar o empregado a ser expulso da organização ou a canalizar sua energia contra os objetivos da empresa;

- Conformidade, que pode embotar sua criatividade e fazê-lo trabalhar de forma estéril e burocrática o que faz com que a organização se torne frágil no contexto atual e
- Aumento do custo de rotatividade e absenteísmo individual. (SCHEIN, 1971; WANOUS, 1992, apud SHINYASHIKI, 2002, p. 166).

Nesse processo de socialização ou integração social, os resultados esperados são de interesse geral como boa adaptação, reconhecimento dos objetivos organizacionais e comprometimento com os mesmos, adaptação às rotinas e aceitação dos valores da organização, a aculturação, para a consecução dos interesses do cargo. O conceito de socialização pode ser útil ao administrador de recursos humanos no planejamento de “políticas e práticas de gestão de RH com o objetivo de manter ou desencadear um processo de mudança” (SHINYASHIKI, 2002, p. 166-7).

O processo de integração social corresponde ao processo de desenvolver relacionamentos com os colegas e a aculturação é o processo de aprender a cultura da organização e ajustar-se a ela. Em um sistema interagente, cada participante influencia o comportamento do outro de modo significativo, chamado de “processo de mão dupla” por Shinyashiki (2002, p. 169) podendo envolver negociações entre os participantes, pois o processo envolve ativamente as duas partes ou atores. O contrato pode variar de acordo com a institucionalização existente, quanto maior, menor espaço para barganha. O comportamento esperado do indivíduo, o papel, espera-se que corresponda às expectativas legítimas dos outros significativos em seu ambiente social, comportamento aprendido para desempenhar vários papéis na sociedade, enquanto muda de posição a outra ordem social, nos diversos períodos de sua vida, a infância, adolescência, juventude, maturidade.

O processo de socialização tem caráter contínuo, durante o transcorrer da vida, e os conhecimentos adquiridos na infância não são suficientes para todos os imprevistos futuros (BRIM, 1966, apud SHINYASHIKI, 2002, p. 170).

Casado (2002) coloca que “as justificativas para o estudo de processos grupais estão na própria natureza destes, o desenvolvimento humano”. Compõe as organizações pessoas que influenciam com seu jeito de ser, sentir, viver, com motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas convivendo e produzindo simultaneamente. “Desconsiderar essas questões impede a visão acurada da organização e impossibilita qualquer ação para a melhora dos modelos de gestão de pessoas” (CASADO, 2002, p. 236-7).

Ainda na opinião da autora, existe um dilema entre o interesse individual e coletivo, uma cisão entre a individualidade e a participação no coletivo, causando um ressentimento pela falta de caminhos que compatibilizem as motivações individuais e os interesses organizacionais. Ela conclui que “somente pela descoberta de pontos tangentes no processo de desenvolvimento humano individual e coletivo é que se pode acreditar firmemente em respostas” para esse dilema, e, portanto, necessita ser mais bem estudado.

Muitas variáveis interferem na composição de grupos de trabalho. A seguir são apresentadas cinco das mais importantes, segundo Casado (2002).

**Tabela 4 - Aspectos relevantes na formação de grupos de trabalho**

Tamanho	o número ideal de componentes de um grupo de trabalho depende de seus objetivos. Grupos excessivamente grandes podem dificultar o processo de comunicação, tornando-o lento e impreciso, e diluir a responsabilidade pelos resultados. Quando o resultado for bom, o sentimento de orgulho pode ficar disperso, minimizando a gratidão pelo trabalho bem feito. Se o resultado não for abaixo do esperado, um grande número de participantes pode atribuir a culpa a outrem.
Regras	a existência de padrões morais, valores e regras de funcionamento nos grupos auxilia os componentes a saber o que é esperado, válido e legítimo, em termos de comportamento. As regras ou normas podem ser explícitas ou implícitas e surgem com a história do grupo, desenvolvendo-se e perpetuando-se na medida de sua evolução.
Papéis	definir e esclarecer os diversos papéis presentes nos grupos sociais – e, em especial, nos times de trabalho – auxilia os componentes a entender as expectativas mútuas e a se situar para um exercício mais profícuo da experiência grupal.
Ritmo	é importante compreender o ritmo próprio de cada grupo social, representado por sua dinâmica de forças, pela velocidade de sua comunicação, pela agilidade de suas ações e pela premência de tomar decisões. No âmbito organizacional, determinados segmentos podem apresentar ritmos diferentes, interferindo na relação e na interdependência na busca de resultados.
Linguagem	padrões de comunicação expressos na linguagem verbal, não verbal e simbólica dos grupos são verdadeiros mapas de diagnósticos de aspectos mais profundos de sua composição. Atentar para a forma e o conteúdo dos discursos dos componentes, suas expressões idiossincráticas e demais mecanismos de expressão é tarefa indispensável daqueles que se dispõem a compreender seu funcionamento. Além disso, como já foi dito anteriormente, a linguagem tem extrema importância como forma de defesa e sobrevivência dos grupos sociais. Citem-se como exemplo os códigos e jargões próprios utilizados nas organizações.

Fonte: adaptado de Casado (2002, p. 242-3).

Parece ser necessário análise da estrutura organizacional, formal e informal, para se obter sucesso na implementação de estratégias. Entretanto, um dos fatores importantes a ser observado nessa estrutura é a cultura, pois na cultura se esconde as crenças e valores da organização que se manifestam nas estruturas. A estrutura informal, que representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os diversos membros, pode nos fornecer subsídios para análise de diversos fatores de socialização.

Schein, segundo Fleury & Sampaio (2002, p. 288) atribuiu valor fundamental ao papel dos fundadores da organização no processo de formação dos padrões culturais. A visão de mundo, as formas de solução de problemas e a importância das atividades organizacionais para os fundadores imprimem nos colaboradores aspectos culturais que são aprendidos e mantidos por certo tempo. Esses aspectos influenciam as estratégias e os processos organizacionais como paradigmas culturais ou pressupostos básicos da organização.

O entendimento da influência da cultura para as questões estratégicas nas organizações aumenta a relevância do estudo em questão, pois a cultura, inclusive a religiosidade, pode influenciar as estratégias organizacionais. Atualmente nos estudos de estratégia, defende-se a participação de toda a organização na formulação e realização dos planos futuros, no alcance das metas, colocando o departamento de RH como participante das políticas de desenvolvimento organizacional. Na hipótese de influência da religiosidade nas organizações, podemos encontrar esta característica de envolvimento dos gestores de pessoal na valorização e motivação dos colaboradores, derivado do comportamento estratégico da empresa, impondo melhor análise dessa questão.

### **3.2.3 A cultura e a mudança organizacional**

O processo de implantação de uma estratégia de mudança organizacional deve considerar a importância de atentar para os dois tipos de estrutura da empresa, tanto a formal quanto a informal, a fim de obter o maior número possível

de informações sobre a presença ou ausência desses na implementação. Outra questão relevante consiste na identificação dos níveis de administradores dentro da organização responsáveis pelas tarefas de implementação. Em casos de mudanças radicais a implementação deverá ser em nível de presidência, enquanto que de estratégia de rotina poderão ficar sobre responsabilidade de escalões médios da administração (CERTO E PAUL, 1993, p.165).

Para haver uma mudança perceptível em uma organização, é preciso mudar também a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Segundo Kotler (2000, p.84), “mudança só se estabelece quando se difunde na *corrente sanguínea* do corpo organizacional”. Após um processo de mudança, a nova ordem somente será perpetuada quando os valores e normas sociais mesclarem com os novos comportamentos, caso contrário estarão sujeitos à desaparecerem assim que a pressão para a mudança for removida.

Certo e Paul (1993, p.172) definem cultura organizacional como:

[...] um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia. A importância da cultura organizacional para a implementação de estratégias é tal que influencia o comportamento dos empregados e, espera-se, motiva-os a conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais.

Olhando sob esse prisma percebe-se que a análise da cultura organizacional é de suma importância para a mudança organizacional, já que é formada por valores, crenças e atitudes compartilhadas pelos membros da organização. Sua modelagem efetiva requer de seus líderes total comprometimento, critérios, regras e procedimentos entre eles a fixação da missão da organização, muito comum nos processos de qualidade total.

Elliot *apud* Chanlat (1994, p.41) afirma que cultura organizacional seria o modo habitual de pensar e de agir; o modo que deve ser aprendido e aceito; e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa. Percebemos aqui o conceito de socialização fundido com o de cultura organizacional. A aprendizagem dos comportamentos adequados para a socialização passa pela correta interpretação dos valores desejados e embutidos na cultura da organização.

Chanlat (1994, p.42) relata a origem do conceito “cultura organizacional” e relata a grande quantidade de pesquisas. Defende ser uma área de

estudo fértil da gestão moderna. Com a expansão das multinacionais e o surgimento das questões transculturais, as pesquisas buscavam respostas para as diferenças entre as gestões européias, chinesa e soviética e seu afastamento da gestão americana. Esse interesse conduziu à um segundo momento de curiosidade pela questão do vínculo entre cultura e gestão. Surgiu então o conceito de cultura como variável interna da organização.

Partindo da premissa que a cultura é fonte de identidade e força da organização, para essa organização interiorizar uma mudança, seria necessário formar uma nova cultura.

### **3.2.4 Conflitos, controle e identidade: desafios para o processo de humanização.**

O entendimento da questão dos conflitos contribui com essa discussão, pois ao lidar com pessoas, tratamos de assuntos subjetivos ligados à complexidade dos relacionamentos humanos, portanto este conhecimento dos conflitos pessoais e nas relações de trabalho pode nos orientar como minimizá-los e favorecer relações melhores entre as organizações e seus colaboradores.

O conceito de relações de trabalho abrange o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações entre capital e trabalho em suas diversas dimensões na complexa formação social e capitalista, cuja totalidade esta determinada pelo modo de produção das mercadorias, isto é, pela contradição entre o desenvolvimento das forças produtivas tecnológicas e do trabalho e as relações sociais de produção. Por estar no campo das relações sociais, as relações do trabalho são influenciadas por costumes, tradições, ideologias, culturas e, em especial, pelos valores atribuídos à categoria trabalho, originário das sociedades que ingressam de forma particular no capitalismo universal. (NOGUEIRA, 2002, p. 115-6)

Poderíamos incluir nessa lista de influência a religiosidade dos atores envolvidos nas relações, estando ligada à ideologia ou aos costumes percebidos.

“Nunca houve tanta concentração de riquezas e renda em parcelas minoritárias da sociedade, o que reforça o caráter contraditório dos sistemas e das

formas de trabalho do capitalismo contemporâneo.” (NOGUEIRA, 2002, P.116) Esta situação complicada do ponto de vista humanitário e social pode ser constatada frequentemente nos meios de comunicação, bandeira levantada por sindicalistas e tantas outras formas de manifestação popular e acadêmica, dificultando as relações cotidianas nas organizações.

Motta (1986) descreve as organizações e suas políticas mediadoras do conflito social e humano, do conflito entre o capital e o trabalho, e as mediações existentes e seus níveis. Essas análises demonstram como as organizações limitam o poder dos indivíduos, angustiando e ao mesmo tempo oferecendo satisfação, exigindo eficiência e submissão ao controle burocrático e tenta explicar como ocorre a “cooperação verdadeira”.

A particularidade da organização burocrática está justamente na oferta de soluções mediadoras para contradições de ordem econômica, política, ideológica e psicológica. Essas soluções mediadoras operam em quatro níveis. O primeiro nível, o econômico, refere-se à questão dos lucros e dos salários e o segundo, o político, refere-se à questão da autonomia e do controle. O terceiro nível relaciona-se a questão do humanismo e da eficiência. É o nível propriamente ideológico. O último e quarto nível refere-se ao prazer e a angústia, sendo especificamente psicológico. (MOTTA, 1986, p. 72)

A religião pode ofertar essas políticas mediadoras no nível ideológico e psicológico, facilitando a cooperação dos indivíduos na relação ambivalente dos indivíduos e organização, colaborando na diminuição dos conflitos pessoais e nas técnicas administrativas.

A palavra chave na gestão das relações de trabalho é *controle*.

As tentativas, as formas e os processos de controle sobre a força de trabalho caracterizam as relações de trabalho ao longo da história [...] Para administrar o processo organizacional e as relações de trabalho, após a separação do planejamento e da execução do trabalho, o foco era a recompensa material e salarial oferecida pela organização formal. O pressuposto da identidade de interesses entre empresa e empregador reforçava esse ideal de eliminação do conflito. (NOGUEIRA, 2002, p. 118).

Como dois pólos, o capital e o trabalho, o capital, lado com mais poder, se favoreceu e prevaleceu sobre o trabalho, determinando as práticas em vigência, pouco democráticas e pouca ou mínima negociação entre as partes. No

pensamento de Nogueira, (2002, p. 120) para mudar este quadro “implicaria repensar a gestão do trabalho abstrato, a força de trabalho como mercadoria, a *coisificação* do humano, para outra gestão, centrada nas pessoas propriamente ditas.” O que poderíamos chamar de humanização do trabalho, a busca pela qualidade de vida no trabalho e a realização do ser que trabalha. Esta busca e a realização do trabalhador para Nogueira (2002) trata-se de uma “utopia, entretanto, também pressupõe outras transformações na organização econômica, social e políticas da sociedade, ainda desconhecidas”.

Prates e Barros (1997, p. 62) dizem que:

[...] há três formas de transmitir segurança e evitar riscos futuros: por meio da tecnologia, das leis e da **religião**. [...] esta em seu sentido mais amplo, incluindo ideologias e movimentos dogmáticos, pode propiciar uma sensação de segurança em relação a aspectos que transcendem a realidade humana (PRATES e BARROS, 1997, p. 62) (grifo nosso).

Esta busca pelo transcendente se manifesta de diversas maneiras, dentro do ecletismo brasileiro, nas variadas formas de culto presente no Brasil, sempre na busca pela segurança, estabilidade e paz.

Davel e Vasconcelos (1997, p. 100) falam em “um imaginário em que núcleos centrais de autoridade ainda são aqueles gerados em estruturas familiares centradas na figura paterna, plena de autoridade e poder” e que este caráter é impregnado “pela corrente cristã que posiciona o homem (marido e pai) como chefe da unidade familiar”. O grande número de famílias sem esta estrutura hoje, está definindo novos conceitos de autoridade, insegurança e instabilidade.

Em uma sociedade que valoriza o trabalho, não estar ocupado pode significar uma desvalorização pessoal. No início da vida adulta o indivíduo define seu futuro dependendo, muitas vezes, anos em capacitação escolar ou laboral, escolha de vital importância, pois acarreta conseqüências por muitos anos. Neste contexto, o significado do trabalho perpassa e define o indivíduo em seus valores e comportamentos, preenchendo um conjunto de necessidades sociais como subsistência, realização pessoal e profissional, estruturação do tempo, independência e estabelecimento da identidade. O trabalho fornece uma identificação, um papel ou posição ocupacional que se difunde na sociedade (SHINYASHIKI, 2002, p. 172-3).

A identidade individual, um tema crítico atualmente, construída pelo processo de socialização que se inicia na infância, parece estar “fora de moda” devido à

flexibilização das relações trabalhistas e pela diminuição dos vínculos trabalhistas, de contratos com tempo determinado ou de curto prazo, e pelo crescimento das carreiras sem limites. As “identidades estão em movimento e essa dinâmica de desestruturação e reestruturação conduz a uma crise”. A combinação de mecanismos de desenvolvimento das capacidades e de construção de regras, valores e signos proporcionados pela família, pela convivência escolar e pelos grupos de idade, onde ocorrem as primeiras experiências de cooperação e decepção, formam a identidade do indivíduo no processo chamado de socialização. Entretanto, pela incerteza gerada com as mudanças recentes no campo empresarial, a lealdade e a identificação do funcionário, grupo de trabalho ou ocupação para com o empregador estão em decadência (SHINYASHIKI, 2002, p. 174).

M. Freitas (1997, p. 296) nos diz que “é certo que vivemos um momento de grandes transformações,” acarretando mudanças em todos os níveis da sociedade, para o indivíduo, para a família, para as organizações.

A quebra dos padrões culturais tradicionais altera a importância dos papéis da **religião**, da autoridade, da ética do trabalho etc., abrindo espaço para a discussão sobre a quebra de paradigmas, ou ainda, uma crise de identidade no mundo ocidental. (Freitas, op. cit.) (grifo nosso).

O contexto atual de grandes mudanças nas relações trabalhistas nos diversos sistemas conhecidos, como formal e informal, tempo determinado e indeterminado, integral e parcial, contratado e subcontratado, sindicalizado ou não, impõe novos desafios para as instituições trabalhistas estatizadas ou institucionalizadas, demonstrando uma pressão para a desregulamentação geral das relações do trabalho (NOGUEIRA, 2002, p. 124).

A instabilidade constante devido as grandes mudanças recentes gera um desconforto na sociedade e uma busca por novas formas de segurança, o que pode acarretar uma busca maior pela religião, sendo uma coluna de sustentação da segurança do imaginário humano.

M. Freitas (1997, p. 292) defende que:

[...] o homem precisa de ilusão e de **crença** para reduzir sua dor de ser mortal e nesse sentido ele apresenta uma receptividade crônica inconsciente ao que pode curá-lo, ao que pode devolvê-lo ao Paraíso, que um dia ele habitou. É operando no inconsciente, no imaginário que uma crença e uma ilusão se instalam, pois elas são uma referência

constante a um objeto de desejo. Não existe ilusão sem desejo, nem crença sem fé. (grifo nosso)

O sistema oficial de relações trabalhistas brasileiro perpassa uma imagem de rigidez devido ao caráter corporativo, fiscalizador e de estrutura complexa de controle e organização, dependente do estado, legislador e julgador, onde a livre negociação e contratação não ocorrem. Contudo, diversas modificações nos últimos anos representam uma forte desregulamentação trabalhista. Dentre essas medidas estão a flexibilização da CLT, a desindexação salarial, a participação nos lucros e resultados, a rejeição da convenção 158 da OIT<sup>13</sup>, que limita a demissão de funcionários, as cooperativas profissionais, a contratação por tempo determinado, os trabalhos em tempo parcial, a reformulação da organização sindical e a formulação da justiça do trabalho com introdução de mecanismos de mediação e conciliação de conflitos (NOGUEIRA, 2002, p. 125-8).

Dessa forma, as relações entre capital e trabalho, estão longe de atingir o equilíbrio e tendem a reproduzir com maior gravidade a desigualdade e as injustiças sociais no mundo do trabalho. (NOGUEIRA, 2002, p. 128).

Entretanto o discurso de humanização no trabalho e democratização das relações trabalhistas tem sido “muito bem recebido” segundo Lima (1994) que cita Semler (1988):

De um lado a população em geral vê neste modelo o nascimento de uma nova relação, mais justa e mais humana, entre capital e trabalho, ou até mesmo a solução mágica às contradições e aos conflitos sempre presentes nesta relação e considerados até então como insolúveis; de um lado a os empresários vêem nele a resposta aos problemas econômicos vividos por suas empresas.

A discussão sobre os conflitos organizacionais e humanos relacionados ao trabalho compreende a discussão sobre a religiosidade como potencial redutora dos índices de insatisfação profissional. Na discussão sobre a religiosidade e a espiritualidade nos textos de Weber identificamos a possibilidade da inspiração religiosa na ascese intramundana, ou seja, da possibilidade de satisfação ou gozo na

---

<sup>13</sup> OIT: Organização Internacional do Trabalho

vida pela contemplação da divindade e na vida após a morte ou na vida por vir. Weber identificou que os Protestantes têm como inspiração para a realização de suas tarefas com excelência para a “glória de Deus” (“*in majorem gloriam Dei*”) (WEBER, 1967, p. 75). Esta característica religiosa seria talvez uma explicação para o maior comprometimento laboral dos seus adeptos e menor insatisfação dos mesmos, contudo se faz necessário conhecer com mais detalhes a questão da motivação para melhor entendimento do assunto.

### 3.2.5 A motivação no trabalho

A motivação de pessoas é um tema relevante em discussão na teoria de gestão de pessoas, talvez um dos temas mais estudados, pois se percebe a sua importância para o resultado das empresas. Como estamos tratando da influência da religiosidade nas organizações e buscamos respostas para a pergunta da possibilidade da religiosidade influenciar a motivação ou comprometimento profissional, incluímos esta temática para desenvolver melhor este estudo.

Talvez uma das frases mais utilizadas pelos gestores seja: “temos que motivar nossos colaboradores”. Na prática, percebe-se uma disparidade entre o pensamento dos gestores e dos estudiosos, ou seja, o que se pratica está distante do entendimento conceitual e da discussão teórica sobre o assunto (CASADO, 2002, p. 247).

Na psicologia, motivação corresponde “a uma modificação do organismo que o faz mover-se até que reduza essa motivação” (PIERON, 1964, apud CASADO, 2002, p. 248). Essa definição demonstra o caráter intrínseco dessa linha de estudo sobre a motivação, também entendida como impulso à ação, necessidade ou tendência (PIERON, 1967, ARCHER, 1997, apud op.cit.). “Esse equívoco talvez determine a impotência dos gestores ante os aspectos motivacionais das pessoas no trabalho” (op.cit).

Para Chiavenato (1997, p. 81) o comportamento das pessoas em uma organização é um complexo emaranhado dependente de vários fatores internos e externos. Os fatores internos correspondem aos decorrentes da personalidade, como

capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente externo, de atitudes, de emoções, de valores etc.. Os fatores externos correspondem aos decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensa e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente, as pressões do chefe, as influências dos colegas de trabalho, as mudanças na tecnologia utilizada na organização, as demandas e pressões da família, os programas de treinamento e desenvolvimento de empregados pela organização, as condições ambientais tanto físicas como sociais etc..

Dentre os fatores internos, a motivação tem papel destacado na pesquisa comportamental, pois não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação do comportamento (CHIAVENATO, 1997, p. 82). “De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, dá origem a uma propensão a um comportamento específico” (KAST & ROSENZWEIG, 1970, apud CHIAVENATO, 1997, p. 82). Um estímulo externo pode provocar esse impulso à ação ou interno pelos processos mentais do indivíduo. Desta forma, a motivação está relacionada com a cognição da pessoa (pelo que ele pensa, acredita e prevê). São forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras como desejo e receio. Cada pessoa tem sua particularidade no que tange à motivação, são necessidades capacidades, objetivos diferentes (CHIAVENATO, 1997, p. 82-3).

As pessoas têm reações parecidas a determinados estímulos, pois o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante, nesse sentido existem três premissas que dinamizam o comportamento humano segundo Chiavenato (1997, p. 83):

- o comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas;
- o comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo e
- o comportamento é orientado para objetivos, ou seja, existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento. (CHIAVENATO, 1997, p. 83).

A administração científica, caracterizada por um modelo tradicional e descrita por Taylor em 1911, colocava a responsabilidade pelo desempenho e eficiência

sobre o supervisor, que devia colocar nas determinadas posições de trabalho as pessoas mais preparados para cada função, além de providenciar o treinamento, ainda garantia os resultados através do controle exercido. Uma vez atingido os resultados esperados, o gestor devia recompensar os trabalhadores com um bom programa de remuneração para induzir sempre mais, mais rápido e melhor. Esse sistema fundamentava-se na seguinte percepção da natureza humana, os trabalhadores são vistos como mercenários preguiçosos, sem ambições de crescimento profissional. A natureza do trabalho deveria ser simples, repetitiva e fácil de controlar (CASADO, 2002, p. 249).

Com as mudanças no mundo organizacional, houve uma adequação das relações de trabalho, conduzindo à uma nova abordagem, “o modelo das relações humanas”. Esse novo modelo indicava como estratégia motivacional induzir os funcionários a perceber sua importância, aumentar os canais de comunicação, permitir a participação nas decisões sobre o processo produtivo e a participar em grupos em processos de incentivos. Nesse modelo a percepção da natureza humana é eminentemente social (CASADO, 2002, p. 250).

“A cultura de grupo é uma função do conflito existente entre os desejos do indivíduo e a mentalidade de grupo. Seguir-se-á disso que a cultura de grupo apresentará sempre sinais de suposições básicas adjacentes” (BION, 1975, apud FLEURY & SAMPAIO, 2002, p. 289).

A mentalidade de grupo normalmente difere das necessidades do indivíduo, reduzindo sua satisfação, gerando, em reação a esse desconforto, uma cultura de grupo, ou seja, formam-se interações segundo certos padrões, escolhem-se líderes com determinadas características e valorizam-se certas reações que preservam o pressuposto básico vigente (FLEURY & SAMPAIO, 2002, p. 289).

Atualmente, um modelo novo, o dos recursos humanos, no qual se enquadram algumas das mais novas teorias sobre motivação, tem uma visão mais complexa da natureza humana, onde “diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si, perspectivas de crescimento”, etc.. Compreende-se que diferentes trabalhadores têm fatores motivacionais diferentes, possuem capacidades de contribuições diversas e expectativa de satisfação variada. Nessa vertente de entendimento da motivação humana estão algumas das convicções básicas sobre a natureza do homem, que quer contribuir para seu trabalho, que o trabalho não é algo ruim nem aversivo em si mesmo, que pode influir positivamente nas

decisões sobre seu trabalho favorecendo a qualidade para a organização. O incremento da complexidade e controle da tarefa aumenta a satisfação do empregado (CASADO, 2002, p. 250).

A estratégia no processo motivacional do modelo de recursos humanos baseia-se na compreensão da natureza complexa da motivação e no favorecimento dos objetivos individuais em sintonia com os objetivos organizacionais, estabelecendo parcerias para melhorias dos processos organizacionais (CASADO, 2002, p. 251).

Segundo Casado (2002, p. 257) “a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores”.

Bergamini (1994, apud LIMONG-FRANÇA, 2002, p. 261) “considera que todas as teorias conservam o denominador comum de que a liderança envolve duas ou mais pessoas e se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores”. A autora defende como prioridade para a liderança: “motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar”. Trataremos do assunto de liderança, pois entrevistaremos líderes organizacionais, que são peças fundamentais para a realização das políticas de gestão de pessoas, capazes de influenciar os colaboradores de forma positiva e negativa.

### **3.2.6 A liderança no trabalho**

A liderança nas organizações ocupa papel destacado nas organizações, pois através dos líderes muitas mudanças são realizadas e problemas evitados quando a organização conhece e se relaciona adequadamente com as lideranças internas.

“A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas.” Esse processo ocorre em infinitas situações: “na família, na escola, no esporte, no trabalho, na política, no comércio, na vida pública ou em espaços privados.” Observa-se que a maioria dos indivíduos influencia outras pessoas, portanto pode ser um líder (LIMONG-FRANÇA, 2002, p. 259). Com treinamento e

conhecimento, muitos podem se tornar líderes desde que tenham as características necessárias como simpatia e influência em um determinado grupo.

Nos estudos sobre liderança, o modelo proposto por McGregor, psicólogo do trabalho, por volta dos anos 1960, com a teoria X e a Teoria Y, transformou-se num dos pilares da história da teoria da administração. A teoria X propõe que os valores dos líderes determinam um processo de influência mais autoritário sobre os liderados e a Teoria Y seria um processo mais participativo (op. cit., p. 260). A teoria X descrevia organizações tradicionais e conservadoras enquanto a teoria Y já vislumbrava as mudanças que estavam ocorrendo com a valorização do ser humano no trabalho.

Stogdill (1948, op. cit.) afirmou que “uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”. Muitas vezes são similaridades que aumentam a confiança nos liderados, outras a percepção das vantagens de ter um líder, outras a própria competência do líder em se posicionar de acordo com as necessidades.

Maccob (1977, op. cit.) “define liderança com base em quatro grandes funções: por em funcionamento uma política, conceber uma estratégia, mobilizar equipes e fazer alianças criando uma cultura de empresas que seja motivadora.”

Kolb e colaboradores (1978, op. cit.) “classificam como os principais problemas do cotidiano de um líder a responsabilidade e a autoridade, a delegação, o estabelecimento de objetivos, o controle, a avaliação do desempenho, a formação de equipes e o manejo de conflitos.” Estes são os líderes revestidos de autoridade pela organização que tem tarefas definidas para cumprir.

Hollander (1978, op. cit., p. 261) “conceitua liderança como um processo que envolve relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade.” Portanto, a liderança existe quando há líder e liderado, que cooperam e submetem-se à alguém num processo de mão dupla. Caso o grupo não aceite o líder, provavelmente haverá substituição por um outro.

Burns (1978, op. cit.) “propôs as seguintes reflexões sobre os padrões de avaliação da eficiência de um líder:”

- É liderança simplesmente inovação – cultural ou política?
  - É essencialmente inspiração? Mobilização de seguidores?
- Fixação de objetivos? Consecução de objetivos?
- É o líder que define valores?
  - É o líder um provedor de necessidades?
  - Como os líderes requerem liderados, quem dirige quem, de onde, para onde, e por quê?
  - Como os líderes conduzem os seguidores sem ser inteiramente levados por eles?

Vergara (1999, op. cit.) “afirma que a liderança está associada a estímulos, incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.” A autora sustenta como atribuições relevantes dos líderes: “perscrutar o ambiente externo, estando atento a mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para satisfação das pessoas; e ser hábil em clarificar problemas.” Um líder religioso pode influenciar os liderados com seus valores e crenças individuais, transformando o grupo com suas próprias características ou idéias.

“Liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais” (op. cit.).

Segundo Montana e Charnov (2001, op. cit.), no ambiente organizacional o poder se classifica nos seguintes tipos:

- Poder legítimo: inerente a estrutura organizacional, como um cargo ou função predefinidos e compartilhados na cultura da empresa.
- Poder de recompensa: reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida.
- Poder coercitivo: relaciona-se com a autoridade que aplica punições visando eliminar, reduzir ou controlar comportamentos e atitudes indesejados em determinado contexto social.
- Poder de especialização: é a força de influenciar derivadas de talentos especiais, conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados.
- Poder de referência: também associado ao carisma pessoal, é a liderança decorrente do caráter e da legitimidade de conhecimento de uma pessoa.
- Poder de informação: posse de dados estratégicos, para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.

Atualmente, os estudos sobre liderança têm nova tendência com maior complexidade de elementos, pois abrangem aspectos psicanalíticos e sociológicos em seus modelos teóricos, incluindo a cultura organizacional, imaginário, símbolos, expectativas, crenças, e mitos como fatores determinantes das lideranças nas organizações (op. cit.). Acrescentamos nesta lista a questão espiritual e religiosa como parte das crenças.

Moggi (2000, apud DIAS, 2005, p. 56) declara que um líder espiritualizado harmoniza seu diálogo com uma maneira humanizada de relacionamento, em busca dos objetivos e da missão organizacional: “o líder espiritualizado tem essa consciência e por isso consegue potencializar com equilíbrio os resultados materiais e não materiais no cumprimento da missão organizacional”. O autor entende que a motivação das pessoas não está apenas no lucro, mas também em algo intangível que passa pelo imaterial:

É impossível nos dias de hoje que alguém se motive apenas pelo objetivo de maximizar o lucro da empresa onde trabalha. Sempre existe algo intangível por traz do processo de motivação que passa pelo imaterial. O caminho do meio para buscar o máximo dos resultados qualitativos e quantitativos é o desafio que os conceitos espirituais ajudam a operacionalizar no dia a dia empresarial, potencializando e celebrando a vida e a dignidade das pessoas que dedicam seus corações, pensamentos e mentes a um negócio.

O desenvolvimento das políticas de pessoal citados dá-nos a entender que o modelo autoritário e/ou tradicional de gestão tende à mudanças no sentido de humanização das relações de trabalho demonstrando intenções de se valorizar o indivíduo reconhecendo como ser humano e não mais como uma extensão da máquina. Esse humanismo passa por uma experiência democrática e por uma busca de uma harmonia e de um consenso na organização.

Consequentemente no caso de proprietários ou gerentes religiosos, pessoas com um ou mais poderes dos descritos acima, podem influenciar grupos e os conduzem para os fins desejados pelas crenças e princípios propagados pela religião, desde que aceitos como ideais sociais.

## CAPÍTULO 4

### METODOLOGIA

Este estudo de caso aborda o comportamento organizacional de uma empresa com proprietários religiosos, adeptos do protestantismo brasileiro na sua forma evangélica pentecostal com influências na condução do negócio pela religião e as consequências percebidas pelos proprietários, colaboradores e pesquisador.

Trata-se de um estudo de caso qualitativo, exploratório, com entrevistas com roteiro semi-estruturado, com análise de material secundário, aberta, desenvolvido através de pesquisa participante, ocasião que foi possível estreitar contato com seus membros, analisando suas falas quanto à influência da religião e da religiosidade na condução de seus negócios.

Participou-se de diversos encontros de um grupo de empresários evangélicos, em jantares, café da tarde e reuniões da associação de empresários denominada Adhonep, como visitante e convidado, ocasiões em que se realizaram entrevistas semi-estruturadas procurando o convívio e entendimento das principais características afins desse grupo de pessoas.

O estudo de caso para compreensão dos fenômenos culturais e sociais tem sido defendido por muitos autores. Weber (1985) defende que os sentidos das ações humanas devem ser compreendidos e não apenas o aspecto exterior dessas, conseqüentemente, os processos metodológicos das ciências naturais não se prestam exclusivamente para o estudo social ou das ciências humanas, apesar de sua importância para a rigorosa observação dos fatos.

Certamente entre os dois grupos de disciplinas existem grandes diferenças nas leis que podem ser formuladas entre a causa e o efeito. Nas ciências humanas essas regras são de probabilidade. Para que esses estudos sejam possíveis, Weber “defende a utilização dos chamados ‘tipos ideais’, que representam o primeiro nível de generalização de conceitos abstratos que estão intimamente ligados à realidade concreta particular”. Ou seja, os tipos ideais representam formas particulares de ação social “objetivamente possível”, generalizadas pela frequência de fenômenos observados, que abstrai de fenômenos concretos o que existe de particular. Portanto, o tipo ideal não representa uma hipótese nem uma proposição, não sendo falso e

verdadeiro, mas válido e não válido, de acordo com a utilidade observada pelo pesquisador. (WEBER, 1985, p IX-X)

Segundo Migueles (2003, p. 2), a natureza do conhecimento científico aplicado é: “Conhecer de forma válida os fenômenos do mundo, para aumentar a potência da ação humana sobre estes”.

Kristensen (1960, apud FILORAMO E PRANDI, 1999, p. 45), fenomenólogo holandês, defende para o estudo das religiões tratarem dos problemas de valor e referir-se exclusivamente ao testemunho dos crentes, o que supomos que seja um caminho válido, pois apenas a confissão de fé não é suficiente para detectarmos as conseqüências práticas da fé religiosa como vemos a seguir:

Este é um princípio fundamental: o estudioso deve buscar penetrar nas concepções e nos juízos dos crentes de todas as religiões. Se quisermos compreender determinada religião, devemos referir-nos ao testemunho dos crentes” (KRISTENSEN, op. cit.)

Os problemas sociais que surgiram na organização como: absenteísmo, desmotivação, declínio de produtividade, reivindicações operárias, revoltas, etc. motivaram a sociologia e a psicologia industrial para a “resolução” destes (THIOLLENT, 1987, p 60). Portanto a organização do trabalho usa estas áreas de estudo para solução de suas dificuldades.

O estudo da religiosidade manifestada nas organizações, uma pequena parte do fenômeno social organizacional, pode colaborar na explicação ou na estruturação em síntese de fenômenos complexos percebidos em seu interior. Para tanto, conhecer a religião em seus detalhes e as condutas de seus adeptos se faz necessário.

Segundo Weber (1985, p. 173),

quem queira, finalmente, estudar a influência de uma religião sobre a vida, precisa distinguir entre sua teoria oficial e aquele tipo de conduta efetiva que, na realidade, e, porventura, contra a sua própria vontade, concede prêmios neste mundo ou no outro.

Schein (1989, p. 186) reconhece a importância da investigação de pequenos grupos como parte de um caminho para a compreensão da cultura organizacional:

Se olharmos para as organizações num sentido evolucionário poderemos compreender que todas elas começam como pequenos grupos e continuam a funcionar, em parte, através de vários grupos pequenos. Assim é necessário entender a formação da cultura em pequenos grupos para entender como a cultura se desenvolve em grandes empresas através de subculturas de grupos menores dentro da organização.

O tipo proposto de pesquisa (qualitativa) é adequado a situações em que se deseja construir teorias, enquanto os métodos quantitativos se adequam ao processo de teste de teorias. Bonoma (1985, apud MACHADO, 2002, p. 35) destaca que quando o objetivo é construir teorias, as evidências qualitativas permitem compreender mais profundamente o fenômeno, dentro do seu próprio contexto. Yin (1989) destaca que questões do tipo “como” e “por que” apresentam natureza mais explanatória, não podendo ser tratadas simplesmente por dados quantitativos, enquanto questões do tipo “quem”, “o que”, e “onde” têm melhor tratamento com dados quantitativos.

Yin (op. cit.) destaca que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos. O foco temporal é outro elemento decisivo para a escolha do método. Yin (op. cit.) destaca o método de casos como o mais adequado ao estudo de eventos contemporâneos, e neste caso mais poderoso que a análise histórica. Segundo Yin, “um estudo de caso é uma inquirição que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de sua vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes” (YIN, 1984, P. 13).

As relações entre trabalho e tecnologia são mais complexas do que a continuidade entre ciência e tecnologia, privilegiada em sua aplicação, ou seja, existe uma facilidade de aplicação dos conceitos e facilidade de comprovação dos mesmos. A sistematização do saber empírico gerado na esfera do trabalho “merece muita atenção para que se desenvolva a compreensão da organização do trabalho, inclusive nos seus aspectos antropológicos” (THIOLLENT, 1987, p. 65). Caso contrário, temos uma teoria sem aplicabilidade ou sem as bases teóricas e conceituais suficientes para tal.

Procuramos neste estudo de caso a visão de quem está dentro da organização, participando assiduamente em todas as reuniões da Adhonet, observando

as falas dos envolvidos, percebemos características comuns nos associados, referindo-se a religiosidade aparente, permitindo a definição de nosso objetivo. Nestas reuniões estreitamos relacionamento com líderes da entidade que nos auxiliaram na identificação da empresa objeto.

Para Martim (apud FLEURY, 1992, p. 282) os métodos qualitativos procuram descrever a cultura do ponto de vista do indivíduo que está dentro dela, ao contrário da perspectiva do indivíduo que está fora da cultura, como pesquisador, sugerindo que na cultura existem as leituras diferentes dos indivíduos participantes e não participantes do contexto estudado e conseqüentemente as percepções são diferentes. Baseados em estudos de lingüística, dependendo da entonação, a mesma frase adquire significados diferentes, dependendo dos gestos, também (PETERSON e PIKE, 2002). As interpretações dos significados da cultura dependem destes fatores e, portanto a participação no ambiente de estudo promove melhor percepção da realidade.

Contudo, Thiollent (1987, p.75) nos alerta das implicações da intervenção dos pesquisadores na realidade observada. Portanto a clareza, transparência e a divulgação dos objetivos da pesquisa, o quadro institucional de atuação, os interesses explícitos e implícitos e as intenções de quem está pesquisando, para os atores organizacionais são primordiais para a minimização de falhas. Prestam-se também para reduzir ilusões e conflitos de interesse e a falha na coleta de dados, que são fontes de muitas distorções e equivocadas interpretações no decorrer da investigação.

Nos discursos dos indivíduos existem distorções significativas da realidade e, portanto, segundo Migueles (2003, p. 4), “discurso é um dado cru”, e não servem para buscar evidências para conclusões científicas, o que nos levou a optar por checarmos os dados em levantamentos de dados secundários.

Mendonça (2002, p. 37-8) destaca a necessidade de buscar a isenção e distanciamento entre o pesquisador e o objeto na postura metodológica, mas declara a inexistência da neutralidade absoluta, pois qualquer pesquisador religioso ou não corre o risco de enviesar o resultado da pesquisa. Filoramo e Prandi (1999, p. 10) corroboram do mesmo pressuposto, pois o pesquisador “está envolvido num plano de co-participação vivida”, o que impede sua colocação de “maneira asséptica e neutra”.

Schein (2001, apud Fleuri & Sampaio, 2002, p. 289) propõe algumas categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização:

- Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- Analisar crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- Explorar e analisar com pessoas da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. (Schein, 2001, apud Fleuri & Sampaio, 2002, p. 289).

Pretendemos analisar as quatro questões nesta pesquisa, enfatizando as crenças, valores e convicções dos dirigentes, procurando os estímulos que derivam as reações, ou compreender ou interpretar o sentido da ação social ou dos acontecimentos históricos.

Na questão do teor da socialização, caso exista, poderá manifestar os princípios, os valores, da organização que são passados para os novos colaboradores.

Em nosso estudo não relevamos as dificuldades em trabalhar com esse tema subjetivo, sabendo que a cultura tem formas particulares de interpretação por cada ator envolvido e ainda:

A cultura do indivíduo depende da do grupo; e a do grupo, da sociedade. Por outro lado a cultura da sociedade não determina a do grupo, nem esta a dos indivíduos, que processam as informações que recebem através da linguagem, dos rituais, da cultura material de forma idiossincrática. (MIGUELES, 2003, p. 3).

Segundo Migueles (2003, p. 4), há poucas pontes epistemológicas ou “pontos de integração estruturados” entre a antropologia, a sociologia, a lingüística, a psicologia e a psicanálise.

Difere-se o método de pesquisa em ciências sociais do positivismo, que vem sendo criticado a mais de meio século pelos pesquisadores das ciências sociais e humanas, pela dificuldade em impor os métodos das ciências naturais em estudos sociais e apresentar conclusões com validade externa em relação ao conjunto de circunstâncias em que o estudo foi feito. Contudo, não é impossível (MIGUELES, 2003, p. 5).

No entanto, reconhecer que em ciências humanas e sociais faz sentido recorrer à validade interna e que a perspectiva do pesquisador

interfere no objeto – o que pressupõe esforços interpretativos do contexto e reconhecimento dos limites da análise – não significa abrir mão da questão da validade nem cair nas armadilhas do subjetivismo do pesquisador (MIGUELES, 2003, p. 5).

Segundo Migueles (2003) é necessário ter um objetivo bem definido para se definir como analisar as informações e o que procurar.

Métodos qualitativos não precisam estar baseados, necessariamente em análise do discurso, entrevistas em profundidade ou questionários. Às vezes, uma boa análise documental ou uma observação participante produz resultados muito melhores. Depende do que está se buscando. Essa é toda questão: definir o que se busca e por quê. Só então é possível saber como obter e tratar a informação (MIGUELES, 2003, p. 7).

A compreensão e a percepção do contexto da pesquisa se fazem necessários para aumentar a precisão da análise conforme orienta Migueles:

A ação é uma forma de linguagem – precisa ser compreendida e fazer sentido dentro de um dado contexto. Dessa forma, o estudo da cultura é o estudo dessas estruturas semióticas e dos contextos nos quais elas se inserem. É pesquisável pelo método etnográfico e visa compreender as redes de significados que informam as ações e a interpretação das ações (MIGUELES, 2003).

É exatamente nesse ponto que tende a ocorrer confusão entre as esferas de atuação da antropologia e da psicologia. Constata-se, empiricamente, que o executivo principal pode interferir na forma como essas relações se estabelecem internamente na empresa – e ele o faz de acordo com a sua visão de mundo; ou seja, suas representações pessoais, seu entendimento da hierarquia, da ordem, do valor das várias formas de contribuição para o seu projeto de empresa etc. Isso quer dizer que esses valores e crenças pessoais, quando traduzidos em formas de atuação para o conjunto da empresa, passam a ser vistos como o eixo principal da “cultura da organização”, pois são as referências fundamentais em relação às quais todos os outros comportamentos tenderão a se definir no contexto da empresa. (MIGUELES, 2003, p. 11).

Propomos como tema para novos estudos avaliar e desenvolver uma metodologia mais específica para novos estudos nesta área, utilizando-se como referência as metodologias do campo social e fenomenológico.

Por uma questão ética, os nomes dos entrevistados e suas empresas não serão divulgados, uma vez que interessa perceber a dinâmica do discurso e como eles simbolizam a relação entre a religião e a empresa.

#### **4.1 Fatores de análise**

Identificar características determinadas pela religião no comportamento organizacional.

Avaliar a satisfação e a motivação dos funcionários.

Analisar a percepção dos colaboradores sobre os valores orientados da gestão.

Analisar a existência de conflitos.

Verificar a incoerência entre os discursos dos líderes e de seus liderados.

Verificar a existência de estruturas simbólicas relacionadas com os princípios religiosos declarados pelos proprietários.

#### **4.2 Premissas**

A socialização fornece a negociação de papéis e conseqüentemente a limitação da liberdade.

A religiosidade atua também como limitadora da liberdade e da rebeldia.

A religiosidade atua como delimitadora dos valores que estão acima dos valores individuais e organizacionais, reduzindo o conflito capital / trabalho, entre outros, dos interesses particulares ou organizacionais para interesses sociais ou maiores.

A socialização promovida pela participação nas comunidades religiosas, promove aos seus participantes à condição de mais preparados para o ambiente organizacional, ou seja, aumenta a capacidade de socialização dos indivíduos.

As regras ou padrões morais existentes e declarados fornecem as diretrizes comportamentais, diminuindo a ansiedade dos indivíduos nos ambientes sociais devido ao conhecimento das mesmas.

A religiosidade influencia a motivação dos colaboradores, aumentando o comprometimento individual dos colaboradores.

### **4.3 Perguntas**

A religiosidade influencia o comportamento administrativo?

Podemos encontrar distinção nos processos administrativos de gerentes religiosos e não?

Seria a religiosidade uma possibilidade de delimitação da rebeldia ou liberdade estremada, provocando comportamentos desejados nos colaboradores ou limitando os indesejados?

A religiosidade serviria de motivação para maior comprometimento dos colaboradores das organizações?

Qual o papel da religiosidade na motivação de indivíduos para a administração de empresas?

Os indivíduos religiosos são mais motivados ou comprometidos que os não religiosos?

Existe alguma característica que diferencie uma administração religiosa de uma não?

Qual a característica intrínseca e permanente do protestantismo potencialmente influenciadora da motivação humana para o ambiente profissional?

A religiosidade pode diminuir os conflitos existentes entre capital e trabalho, aumentando o comprometimento dos colaboradores?

A religiosidade pode ser minimizadora de conflitos de alguma ordem?

#### 4.4 Objeto

Empresa metalúrgica de médio porte do abc paulista com mais de 20 anos de existência.

Atualmente com mais de 100 funcionários, conta com estrutura organizacional formalizada com quatro níveis hierárquicos, sendo: presidência, gerência, líderes de setor e operacional.

Entrevistas foram gravadas com equipamento digital para posterior transcrição por digitação com o presidente, gerente industrial, líder do departamento de pessoal, e dois empregados operacionais indicados pela gerência/ liderança e dois aleatórios, todos por conveniência e facilidade de entrevista.

Inicialmente entrevistamos o proprietário da empresa procurando identificar os pontos de interesse para a pesquisa e para posterior constatação das questões levantadas. Fizemos uma análise do discurso e preparamos os roteiros de entrevistas e decidimos quem seriam os entrevistados e as questões específicas para cada pessoa, fundamentados na entrevista preliminar do proprietário.

Os colaboradores participaram das entrevistas sem o conhecimento do tema de interesse da pesquisa, a religiosidade. Durante as entrevistas procuramos identificar a presença do tema no discurso sem a intervenção direta nas respostas, ou seja, sem apontar o interesse. Foram entrevistados o diretor presidente e sua esposa diretora financeira, ambos sócios da empresa e evangélicos, sendo informados sobre o tema e solicitamos sigilo para os demais membros da empresa. Entrevistamos a analista de departamento de pessoal, não evangélica, auxiliar direta da gerente de RH, responsável pela seleção e contratação de novos trabalhadores além dos demais serviços do departamento, com quatro anos de trabalho na empresa. O técnico de segurança do trabalho, não evangélico, com dois anos de trabalho, atualmente responsável pela apresentação da empresa para os novos contratados e pela segurança do trabalho na empresa. O coordenador de gestão da qualidade, evangélico, conhecedor de todo processo burocrático e produtivo da empresa e os colaboradores. Além destes, quatro colaboradores da produção sendo um evangélico declarado, um em processo de conversão e dois não evangélicos.

#### **4.5 A ADHONEP**

Os dados históricos descritos a seguir são frutos das informações obtidas nas entrevistas com participantes da Adhonet e pertencem ao estudo preliminar à esta dissertação.

A Associação de Homens de Negócio do Evangelho Pleno (Adhonet) é uma associação de pessoas, homens, mulheres e jovens, presente em mais de 800 cidades no Brasil, fundada em 1952 pelo americano Demos Shakarian, origem armênia. Em cada cidade, a associação é denominada de capítulo.

Cada capítulo tem diretoria própria que delibera sobre assuntos como pautas das reuniões e os eventos da associação durante o ano. Esses eventos são conhecidos como reunião plenária e jantares ou chás, que são consideradas reuniões de maior importância nos capítulos, onde há participação de maior número de pessoas. Anualmente se realizam convenções estaduais e nacionais, que são as maiores reuniões da Adhonet.

Confessam ser evangélicos, interdenominacionais, estando presente em diversas nações.

#### **4.6 Estudo preliminar**

Neste item e nos próximos, apresentamos os dados de trabalho preliminar onde entrevistamos empresários membros da Adhonet para abalizar este estudo. Neste trabalho pudemos perceber a influência da religiosidade na vida do membros da associação e em suas empresas. Também tomar alguns dados para determinar um problema de pesquisa e conseqüentemente, os objetivos da dissertação. Aproveitamos também para estreitar relacionamentos com os empresários para definirmos uma empresa para a execução deste estudo de caso.

Entrevistamos quatro membros em reuniões plenárias, denominação da reunião mensal da Adhonet, solicitando informações a respeito da associação para identificarmos possíveis empresas para fazerem parte da pesquisa, além de informações

a respeito da associação como: funcionamento, periodicidade, participantes, influência nas organizações, aspectos religiosos, entre outras. Logo após, entrevistamos um empresário em sua empresa aprofundando o assunto e identificando aspectos religiosos e suas influências no cotidiano organizacional.

Os objetivos desta verificação foram de conhecer a associação, seus membros e suas formas de atuação para identificarmos questões de pesquisa par esta dissertação.

#### **4.6.1 Análise dos dados do estudo preliminar**

Esclarecemos que os textos – em itálico – se referem a transcrições das entrevistas para diferenciar de eventuais citações bibliográficas.

Participam da associação empresários, líderes de organizações e profissionais liberais, ou seja, pessoas investidas com poderes ou capazes de influenciarem nas decisões, e aparentemente, todos defendem a religiosidade e suas convicções religiosas como fundamentais na condução dos seus empreendimentos, inclusive expondo uma submissão aos conceitos e princípios bíblicos em suas decisões.

Estes indivíduos defendem a importância de suas convicções religiosas em suas vidas e procuram compartilhar com seus colegas de associação e com convidados.

*[...] nós compartilhamos que a pessoa, que o individuo, que o empresário, só pode ser feliz tendo Jesus Cristo como Senhor e Salvador. Se alguém olhar de fora e falar: está falando de religião, nós falamos assim, olha: isso é o que nós cremos como vida, pra ser feliz tem que ter Cristo,...*

A entidade não mantém vínculo com instituições religiosas e não constrange seus membros a participar de alguma denominação específica, esta escolha é pessoal, e a orientação é no sentido de procurar preferencialmente uma igreja evangélica onde a pessoa possa manifestar sua religiosidade.

*o máximo que podemos fazer, é recomendar de uma forma muito incisiva, clara, entusiasmada que a pessoa busque um relacionamento*

*maior com Deus através de uma comunidade que ele se adapte, que ele se sinta bem.*

Essa roupagem religiosa encontrada na Adhonep e constatada em algumas organizações relacionadas a essa associação, tem características similares como às encontradas por Weber em seus estudos. “A atividade social do cristão no mundo é primeiramente uma atividade *in majorem gloriam Dei*. Este caráter é assim partilhado pelo labor especializado em vocações, justificado em termos de amor ao próximo” (WEBER, 1967, p. 75).

*... porque é a esse Deus que devo submeter minha vida, é um Deus que reina e governa sobre tudo e sobre todos, ...*

*Está implícito isso porque a associação preconiza isso pela sua visão, lembra, quando nós estamos falando de cristãos, a ética, a justiça, são valores que estão inseridos dentro da Bíblia, entretanto, quer dizer, então cabe a responsabilidade de verdadeiros “adhonepianos”, mas eu preferiria até o termo, verdadeiros cristãos, darem o seu testemunho, através de fatos, práticas, de atitudes, de dados, eu acho que é a melhor forma de viver, então algumas pessoas que tem percebido isso e acreditado nisso tem compartilhado com outras, ramos de negócio, então seria possível os filhos ter empregos sem caixa dois, é possível, é possível, então é uma prática que ele na área dele tem, vamos dizer assim, disseminado essa prática.*

Este *testemunho* tem vários significados, pois pode ser para as pessoas próximas, do convívio diário como também para Deus, pois como dito “*Deus reina e governa*”, então podemos supor que tudo que se faz é para ele, o que está implícito nas falas e discursos dos membros.

As questões morais, aparentemente, são tratadas como uma conseqüência da religiosidade, ou da intimidade com um Deus justo e correto, segundo o entrevistado, “*a justiça, são valores que estão inseridos dentro da Bíblia*”, portanto esses princípios devem ser seguidos por aqueles que confessam essa fé.

Nas reuniões, esses princípios são testemunhados com discursos, palestras e conversas nas mesas e nos momentos de confraternização, ou seja, há um clima de amizade e compartilhamento das opiniões e práticas moralmente corretas.

Um amor fraternal cristão pode ser observado em falas de pessoas que participam da associação, um posicionamento amigável, disposto a compartilhar experiências, ouvir e cooperar com os participantes é perceptível nos discursos.

*Nós vamos compartilhar a vida, nós vamos lá bater papo, nós vamos ouvir um testemunho, um depoimento de vida de alguém que teve uma experiência que vale a pena ouvir.*

Esta associação com relacionamentos que se sobrepõe a critérios formais e regulamentos, é chamada de “tribalização ou familiarização” por Prates e Barros (1997, p. 57).

Esta familiarização e formação de rede de relacionamentos e de negócios como expôs o entrevistado, é bem vista e fomentada pela associação em suas reuniões.

*então é pra fazer bons negócios também, então assim como network, haverá rede de relacionamentos, se estabelece quem vai lá, frequenta o capítulo onde esta mais ou menos tempo começa a se relacionar com aquela rede.*

A identidade religiosa parece manter este grupo, cristãos unidos para compartilhar experiência de vida com indivíduos que confessam a mesma fé e formam uma “família” com características semelhantes em diversas partes do mundo, uma rede onde problemas são tratados e muitas vezes resolvidos com participação do grupo.

*(...) eu vejo como o que mais me atrai na Adhonet como empresário, é que a Adhonet ela quer compartilhar valor, valor cristão com o mundo corporativo, o mundo empresarial numa linguagem adequada, ou seja, queremos falar das nossas crenças, dos nossos valores numa linguagem corporativa empresarial (...) nós temos o nosso capítulo uma pessoa na nossa diretoria que ele se dedica exclusivamente a atender pessoas que às vezes na falta de experiência estão apavoradas (...) então estão lá desesperadas com uma dívida pequena, com um funcionário que esta com algum problema, esta pessoa vai a muitas empresas e vai orar com aquele empresário, compartilhar com aquele empresário, possibilidades, metodologias, isso é uma ação que Adhonet faz para a comunidade regional.*

Esta socialização também é bem vista no Brasil, pois “o indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo, um ser marginal em relação aos outros membros da comunidade”. (PRATES e BARROS, 1997, p. 60).

#### 4.6.2 Considerações finais do estudo preliminar

Nas relações de trabalho se articulam diversas dimensões complexas que interferem nos arranjos institucionais e informais de regulação e são mais compreensíveis quando se conhece o contexto micro e macro global.

O conflito entre capital e trabalho pode ser minimizado, dificilmente eliminado, através da cooperação entre as partes, apesar da gestão das relações de trabalho serem complexas, do ponto de vista qualitativo e da efetividade, produzindo uma estabilidade temporária, apesar da contraditória dialética percebida.

No campo simbólico, parece-nos que a Adhonet responde a algumas expectativas colocadas na relação sociedade – organizações. O primeiro traço, que gostaríamos de apontar, diz respeito à identidade organizacional.

A redução da qualidade das condições de trabalho, a relação predatória com a natureza, a postura, às vezes imperialista, das multinacionais, foi provocando no imaginário social certa aversão ao mundo empresarial. De heróis a bandidos, os empresários deixaram de ser vistos como provedores e protetores dos recursos da sociedade para assumirem a figura de exploradores desleais.

Os empresários, enquanto sujeitos, providos de desejo, procuram em sua atividade, formas de romper com tal perspectiva. A construção de uma imagem alternativa passa a ser um esforço planejado. A vinculação de uma organização com a Adhonet lhe transfere valores que norteiam a construção de sua identidade, é nessa vertente que apoiamos nossa hipótese.

Outra dimensão na qual tal ideário pode produzir interferências seria no estilo gerencial. Como vimos anteriormente, os gestores que optam pela Adhonet deveriam observar uma série de orientações que modelariam uma cultura administrativa<sup>14</sup>.

Os traços desta cultura colocam em um mesmo patamar a dimensão da produtividade, lucratividade e competitividade com a dimensão religiosa. Contudo, esta última não se apresenta de forma explícita na organização, mas procura-se introjetar

---

<sup>14</sup> A cultura administrativa é a expressão mais apropriada para dar conta da dimensão simbólica da vida empresarial e administrativa. O conceito não se restringe a um único tipo de instituição e focaliza a dimensão simbólica da tarefa de administrar, e não as instituições que a executam. “Poderíamos então definir cultura administrativa como o conjunto de lógicas e valores contextualizados de forma recorrente na maneira de administrar de diferentes sociedades?”. (BARBOSA, 1999, p. 160)

valores sem sua nomeação, ou seja, a cúpula da organização procura incorporar formas de ação que façam com que os funcionários percebam uma diferença no modo de agir.

Como a ação não é explícita, sua interpretação depende da referência de quem a recebe, assim, do ponto de vista dos funcionários, eles podem perceber a diferença, mas por não conseguir nomeá-la, sofrem com a dúvida de estarem sendo tratados de forma distinta sem poderem identificar o fundamento deste tratamento.

Tais considerações nos levam a crer que, de fato, a Adhonep tem uma potencialidade de trazer mudanças para as organizações. Contudo, dificilmente poderíamos afirmar como tais mudanças poderiam melhorar a qualidade de vida geral da organização e dela com a sociedade.

A relação entre religiosidade e economia é outra vertente a ser abordada. Não nos propomos a desenvolver profundamente esta questão, mas apenas apontar um outro fio deste novelo já bastante emaranhado.

A Adhonep poderia facilitar uma tentativa de reconciliação entre economia e religião, procurando deslocar o eixo de despersonalização do dinheiro para Deus, ou seja, modificando o fim último do capitalismo do valor econômico para o homem. Ela seria uma possibilidade viável? Tal hipótese contraria nossa afirmação anterior que a Adhonep não traz mudanças na concepção econômica do mundo. Ainda assim, entendemos que este é um fenômeno merecedor de maiores estudos.

Sugerimos maiores estudos para constatações sobre a influência da Adhonep nas empresas de seus membros, pois se fazem necessário maiores estudos para atestar a aplicação deste discurso ético e religioso percebidos nas reuniões no contexto das organizações, e desta vez ouvir seus funcionários e analisar mais profundamente os regulamentos e normas que conduzem à empresa.

#### **4.6.3 Conclusões do estudo preliminar**

A questão da subjetividade na administração de gestão de pessoas merece atenção assim como à objetividade na gestão organizacional, devendo ser mais admitida na gestão de pessoas. Consideramos que as questões culturais influenciam nas organizações interferindo nos seus resultados financeiros e, portanto merecem atenção

de qualquer administrador. No discurso, a gestão de pessoas declara serem as pessoas estratégicas, mas enfatiza a racionalização, inscritas em um movimento de redução de custos, aumento de produtividade e de flexibilidade nas leis trabalhistas, demasiadamente baseada em técnicas, modelos e instrumentos racionais e objetivos. Seres humanos não são compreendidos apenas com aspectos racionais, mas sim com características emocionais incluídas no discurso, observando os pensamentos filosóficos, éticos, políticos e culturais, considerando as forças temporais e contextuais que influenciam e definem os julgamentos das pessoas no decorrer do tempo.

Com a entrada de novos indivíduos ou novas crenças na organização pode existir uma mudança na cultura desta.

O processo de socialização dos novos indivíduos na organização conduzido de maneira adequada, planejada, estruturada, pode contribuir para a motivação, interferindo nos níveis de produtividade.

Com a valorização de alguns princípios ou crenças gerais pode-se mudar a cultura do ambiente organizacional ou do universo simbólico.

A cultura organizacional é dinâmica, que muda conforme as necessidades ou clima organizacional, em constante mudança, influenciada pelos diversos fatores aqui estudados.

A cultura organizacional exerce uma influência sobre o indivíduo e este também exerce uma influência sobre a cultura da organização. Existe um compartilhar do senso comum sobre a realidade. As possibilidades de burlar as regras ou comportamentos previstos são inerentes aos indivíduos que praticam atos não esperados, podendo provocar reações diversas no meio ambiente organizacional. A religiosidade delimita características esperadas, mas não impede que o sujeito ultrapasse as barreiras da ética ou dos padrões comportamentais esperados, mas é mais um fator limitador.

Os indivíduos percebem a existência de um compartilhar de valores morais, ou seja, de um senso comum sobre a realidade, e, portanto, de uma maior ou menor inclusão no ambiente organizacional. Essa inclusão seria maior quanto maior o número de regras, normas e práticas de condutas ou ações compartilhadas com o mesmo significado de certo e errado, um maior compartilhar do universo simbólico.

A socialização promovida pelas organizações, muitas vezes não procura balizar os indivíduos com relação aos valores organizacionais, apenas impõe

regras e códigos que muitas vezes passam despercebidos as bases éticas incluídas ou embutida nas regras. Provavelmente com o entendimento ou compreensão dos valores e crenças por traz dessas regras e comportamentos esperados, poderíamos diminuir a ansiedade causada no período de socialização e talvez o próprio tempo para a socialização. Ainda, poderíamos diminuir os problemas futuros com uma socialização mais complexa e profunda em termos de conhecimento dos padrões esperados.

Com a utilização de políticas administrativas baseadas na ética religiosa pode-se conduzir uma quantidade maior de indivíduos a terem comportamentos esperados, diminuindo a incidência de problemas de relacionamento entre os colaboradores e com a organização.

## Capítulo 5

### ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Inicialmente foi entrevistado o proprietário da empresa procurando identificar os pontos de interesse para a pesquisa e para posterior constatação das questões levantadas. Foi realizada uma análise do discurso e preparado roteiros de entrevistas, além de se definir quem seriam os entrevistados e as questões específicas para cada pessoa, fundamentados na entrevista do proprietário.

A escolha dos entrevistados foi orientada pelo critério de diversidade de cargos, condições de trabalho e religião.

O proprietário delegou ao gerente de qualidade e processo a incumbência de promover as entrevistas, dispondo local e tempo dos colaboradores.

Concluindo, do nível hierárquico abaixo da gerência, entrevistou-se três pessoas, sendo uma evangélica e no nível da produção, quatro pessoas, sendo dois evangélicos.

Percebeu-se que no início das entrevistas, todos se portaram de maneira profissional, procurando abordar as questões de maneira técnica, ou seja, instrumentalmente, fornecendo respostas técnicas e profissionais, típicas do ambiente organizacional. As perguntas de caráter mais subjetivo conduziram a respostas mais pessoais, com certa dificuldade a princípio. Somente os dois colaboradores evangélicos partiram para a abordagem religiosa em suas respostas antes de questionados diretamente a respeito, enquanto os demais, somente quando interpelados diretamente a respeito da religiosidade na empresa, manifestaram o conhecimento e a importância do assunto. Entretanto entre os subgerentes, um declarou que devido à religiosidade do presidente, havia um cuidado especial com os colaboradores.

Após estes esclarecimentos seguiu-se a análise das entrevistas em categorias conforme os assuntos de interesse da pesquisa.

Para maior facilidade de compreensão utilizou-se os textos em *itálico* e em recuo para os trechos de discurso, para destacar dos textos das citações bibliográficas apenas em recuo.

## 5.1 As Diversas Racionalidades Presentes Nos Discursos

Este item tem como foco de análise identificar as racionalidades presentes nos discursos para melhor compreensão da motivação para a ação dos entrevistados. Entendemos a subjetividade desta questão, portanto nos preocupamos em relatar as evidências dos discursos sem, no entanto fazer julgamentos de valor, pois entendemos que as racionalidades presentes nos discursos são aparentes e de complexidade superior a nossa capacidade de avaliação.

Constatou-se nas falas do empresário a diferenciação entre as racionalidades instrumental e substantiva quando afirma que o resultado econômico pode interferir nos valores e nas decisões dos gerentes, percebendo-se que em certos casos a possibilidade de lucro pode pesar mais na hora da decisão.

*Existem ótimos administradores, muito bons, administradores gestores que não tem princípios especificamente cristãos, quando a gente fala de Bíblia, mas são gente de caráter, de índole, de uma inteligência acima da média, essas pessoas acabam fazendo muita diferença na sua gestão, a diferença que você pediu que eu vejo [como] fundamental, é quando a gente tem o temor a Deus é um princípio de sabedoria, então isso para mim é muito forte, porque eu vejo muita inteligência, eu vejo muita capacitação de conhecimento humano, de conhecimento..., da sapiência das universidades, de toda uma formação acadêmica, mas por outro lado, em alguns momentos, as regras do negócio, os valores do negócio podem ser modificados pelo valor econômico, pelo resultado esperado, pelo negócio, por aquilo que vem trazer resultado, neste ponto o grande diferencial para uma analogia de alguém que tem valores cristão é o **temor**, ou seja, não me vale o lucro, não me vale o resultado se eu ferir algum princípio que comprometa a minha **eternidade**, talvez por mais capazes que sejam os empresários, isso vai ficar meio filosófico, **religioso**, segundo plano, isso acho que é uma diferença cardeal. (proprietário)*

Um administrador não religioso pode atuar orientado por princípios e o religioso por temor. A sabedoria não é pragmaticamente desenvolvida, mas pela relação religiosa, deve haver para ele uma diferença entre inteligência, como capacidade de decisão e sabedoria, conhecimento ou experiências adquiridas. Neste caso a sabedoria relatada parece estar relacionada com o conhecimento dos ensinamentos bíblicos.

Interessante notar que a palavra “religioso” no discurso expressa a religiosidade aparente, exterior, sem o respectivo comprometimento interior, a

religiosidade no sentido pejorativo do termo, ou seja, sem a prática correspondente, como no jargão popular “o santo do pau oco”. Para o entrevistado quando a religiosidade ocupa um plano secundário ela não se efetiva em ação, uma vez que está subordinada a valores que lhe são contraditórios.

A gestão estratégica nas organizações é conduzida principalmente pelos interesses dos seus principais líderes e mentores do processo (ALBUQUERQUE, 2002, p. 42), o que nos conduz a pressupormos a importância dos estudos sobre a religiosidade e a condução dos negócios com princípios desta influência. Uma boa estratégia segundo Collins e Porras (apud ALBUQUERQUE, op. cit.) tem dois componentes principais: “a ideologia essencial e o futuro imaginado”. A ideologia essencial compreende aquilo que defendemos (valores essenciais) e a razão de nossa existência (propósito essencial), expressando o caráter duradouro da organização. O futuro imaginado é o que aspiramos ser, alcançar, criar – algo que exigirá mudanças e progressos significativos – incluindo objetos e planos amplos, ambiciosos, complexos e audaciosos. Compreendemos que estas diretrizes estão muito presentes na racionalidade deste administrador.

Este administrador divulga no site da empresa na internet princípios cristãos e sua crença evangélica de forma natural e direta como podemos ver na seguinte frase:

*Como vencer obstáculos? Jesus Cristo, o melhor e maior estrategista de todos os tempos, ensina na Bíblia como transformar dificuldades em um degrau na escalada da vitória. Ele tem descortinado uma nova perspectiva de vida para todos aqueles que têm a humildade de reconhecê-Lo como Senhor e Salvador de sua vida. (site da empresa)*

Percebe-se aqui a crença nos ensinamentos bíblicos e na salvação que conduz a vida eterna. A conquista da eternidade na terra é abordada por Weber (1967), quando ele discute que o protestantismo traz para a dimensão humana a garantia da eternidade e não para o plano futuro como é o caso dos católicos. Essa característica presente no homem evangélico pode ser o diferencial para as decisões, orientando a racionalidade pela opção individual religiosa na direção da ética de sua religião.

Em outro trecho dessa respectiva divulgação no site percebe-se a crença na questão racional e espiritual nos negócios, inclusive com citações de livros de

conhecimento acadêmico e a fundamentação da religiosidade manifestada na organização.

*O apóstolo São Paulo escreveu, "Por esta razão, também nós, desde o dia em que o ouvimos, não cessamos de orar por vós, e de pedir que transbordeis de pleno conhecimento da sua vontade, em toda a sabedoria e inteligência espiritual"; A jornalista Mariana Suzana da Exame entrevistou a Física e Filósofa Americana Dana Zohar, autora do livro "QS Inteligência Espiritual". O trabalho de Dana se baseia na hipótese da existência do chamado "ponto de Deus" uma área do cérebro. A matéria Deus e Negócios somente confirma a nossa convicção de que o relacionamento íntimo e pessoal com Jesus Cristo, nos dá o privilégio em pedir sabedoria na fonte e essência de toda a sabedoria: "DEUS". (site da empresa)*

Como escreve Fisher (2002) a performance organizacional depende da atividade humana para seu sucesso, neste caso os administradores acreditam também em uma assistência divina para o bom desempenho o que demonstra uma racionalidade distinta da instrumental defendida pelos fundadores da administração científica, Taylor e Fayol.

A ascese intramundana dos Protestantes, estudada por Weber (1967) pode ser identificada nos depoimentos dos evangélicos da empresa, que também procuram aplicar os princípios cristãos em suas vidas profissionais, o temor a Deus como orientador da conduta, talvez seja a forma mais explícita dessa questão.

A sócia e esposa, responsável pela área financeira declara que devido a sua opção religiosa e de uma integridade intrínseca à esta opção, existe uma perda de receitas em vendas e em capacidade produtiva, contudo, afirma que tais perdas são compensadas por uma alegria e uma paz interior, ou seja, promotora de uma motivação para a ética pessoal nos negócios, o que talvez seja a principal explicação da decisão pelas questões valorativas e de sua crença para a empresária.

*mas para mim dentro daquilo que eu **acredito** fundamental foi entrar dentro da **integridade**, você pagar 100% de imposto [...] eu **perco** muito pedido, eu poderia ter uma capacidade de trabalho muito maior, mas eu optei, entende, então eu pago um preço, eu pago, mas eu sou muito mais **feliz** assim, muito mais **tranqüila**.(empresária)*

A tensão entre a racionalidade instrumental e substantiva pôde ser constatada no discurso da sócia, quando expôs o momento da decisão e o peso dos

valores, utilizando a palavra “balançar”, mas a religiosidade presente faz o contraponto e pelas declarações é decisiva pela opção eticamente correta diante da legislação.

*isso faz você **balançar**, pocha pego o dinheiro e dá para fazer alguma coisa com o dinheiro, mas eu acho fundamental a transparência, você se manter firme na posição.(empresária)*

O empresário também demonstra essa tensão ao ponderar em relação a possíveis utilizações de recursos destinados a compras não produtivas, despesas não associadas à geração de valor econômico ou produtivo, decisão substantiva em seu discurso devido ao seu valor religioso:

*Aqui nós somos cem por cento legais, mas isto custou para nós 40 mil, aí vão falar: [nome ocultado] você é louco, gastar com licenças pro passado, negócio de licença, põe 40 mil numa máquina e vamos produzir, aí vem o negócio do valor, e aquilo que estamos declarando. (empresário)*

Um colaborador descreve essa percepção da prática orientada para os valores sem desprezar o interesse econômico da organização:

*É uma pergunta assim que eu posso indicar, é claro que tem outra finalidade porque a empresa tem a finalidade de **lucro**, sem dúvida, mas também está no valor de uma melhoria em termos de pessoas, a pessoa se sentir bem no local de trabalho, a empresa procura fazer com que o ambiente seja bom para isso, procura também que haja um crescimento em todos os aspectos dos colaboradores que atuam aqui, no ponto de vista, respeito, relação humana, que eles também sintam aqui e também possam transmitir para outros locais que possam ter atividades, ou escola, ou em casa, então sem dúvida nenhuma eu creio que dentro dessa forma que a [empresa] procura também atuar de uma forma que contribua com o **valor humano** das pessoas. (colaborador)*

A opção religiosa do empresário não coloca em posição secundária a dimensão da produtividade e da eficiência. A organização tem muitas ações voltadas para o controle e melhoria contínua de seus níveis de produtividade e qualidade como destacado pelo coordenador da qualidade:

*A questão produtiva já esta relacionada, integrada no sistema de gestão da empresa, tem acompanhamento pelo sistema de gestão da qualidade no sentido de atendimento a meta, cada processo da organização tem as suas metas de uma forma geral tem um acompanhamento periódico da alta direção quanto ao atendimento dessas metas, isso mensal. (coordenador da qualidade)*

Os colaboradores colocam em um mesmo plano a dimensão valorativa, da qualidade e da produtividade. O resultado dessa conjugação é o bom atendimento ao cliente. Tal concepção parece ser bastante convencional, ou um discurso comum no cotidiano gerencial.

*olha eu sou parte integrante do processo, que eu tenho uma responsabilidade muito grande de produzir com qualidade, aonde dentro desse material, você tem é, **recursos humano**, tem qualidade, produtividade, é...**valores** ali, tudo ao mesmo tempo integrado nessa peça. Então, você tem que saber que essa peça tem que chegar na mão do cliente 100%. (colaborador)*

Nesse depoimento não é possível articular a dimensão valorativa a uma opção religiosa, mas parece ser decorrência da necessidade de um processo produtivo eficiente.

Por parte da proprietária é possível identificar objetivos declarados e uma racionalidade originada da religiosidade, uma crença que as ações corretas eticamente produzem resultados econômicos devido a uma graça que Deus concede aos íntegros como podemos ver no discurso da empresária. No texto a seguir ela relata um diálogo com outro empresário sobre sua conduta com relação à dimensão legal da empresa:

*haa não dá, tá brincando comigo que você tira nota de tudo, todo mundo funciona assim [vende sem nota], então a gente, você tem que ter a visão daquilo que você quer, minha meta é ser transparente, é ser **íntegro**, até você passa por bobo, mas eu vou ser íntegro até o fim e Deus tem abençoado. (empresária)*

Aparece no discurso da empresária a crença na presença constante de Deus, nos afazeres diários, verificando o comportamento do discípulo, como um pai que cuida do comportamento de seus filhos, corrigindo-os e compensando pelas atitudes corretas, novamente remetendo a dimensão intramundana. A seguir ela expressa um sentimento de vigilância permanente, que produz um autocontrole de sua conduta.

*mas eu vejo assim este é um teste diário que Deus faz com a gente, até que ponto você vai me obedecer, e ele tem sido fiel.(empresária)*

Um colaborador revela racionalidade semelhante quando expressa sua crença na recompensa divina por seus atos bons:

*Quanto mais você faz coisas boas, quanto mais você faz aos seus semelhantes. Mais Deus te ajuda. (colaborador)*

Um colaborador, quando perguntado se a preocupação com a qualidade de vida no trabalho era fruto da religiosidade do empregador, concorda parcialmente, e enfatiza a dimensão legal:

*Também, tem isso e tem algo que a legislação exige e cobra, que você tem que ter um ambiente saudável, em condições que as pessoas possam estar executando suas tarefas. (colaborador)*

Essa colocação demonstra que a percepção da influência religiosa nas relações interpessoais ainda não é muito clara. Essa questão deve ser analisada à luz das tendências dos processos de gestão com pessoas que defende um ambiente saudável como fator contributivo para a melhoria da produtividade, portanto, um tratamento mais justo das relações trabalhistas também é colocado no plano das conquistas legais e não apenas da opção religiosa.

A busca pela qualidade de vida no trabalho e a realização do ser que trabalha, é para Nogueira (2002) uma “utopia” que pode ser percebida em muitos discursos pela satisfação em fazer parte do quadro de colaboradores da empresa pesquisada. Esta satisfação pode estar relacionada com a preocupação dos proprietários por valorizar os colaboradores da geração de riquezas da empresa como vemos no texto da empresária abaixo, podendo ser originária da religiosidade presente, como vemos no segundo discurso do colaborador abaixo.

*[...] tem funcionário que nos chamam e pedem oração, tem funcionário que principalmente no fim do ano quando a gente reúne toda família, juntamos todas as famílias, costumamos orar pelas famílias, **dizer o quanto nos somos gratos** pelos líderes das famílias*

*que trabalham conosco, a gente abençoa e dizemos o quanto nos agradamos deles, estes são os valores que a gente conta.(empresária)*

*Vou falar do meu jeito, eu tiro mais pelo seu [proprietário], que é um homem de Deus, o coração dele é um coração largo, mais por coração mesmo, de querer ajudar as pessoas, não pra se mostrar, faz isso de coração, por amor ao próximo, por ser uma pessoa evangélica, faz isso de coração mesmo. (colaborador)*

Apesar de Nogueira (op. cit.) defender que a solução para o conflito capital versus trabalho esteja longe de ser resolvido, o discurso de humanização no trabalho e democratização das relações trabalhistas tem sido “muito bem recebido” segundo Lima (1994) citando Semler (1988) que defende que a população e o empresariado tem percebido no modelo atual de humanização do trabalho a resposta para diminuição do conflito e melhoria para ambos os lados. Entretanto não podemos descartar que a religiosidade presente na organização aparentemente tem conduzido esta questão de forma especial, contudo, o contexto ambiental ao orientar nesse mesmo sentido, reduz a percepção dos colaboradores não religiosos da origem dos valores humanistas do proprietário.

Ainda que a percepção seja limitada ela está presente no depoimento de outro colaborador, que, ao ser perguntado sobre de onde vem às diretrizes destes direcionamentos da empresa, faz as seguintes colocações:

*Acho que é do presidente mesmo, ele tem essa preocupação com os funcionários e dos líderes também, mas eu acho que parte da preocupação vem dele mesmo, já fazem quatro anos que eu trabalho aqui, mas eu sinto que ele se preocupa muito com os empregados, com os colaboradores. [...] Porque eu acho assim, ele quer preservar, ele quer ter os bons funcionários muito tempo na empresa dele. [...] eu acho que é da índole dele, ele é **evangélico** [...] Eu acho, inclusive que aqui não ter ilegalidade, impostos, esse negócio de caixa dois, então eu acho que é porque ele é uma pessoa de Deus, **evangélico**. Então ele quer passar isso também. (colaborador)*

A afirmação deste colaborador não evangélico demonstra a percepção de uma influência considerável na administração da empresa.

Esta racionalidade presente nos discursos demonstra a influência da religiosidade nas decisões administrativas, uma racionalidade substantiva presente na organização diferenciada pela presença da religiosidade Protestante, sem negar a existência da racionalidade instrumental.

*A gente vê os trabalhadores satisfeitos, fazem melhor o serviço, quanto melhor o tratamento das pessoas, uma maneira..., quanto melhor o tratamento a gente fica mais a vontade. (colaborador)*

Este mesmo colaborador acredita na importância dos institutos Ethos e IGC e na FIESP como organizações importantes para a empresa porque trazem alguns benefícios para a empresa, portanto, na percepção dele as políticas internas que buscam maior justiça nas relações interpessoais não são derivadas exclusivamente da religião, mas da adesão da empresa a outros grupos que também abordam essa questão e não necessariamente são religiosos.

Apesar de não poder avaliar a importância, o funcionário tem essa percepção, pois vivencia a presença na organização de afirmações provenientes destes e dos próprios colegas de sua importância. Percebemos aqui a racionalidade limitada descrita por Simon (1958), a percepção agindo na racionalidade dos indivíduos, apesar da falta de informações suficientes para tal conclusão.

Um colaborador avalia que a participação da empresa no Instituto Ethos colabora com uma intensificação da motivação para a utilização desses valores já presentes na organização nos interesses de seus proprietários:

*Não em termos de influência dos valores acho que não, já tinha estes valores, mas motivou a intensificar a divulgação destes valores.(colaborador)*

Um colaborador defende em diversos trechos de seu depoimento que a origem do comportamento voltado para os princípios está na direção da empresa que procura intensamente aplicar seus valores na empresa, de formação religiosa, contudo existe a percepção de comportamento similar em outras empresas e a percepção que essas práticas estão relacionadas diretamente com as relações humanas.

*Há princípio, sem dúvida, vem da direção, é um valor que atribui à direção em que, e que um grupo envolvido nas atividades da empresa,*

*relacionado ou que também procure ter esses valores, mais ou menos isso. [...] Bom isto aí está muito relacionado com formação que eles tem para isso aí, no aspecto, claro, ético, da liderança, eles vem isso como um fator um valor para a empresa [...] A principio esta relacionado principalmente por uma formação religiosa, também, da liderança da empresa, sem dúvida nenhuma, uma tendência da sociedade, uma tendência não só da empresa, mas várias empresas está acontecendo isso, valorizar a questão da relação humana [...] Je não tenho dúvidas que está relacionado com esta visão da organização alinhado com esse pensamento sem dúvida com uma formação religiosa. [...] tem uma influência benéfica no sentido de humanismo na relação humana entre as pessoas [...] os valores da integridade e transparência a responsabilidade e respeito, ética, a justiça e compartilhamento, de uma forma geral é um visão de valor na organização. (colaborador)*

A racionalidade limitada como descrita por Simon (1958), não tem um caráter ótimo, mas somente satisfatório, nesse sentido o administrador às modela segundo suas convicções, atitudes, opiniões e ponto de vista pré-existentes e em nosso caso pela religiosidade Protestante, em conformidade como o discurso tem forte interferência nas decisões.

Conforme Chanlat (apud DAVEL & VERGARA, 2001, p. 19), cada modo de administração é sempre enraizado em uma cultura e em uma sociedade, detendo, então, uma história, e este modo de administrar envolvido na ética Protestante se distingue na fundamentação, no discurso utilizado como fundamento para a ação. A lógica que explica a ação está permeada por princípios do protestantismo.

Percebe-se nas entrevistas e nos trechos destacados acima a satisfação proporcionada pelo trabalho bem realizado, de uma forma ética, dos objetivos conquistados, o que se aproxima da descrição de Morin (2001) da importância e do prazer do trabalho na sociedade contemporânea. Contudo, a fonte dessa opção aparece de forma clara no discurso do empresário e sua esposa, a religiosidade, mas na fala dos colaboradores identifica-se essa dimensão de forma dispersa, aliada a outros fatores como, por exemplo, a legislação, o interesse pelo lucro e a influência de organizações que promulgam a ética nas organizações.

Um dos colaboradores não evangélico ao ser perguntado de onde vem essa preocupação dos proprietários faz uma afirmação sobre responsabilidades dos proprietários, o que demonstra que na lógica do colaborador já está inserido a questão da obrigatoriedade dos responsáveis pela empresa na qualidade de vida no trabalho.

*Faz parte da função deles, se preocupar com o bem estar.  
(colaborador)*

A evolução do departamento de recursos humanos nas organizações, como demonstra o referencial teórico, nos últimos trinta anos é relatada uma preocupação crescente com as questões subjetivas o que evidenciou-se nesta avaliação, fundamentando o interesse com a religiosidade como parte integrante da dimensão simbólica.

Realmente a subjetividade do assunto presente nos remete à discussão sobre a racionalidade envolvida de um ponto de vista diferente e por dois parâmetros, o primeiro do lado dos empresários, essa racionalidade tem um fator de orientação para a decisão baseado na religiosidade, contudo a questão de sobrevivência da empresa também faz parte da lógica da decisão. O segundo, do lado dos funcionários, a lógica da decisão passa pelo conflito capital x trabalho e na compensação do trabalho realizado e do valor pago por ele e um segundo fator, a ética envolvida nas suas condutas. Se fizer menos do que pode, estaria prejudicando alguém? A religiosidade presente nos indivíduos também pode orientar a direção a ser seguida. Essa discussão nos remete ao próximo item de análise.

## **5.2 Os Valores E A Ética Presente Nos Discursos**

Procurou-se identificar os valores e a ética presente nos discursos para identificarem-se as questões motivacionais dos atores organizacionais e possíveis relações com os textos de Max Weber. As motivações dos atores envolvidos são diversas, contudo, procuram-se as relações com a religiosidade presente. A quantificação destas influências da religiosidade não está nos objetivos deste trabalho e sim a percepção de sua presença ou não nos diversos atores.

Interessante notarmos no discurso do empresário que a questão de valor, segundo ele, está relacionada ao temor de Deus e ao projeto de salvação que subentende-se na palavra eternidade. Essas características dos discursos foram

constatadas por Weber (1967) em seus trabalhos com o protestantismo. Não podemos afirmar que em todos os casos a questão valorativa cristã direcionaria as decisões, contudo percebe-se sua importância e relevância nas entrevistas para a condução dos negócios.

*[...] em alguns momentos, as regras do negócio, os valores do negócio podem ser modificados pelo valor econômico, pelo resultado esperado, pelo negócio, por aquilo que vem trazer resultado, neste ponto o grande diferencial para uma analogia de alguém que tem valores cristão é o **temor**. (empresário)*

Para a esposa e sócia, a questão ética presente na decisão de trabalhar de acordo com a legislação tem uma forte característica do temor relacionada com a possibilidade de receber apoio, ação, ajuda, bênçãos divinas devido à obediência dos valores cristãos de padrões comportamentais. Esta é uma das características apontadas por Weber e destacado por Gomes (2002) em seus trabalhos, a justiça meritória, ou seja, quem tem méritos recebe os prêmios divinos nessa vida. O temor está expresso na frase colocar diante de Deus e as bênçãos à palavra milagre proporcionado por Deus.

*Para mim é fundamental a transparência e a integridade, a gente passou por um momento de instabilidade em função da visão do Brasil tem de que não dá para fazer as coisas de maneira correta, o governo te massacra, não dá para pagar os impostos e isso não é uma mentira porque nós passamos por um momento em que nós quase perdemos a empresa, nós tivemos que optar, ou nós manteríamos... começaríamos a ter integridade e **colocaríamos** as coisas **diantes de Deus** e deixaríamos ver um milagre acontecer ou a gente perderia tudo, então nós preferimos a transparências e isso que trouxe a **fidelidade** de Deus para nós enquanto pessoas, para mim é fundamental essa integridade. (empresária)*

O empresário também se expressa de maneira similar, crendo nesta recompensa por atuar com integridade correspondente aos princípios cristãos:

*se você praticar as verdades de Deus, bíblicas, com certeza você vai colher resultados, você vai ter possibilidade dentro dessa integridade de fazer negócios.(empresário)*

Este relacionamento com um Deus presente refere-se à necessidade imanente dos indivíduos dos escritos de Mitroff e Denton (1999) e Bell e Taylor (2004),

incluindo a necessidade de agradar o criador, manifestando o desejo da presença divina em um relacionamento íntimo que seria possibilitado por esse agrado, pela realização daquilo que foi ensinado por esse Deus, desejo este presente no cristianismo.

Esta fidelidade divina declarada no discurso manifesta um entendimento de que agradando à Deus, este poderia abrir as comportas do céu e derramar as bênçãos sobre seus seguidores. A esperança nessas atribuições pode contribuir para tornar a ética cristã uma prática em maior grau de comprometimento.

O empresário também relata essa dependência em seu discurso:

*Então isto para mim é subjetivo, mas é forte demais para mim porque eu sinto a minha limitação de raciocínio, de lógica e extrapola, pedindo mesmo para Deus: olha Deus me ajuda aqui que eu não sei lidar com essa situação. Então isso é uma coisa para mim; valores subjetivos, mas presente pela minha crença. (empresário)*

A empresa participa como membro do Instituto Ethos e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), mas seu principal representante afirma que não compartilha com algumas diretrizes morais destes institutos e dá a entender que prioriza seus valores cristãos e interpretações pessoais da Bíblia.

*Exatamente este é o diferencial de novo, nós fazemos e devemos fazer práticas benchmark, eu estou sempre atento a práticas de boa governança, então eu citaria que a “empresa” [nome da empresa preservado] é membro do instituto Ethos, porém, tem **valores** do instituto que eu não compartilho, da diretoria das cabeças que **eu não compartilho**. [...] Então, por exemplo, nos temos uma influência do Ethos, uma influência do IBGC, muito boa, mas é como diz na própria Bíblia, a gente **retém algumas coisas** e outras nós não adotamos na nossa empresa na nossa gestão por termos alguns conflitos. (empresário)*

Um dos colaboradores afirma que no processo de aproximação às normas do Instituto Ethos ainda há uma caminhada devido ao grande número de quesitos a serem implementados, indicando um foco em relações humanas.

*As diretrizes são muitas, realmente no Instituto Ethos, a empresa objetiva a atendê-las, mas é um processo que não é de uma hora para outra, é processo que necessita recursos, investimento, em termos gerais vamos dizer que a empresa está caminhando nesse processo. [...] e de lá pra cá uma tabela com indicações, no sentido de*

*indicações comportamentais, do que a empresa espera de valores da relação humana aqui na empresa. (colaborador)*

Esse depoimento demonstra que o atendimento aos requisitos do Instituto Ethos exigem um posicionamento estratégico diferenciado da organização, pois toma a empresa a partir de uma abordagem sistêmica. Por outro lado, a conduta ética orientada por princípios religiosos, pode ocorrer de uma forma mais pontual.

Certamente qualquer empresa, favorecida pelo marketing com essas organizações reconhecidas no mundo empresarial, pode adotar parcialmente os conceitos e direcionamentos e ser considerada como uma organização exemplar apenas por ser membro destes, apesar de não aderir ou realizar todas as suas crenças.

Em três discursos percebemos uma presença de um valor na empresa de respeito ao próximo:

*mas como diretriz de empresa, é uma forma que trata com respeito às pessoas, acima de tudo isso deve ser considerado, independente de qualquer atribuição que a pessoa venha ter, no geral é o um consenso que se trata com respeito à pessoa.(colaborador)*

*Olha, a religião aí, é o que impera dentro da empresa. Nunca vi dessa forma, eu vejo o respeito, né. Cada um segue sua religião e logicamente que a palavra de Deus ela é bem-vinda em todos os aspectos e tudo que a gente puder ouvir de alguém mais sabedor do assunto. (colaborador)*

*[...] é uma forma de carinho, respeito pelo próximo. (colaborador)*

*Bom o que a gente percebe, o tratamento de respeito, isso aí a gente percebe muito, a relação humana entre as pessoas, principalmente é claro, da direção para com os funcionários, a gente percebe. (colaborador)*

Os discursos acima reconhecem de forma enfática o respeito nas relações interpessoais, contudo, essa dimensão ética não é percebida, ou verbalizada como uma derivação direta de uma opção religiosa.

Existe uma relação muito intensa do empresário e sua empresa, citando seu coração como parte da empresa, uma relação íntima de comprometimento e cumplicidade, contudo a empresa tem sua capacidade geradora de recursos, sua

materialização produtiva, sua geração de riquezas como fator primordial. A frase utilizada como slogan é: “uma empresa gerando riquezas”:

*A definição de algumas diretrizes, por exemplo, a visão da [...], ela vem realmente pro meu **coração** dentro da minha crença, a [...] tem uma visão, a visão é: uma empresa gerando riquezas [...] (empresário)*

Entretanto, o empresário manifesta seu entendimento que a empresa gera além das riquezas econômicas para os colaboradores, para suas famílias e para o país, riquezas outras como as de padrões de comportamentos éticos e morais, auxílios diversos que servem para suas vidas particulares, que podem ser considerados benefícios indiretos, como os da área da saúde física, mental e espiritual. Um trabalho informal de psicologia aplicada.

*essa geração de riquezas ela está ligada à situação econômica sem dúvida por que a empresa precisa desse resultado, mas ela está ligada ao que a empresa pode gerar de dignidade de valores contribuições que transcendem os valores o quanto pode contribuir com a família dos nossos funcionários, o quanto pode contribuir para o bem estar dos nossos o quanto pode contribuir para um casamento não se acabar, o quanto pode contribuir que os nossos colaboradores, tenham alguns princípios que os seus filhos não se envolvam em drogas, não ter uma liberalidade tão generalizada.[...] nós entendemos que a [...] tem riquezas para serem compartilhadas que transcendem o emprego, o salário, o crescimento profissional através de capacitação. (empresário)*

A fala acima indica a tensão permanente da intencionalidade da preservação da empresa e a ampliação do escopo de atuação para as relações mais domésticas. Essas duas dimensões, no caso dessa empresa, parecem se desenvolver em uma relação de complementaridade.

Os colaboradores entendem que a empresa busca ser ética como vemos nas seguintes falas:

*A empresa, na verdade, ela vende essa idéia, não é à toa que diversos “banners” estão espalhados por diversos setores com quais são seus valores, princípios e valores na ética, principalmente ela procura isso da melhor forma possível. (colaborador)*

A presença de um reconhecimento da preocupação com relações éticas em alguns casos parece ser percebida de forma mais incisiva no discurso, uma vez que um dos depoimentos indica que nem sempre esse ideário orienta a prática de gestão. O colaborador fala de uma falta de ética no envolvimento da direção em assuntos de demissão, relatando a necessidade de padrões e regras para não se cometer injustiças e causar desconfortos.

*Só que muitas das vezes se nós não tomarmos cuidado, nós estamos sendo antiéticos. Isso se encontra na própria cultura da empresa [...] contrata 2 ou 3 novos funcionários, novos, até pela idade, e tudo mais, que realmente mostra espírito de vontade de crescer na empresa [...] de repente a empresa resolveu fazer um corte, porque acabou o processo produtivo naquela área [...] pocha a empresa tem 3 a 4 funcionários aposentados, porque não aproveitar aquelas pessoas que já contribuíram com a empresa. (colaborador)*

Em outro trecho o entrevistado responde de maneira duvidosa quando inquirido a respeito da empresa seguir os princípios éticos dos institutos Ethos e outros por não conhecer os indicadores ou leis destes.

*Boa pergunta. Eu não posso dizer para você claramente nem que sim e nem que não. Algumas coisas sim, talvez outras não, porque precisaria dar uma olhada claramente lá o que está dizendo cada indicador deste instituto para saber de fato né, onde nós evidenciaríamos que nós estaríamos compartilhando da mesma informação. Eu tenho dúvida nisso aí. (colaborador)*

Sobre a completa utilização dos princípios declarados pelos institutos em questão, o próprio empresário se manifesta contra alguns deles e declara não concordar plenamente.

*eu estou sempre atento a práticas de boa governança, então eu citaria que a [...] é membro do instituto ethos, porém, tem valores do instituto que eu não compartilho, da diretoria das cabeças que eu não compartilho, mas como dizer para você que eu posso ser contra a diversidade, se é uma prática hoje global, o pacto global fala da diversidade a ONU fala da diversidade são organismos multilaterais gigantescos consolidados no planeta que estabelecem que você não*

*pode discriminar o funcionário que tenha uma preferência sexual, esse valor não fecha comigo como lidar com esse conflito, eu não posso ser uma empresa até pelas questões legais, que não posso admitir um homossexual, agora como fere algumas questões da minha crença da minha prática então este filtro ele acaba existindo na nossa empresa para algumas questões assim. (empresário)*

Esta fala demonstra os conflitos pessoais vividos pelo empresário, pois eticamente não poderia excluir pessoas em função de sua opção sexual, e nesse sentido apóia-se na moralidade da religião, e não nos preceitos bíblicos, para justificar aquilo que ele denomina “filtro”. Dessa forma sua atitude excludente é amenizada pela justificativa religiosa.

Da declaração, a seguir, compreende-se que a empresa dispõe de valores que podem ser passados para os colaboradores e seus familiares que vão além do salário, colaboração esta disponível no meio cristão, com valores, conhecimentos, colaboração dos colegas, com recomendações e conselhos pessoais, ou seja, fornece para seus colaboradores a possibilidade de crescimento pessoal e de caráter, na visão do proprietário, na continuação do depoimento:

*[...] nós temos essas riquezas para serem compartilhadas e isso vários de nossos colaboradores já deram depoimentos, casamento que estavam se acabando, foram restaurados, vidas que estavam em profunda depressão foram restauradas, vidas que tinham problemas de saúde, motivação, uma série de coisas, através do que, nós temos sistematicamente um compartilhamento, de palestras, então assim através de alguns temas, a Bíblia é rica, ela dá liderança, tudo. (empresário)*

Vários depoimentos de colaboradores abordam a questão, entre eles:

*[...] o seu [proprietário] fazia reuniões de meia hora, lia a Bíblia, depois acabou, mas eu sinto falta, era bacana e estava incentivando as pessoas [...] eu vejo uma pessoa de Deus, ele é uma pessoa maravilhosa, ele fala umas coisas. (colaborador)*

*então sem dúvida nenhuma eu creio que dentro dessa forma que a [empresa trabalha] procura também atuar de uma forma que contribua com o valor humano das pessoas.[...] as outras organizações procuram atuar desta forma na relação humana, mas não colocam alguns valores em termos de princípios morais da*

*liderança, e aqui a liderança coloca e isso de uma forma geral é benéfico [...] Princípios, crença em Deus, por exemplo [...] uma manifestação de um valor, de um princípio de vida, e aqui na empresa nós temos isso (colaborador)*

*Aí de um lado é até gratificante, existem casos de pessoas que gostam de ter um aconselhamento, até mesmo pelo fato de a gente ter religião, então existe um lado de quando a pessoa tem um problema ou até mesmo de ponto de vista profissional, a gente percebe que existem pessoas que vêem algo benéfico, isso daí até em alguns casos procuram até mesmo receber influência para eles mesmos, então tem um lado bom sem dúvida. (colaborador)*

Nesses depoimentos a compreensão da origem da atitude valorativa do proprietário oferece maior segurança sobre sua continuidade, ou seja, quando um empresário tem atitudes de ética e justiça os funcionários de alguma forma desconfiam da legitimidade, quando tais valores são percebidos como religiosos parece ocorrer maior segurança quanto a sua continuidade, não se tratando apenas de um modismo administrativo.

O colaborador se expressa sobre esse assunto informando que a empresa tem uma preocupação com os seus colaboradores e familiares.

*Procura resolver aqui, um tem um problema, você vê que muitas empresas não tem o que nós temos aqui, estão é um incentivo para nós que trabalhamos aqui e com os familiares. (colaborador)*

*Eu acredito que se a gente vem passar os nossos problemas particulares eles vão procurar dar atenção. (colaborador)*

*Cada um tem um problema, vem aqui pessoalmente, eu já tive problemas e foi bem... [...] Problemas financeiros, eu tinha saído de férias, tinha pegado a 1ª parcela, e o meu filho tem bronquite e a casa estava úmida, eu precisava de dinheiro e já não tinha mais dinheiro, aí eu vim até aqui, e o patrão adiantou a outra parcela, e aí resolveu o meu problema. (colaborador)*

A experiência de vida adquirida inclusive no mundo cristão é utilizada para aconselhamentos, de uma maneira informal como em um consultório de psicologia, pelos integrantes da empresa, ou seja, as questões particulares e pessoais dos colaboradores possuem um tratamento, um acompanhamento, uma preocupação do empresário e de alguns colaboradores na solução destes problemas, demonstrando um

cuidado especial além do cotidiano racionalmente previsto. Essas são questões subjetivas e substantivas enfrentadas pelo grupo de indivíduos participantes da empresa.

*Aí de um lado é até gratificante, existem casos de pessoas que gostam de ter um aconselhamento, até mesmo pelo fato de a gente ter religião, então existe um lado de quando a pessoa tem um problema ou até mesmo de ponto de vista profissional, a gente percebe que existem pessoas que vêem algo benéfico, isso daí até em alguns casos procuram até mesmo receber influência para eles mesmos, então tem um lado bom sem dúvida. (colaborador)*

*Eu acredito que se a gente vem passar os nossos problemas particulares eles vão procurar dar atenção. (colaborador)*

*Cada um tem um problema, vem aqui pessoalmente, eu já tive problemas e foi bem (colaborador)*

Os valores declarados pelo empresário são exigidos dos funcionários nas questões profissionais, como em qualquer empresa, contudo, difunde-se uma situação de justiça igualitária, todos devem respeitar as normas da empresa, inclusive o proprietário, diferentemente da frase – faça o que eu mando, mas não faça o que eu faço, o que representa uma hipocrisia na classe empresarial e em geral.

*É a aderência daquilo que eu declaro com a prática, então isso é no dia a dia da empresa, valores, a empresa precisa ser uma empresa íntegra. [...] quanto às práticas gerais, outro aspecto que você perguntou de prática há uma diretriz ao admitir funcionário, ao contratar funcionário ou a ele estar aqui dentro para um código de princípios e condutas, eles precisam ter uma conduta e princípio declarados, as atitudes pelos nossos valores declarados, então isso eles sabem, não vai vir para mim propor um negócio para dar uma comissão, para dar uma bola para corromper, se fizer isso a pessoa está se comprometendo porque ela está ferindo um valor que é declarado por mim, não vale esse tipo de regra, então a pessoa ao estar na empresa sabe que isso pode ser inclusive um limitante, mas eu não vou conseguir vender, amigo então não serve para vender como a [...] vende porque nós não nos submetemos a alguns práticas, questões de balanço, por exemplo o contador, o controler, não vai vir propor fazer alguns ajuste que não sejam legais, por que se propor isso não está comprometendo o balanço e sim o gestor, a pessoa pode ser demitida por isso, você não sabe quais são os valores que eu tenho, então ao fato de você estar propondo isso, você está infringindo um valor da empresa e para mim isto é um desvio de conduta grave e este desvio de conduta significa que a gente não está alinhado e não dá para trabalhar junto, não dá para trabalhar no mesmo princípio. (empresário)*

Quando um colaborador perguntado sobre as orientações recebidas responde:

*A dedicação, fazer as coisas com carinho, procura fazer o melhor, que um depende do outro aqui. (colaborador)*

Um colaborador evangélico em seu depoimento faz afirmações aumentando a validade essas informações:

*Quando há um ambiente de respeito humano, existe um ambiente propenso à motivação, com o ambiente propenso a motivação as coisas tendem a ter uma forma mais organizada, um melhor relacionamento entre as pessoas, um respeito, existe uma relação de justiça, também ter uma relação de imparcialidade. Sem dúvida, o aspecto da religião influencia de uma forma positiva numa organização. (colaborador)*

O empresário exemplifica com a questão de legalidade na área de informática os valores defendidos por sua administração e a coerência entre a prática e a sua crença. O empresário cita a dificuldade que teria em declarar valores a serem seguidos e não segui-los com os colaboradores .

*Aqui nós somos cem por cento legais, mas isto custou para nós 40 mil, aí vão falar: [nome ocultado] você é louco, gastar com licenças pro passado, negócio de licença, põe 40 mil numa máquina e vamos produzir, aí vem o negócio do valor, e aquilo que estamos declarando. Se quando ele ver [ um colaborador] uma questão irregular, aí eu digo para ele, olha Eduardo [o responsável pela informática] esquece isso aí, nós vamos construindo uma questão de **dificuldade**. Nós através do que estamos declarando e através da nossa gestão, nós procuramos uma gestão de aderência, de **coerência** com aquilo que nós cremos. (empresário)*

O presidente em sua conclusão declara que no Brasil, apesar das dificuldades enfrentadas por todas as organizações, é possível administrar uma empresa de médio porte num setor competitivo dentro das exigências legais e morais, citando outras empresas com dirigentes com pensamentos contrários, como podemos ver nos textos abaixo:

*[...] desmistificar que não dá para ser justo, não dá para ser integro, não dá para ser correto, não dá para ser do bem dentro do mundo*

*dos negócios. Esta é a minha maior convicção, porque eu passei uma situação anterior aonde algumas regras valiam, valia gol de mão, vale gol se o juiz está comprado, [...] e eu tive coragem, coragem mesmo de dar um basta, dizer não, se eu creio num Deus que é íntegro, que é justo que é correto, que tem estes princípios no seu caráter, ou eu vou modificar a minha forma de fazer gestão na integralidade ou eu deixo de acreditar neste Deus, e este corte, este divisor de águas na minha vida aconteceu lá para 88 numa grande crise da empresa, [...] eu não tenho receita, eu não tenho uma regra pronta, se você praticar as verdades de Deus, bíblicas, com certeza você vai colher resultados, você vai ter possibilidade dentro dessa integridade de fazer negócios. Isso é o divisor de águas, desmistificar, isso é possível sim, no Brasil, do jeito que o Brasil está, com a corrupção que o Brasil tem, com as leis que o Brasil tem, com as injustiças que o Brasil tem, é possível apesar de tudo isso, você ser um empresário íntegro, você ter uma empresa íntegra você fazer uma gestão íntegra. (empresário)*

Percebe-se neste texto a importância da comparação com a integridade divina pelo empresário, como discípulo seguindo seu mestre, e a forte crença nas bênçãos devido ao testemunho correto, a certeza de vitória, agindo conforme as diretrizes cristãs, e a preocupação com a salvação como visto por Weber (1967).

Segundo um colaborador, as principais orientações da direção da empresa estão espalhadas pela organização em forma de *banners*:

*Bom como o foco de conduta é uma visão da empresa principalmente na questão dos valores da empresa, tanto é que é difundido em banners por toda organização, então o principal foco no que se diz respeito a relacionamento humano, a conduta, está no foco de transparência, respeito, compartilhamento...*

A questão ética envolvida ainda não está resolvida na teoria, mas não seria incorreto afirmar que os dirigentes empresariais resolvem através de cálculos, ou lógica, os investimentos e despesas relacionadas com as questões morais como se fosse um jogo de erro e acerto, um cassino empresarial. Partindo-se do princípio empresarial do objetivo econômico, em situações de menor risco de prejuízos com a marca ou a reputação da empresa, poderiam se rever os padrões de qualidade, responsabilidade ambiental e com a saúde ocupacional, favorecendo a empresa.

Chanlat (1996) entende que essa racionalidade instrumental deu origem a um contexto que se pode chamar de “sociedade gerencial” onde se manifestam noções e princípios como excelência, comprometimento, eficiência, produtividade, qualidade total, entre outros, permeados de questões subjetivas, o que nos leva a refletir

sobre o direcionamento oferecido pela religiosidade para a tomada de decisões substantivas.

Assim como Davel & Vergara (2001, p.47) defende-se a inserção, nos estudos organizacionais, de uma abordagem que privilegie a compreensão da ação humana e de seus significados mais complexos e profundos, de uma noção de subjetividade e de intersubjetividade, preocupando-se com aspectos da interioridade humana e social o “eu” e o “nós”, a pessoa e a organização. Percebe-se que a religiosidade tem esse papel orientador e que está influenciando positivamente as questões relacionadas ao tema em discussão.

### **5.3 O Livro Sagrado Do Cristianismo E Sua Influência Demonstrada Pelos Discursos.**

Percebe-se nos depoimentos elogios à Bíblia, o que demonstra temor e afinidade com a mesma e que seus textos são utilizados como fonte de recursos para diversos ensinamentos, conselhos, etc.. Essa racionalidade substantiva presente na empresa parece-nos relacionada com o cristianismo e a sua máxima de amor ao próximo, contudo não se pode admitir a exatidão destas informações e a existência de segundas intenções por parte dos envolvidos, uma racionalidade instrumental presente por traz dessas ações.

A construção dos valores perpassa pelos conhecimentos adquiridos e experiências vividas em toda caminhada da vida. Os indivíduos religiosos possuem grande parte deste viver em contato com os ensinamentos e a prática deste convívio sugerindo uma forte influência em seu pensamento. No cotidiano Protestante existe uma forte presença da Bíblia, destacada pelos entrevistados. No discurso da sócia, quando perguntada sobre a Bíblia, responde dessa maneira:

*É fundamental, eu tenho estudado sobre sabedoria, a minha Bíblia está até dobrada, eu cuido muito da Bíblia não deixo uma página dobrada, mas eu dobrei a página no meio, em provérbios 4, sabedoria você adquire, você adquire lendo a Bíblia, a palavra de Deus, então é importante você buscar dentro da palavra sabedoria, porque momentos de decisões na empresa que não é o conhecimento*

*do estudo que vai te dar, é o momento de Deus dizer: tem algo errado aqui, isso a gente tem muito. (empresária)*

O empresário utiliza em seu discurso entendimentos de frases bíblicas aplicados na prática, refletindo certo conhecimento do texto sagrado cristão e uma aplicação do texto nos trabalhos.

*diz na própria Bíblia, a gente retém algumas coisas e outras nós não adotamos (empresário)*

Esta expressão é retirada do texto bíblico 1º Tessalonissenses 5:21 “julgai todas as coisas, retende o que é bom;” e aplicada na prática empresarial como diz o discurso.

*é quando a gente tem o temor à Deus é um princípio de sabedoria (empresário)*

Esta expressão é retirada do texto bíblico Provérbios 1:7 “O temor do Senhor é o princípio do saber, mas os loucos desprezam a sabedoria e o ensino.”

A racionalidade destes atores envolve conceitos retirados de sua religiosidade e transcendem a racionalidade instrumental no significado e no objetivo das ações. Impreciso seria afirmar que não existe a influência da religiosidade nas ações empresariais, enquanto teoricamente se discute a orientação para a ação dessa racionalidade substantiva, contudo valorar essa racionalidade substantiva frente à instrumental exigiria discussões de métodos adequados para esse fim. A racionalidade substantiva não está somente no discurso, mas na orientação da ação.

A busca por um referencial de princípios e valores presentes nas decisões empresariais de indivíduos religiosos Protestantes estaria repleta de valores cristãos do protestantismo devido a sua convivência neste meio. Estas afirmações se refletem nas respostas ou nos discursos dos entrevistados Protestantes.

Um colaborador evangélico afirma que as orientações da direção para os valores e princípios declarados provêm da Bíblia

*A fonte específica que eu entendo até mesmo por ter uma religião, sem dúvida à fonte é a mesma, vem da confiança que existe num Deus criador, a fonte seria Deus manifestado na Bíblia, então isso sem*

*dúvida é embasado num conhecimento bíblico e na procura de ter um relacionamento com Deus, uma forma de ser agradável aos olhos de Deus. (colaborador)*

O colaborador afirma que aprende com a Bíblia:

*A vida nos ensinou, Deus nos ensinou e esta ensinando até hoje muitas coisas, através da Bíblia [colaborador]*

O discurso bíblico é incisivo, aparecendo em frases e *banners* como afirmam os colaboradores e os proprietários e como visto por nós em nossas visitas onde pôde se comprovar a existência de *banners* e até uma grande placa na sala da presidência com dizeres bíblicos, mas estabelecer a relação desse discurso com a prática organizacional cotidiana, a ponto dos colaboradores atribuírem à religião essa prática, é algo ainda não muito consistente para todos os colaboradores, mas principalmente para os religiosos.

#### **5.4 Os Benefícios Concedidos E A Qualidade De Vida No Trabalho**

A empresa demonstra possuir práticas modernas de gestão, inclusive na capacitação técnica de seus colaboradores, buscando atingir um número mínimo de horas de treinamento por homem ano, práticas de saúde laboral, preservação do meio ambiente e integração social dos empregados.

Constatou-se que a empresa encontra-se instalada em um condomínio industrial ao lado de uma multinacional incluída na pesquisa das 500 melhores empresas para se trabalhar da revista exame, e percebe-se que serve de parâmetro para avaliar as políticas sociais de nossa empresa pesquisada. Existe uma comparação natural realizada pelos colaboradores em questões salariais e de benefícios concedidos, determinando maiores exigências por estes, o que permite avaliar com maior segurança o parâmetro de comparação dos colaboradores com relação ao padrão de benefícios oferecidos pela empresa.

*temos um serviço médico que nós compartilhamos com a [empresa], porém, vamos dizer assim, a campanha de vacinação, então aí a empresa já ter suas restrições, então é um trabalho de certa forma ela vai ter que vender 10 e quando as pessoas percebem que, poxa, porque é preciso ter a campanha de vacinação lá, e nós não temos, já se sente prejudicados, nós temos estacionamento de veículos, é, no contrato que foi fechado com a [empresa x], temos 25 vagas, temos hoje, a maioria das pessoas tem carro, então efetivamente as pessoas que vem trabalhar de carro teoricamente tem o direito a uma vaga na qual a [...] comprou dessas 25 (colaborador)*

Neste discurso percebe-se questões de relevância discutível sobre as questões de vagas no estacionamento e vacinação contra gripe, conduzindo a reflexão de que existem boas condições ou boa qualidade de vida laboral na organização.

Constatou também pelas respostas dos colaboradores que a empresa incentiva à evolução pessoal dos colaboradores através do estudo contribuindo inclusive financeiramente para alguns em nível superior como dito pelos empresários:

*nós incentivamos o segundo grau completo, então a gente tem incentivo educacional para pessoas que fazem faculdade, a empresa banca a metade para incentivo (colaborador)*

Esse discurso é confirmado por outro colaborador.

*Olha se não me engano realmente muitas pessoas que estão fazendo faculdade, a empresa paga a metade e o interessado paga a outra metade. A empresa realmente ajuda nesta parte. (colaborador)*

Existem segundo a empresária incentivos para aquisição de medicação de uso contínuo, uma preocupação e orientação com o nível de empréstimos, distribuir cestas básicas ao invés de *tickets* que podem ser trocados por bebidas ou cigarros facilmente, demonstrando uma preocupação como a família e com o bem estar social. Por outro lado certo paternalismo, ao tentar manter sob controle o uso dos recursos destinados ao salário indireto.

*Nós temos quem tem uma doença que é crônica, então há um incentivo de colaborar com a com a medicação, no momento que eles pedem um empréstimo eu controlo estes empréstimos, apesar de terem liberdade de pedir no banco, eu oriento você esta com empréstimo acima do que você deveria, na parte de cesta básica eu faço questão de dar a cesta e não o ticket para que não haja ocorrência de troca por cigarro, por bebida ou por dinheiro, o que vai prejudicar a*

*família, agora a gente está com um estudo, porque nós estamos fazendo campanhas do agasalho, este ano eu trouxe uma idéia, um desafio do RH, a gente teve mudança do RH, agora estamos retornando para fazer o estudo, eu quero fazer um voluntariado interno, então a gente está fazendo um levantamento de necessidade interna de cada funcionário, para aqueles que abrirem claro a oportunidade da gente estar..., para a gente fazer o voluntariado dentro da casa do nosso funcionário para depois sair e começar fazer fora, porque eu acho que aqui dentro da empresa deve ter necessidades e a própria comunidade interna pode colaborar.*

*A Questão de repente você entrevistar o marido e ele falar: a eu queria um carro novo e a esposa quer pintar a casa, de repente a gente pode fazer um mutirão e pintar a casa dele, então a gente vai buscar a visão da esposa e a visão do funcionário. E tentar dentro dessa visão nós dizermos o que a empresa pode colaborar. Aí fazer mutirão, bater laje, não sei. [...] Nós estamos buscando agora com o SESI, eles tem uma palestra para área financeira no orçamento doméstico, então nos vamos fazer esposa e marido para a gente dar uma orientação. (empresária)*

Estas preocupações vão além do objetivo instrumental, demonstrando interesses em uma racionalidade substantiva. Contudo, essas questões vistas de forma isolada, não podem ser atribuídas à opção religiosa, visto que muitas empresas oferecem benefícios semelhantes visando, em muitos casos, apenas o aumento da produtividade.

Uma ação distintiva do plano religioso, pode ser melhor identificada, quando são avaliadas dimensões subjetivas da relação pessoal com os colaboradores. Existe uma preocupação e uma ação descrita pela empresária que exemplifica bem essa questão:

*olha eu estou orando para o seu filho, o seu filho melhorou, como é que está indo, então é este trabalho mais corpo a corpo (empresária)*

A oração não é um benefício comum entre as empresas, e dependendo de como o colaborador percebe essa questão a dimensão religiosa teria melhores oportunidades de inserção e reconhecimento.

Em outra fala, o colaborador relata a preocupação da direção com o bem estar além do convencional:

*Quando existe algum problema, com algum funcionário, existe assim em alguns casos eu já cheguei a ver, funcionários com problema e conversando com alta direção, em alguns aspectos vi uma recomendação em termos de procura a assistência médica, e um benefício que a empresa tem, existe um direcionamento do RH da*

*empresa e tentar ajudar o que pode esse funcionário no sentido de amenizar o seu problema. (colaborador)*

Este mesmo colaborador afirma que na empresa existe essa preocupação com o relacionamento humano:

*O relacionamento humano na empresa entre as pessoas é algo evidente, então existe um respeito, uma valorização das pessoas, sem dúvida (colaborador).*

Conforme Casado (2002, p. 249) o modelo da administração científica mostrou inadequação em não visualizar o ser humano com suas dimensões simbólicas, originando a busca por um novo modelo de relações humanas, o que permitiu a observação nesta empresa, incluindo a religiosidade nesta busca, com alguns de seus rituais, ou seja, uma ênfase na qualidade de vida através da solidariedade e da atuação social.

Não constatou-se práticas de degradação humana como cita Antunes (2002) e sim a posição de Morin (2001) com a afirmativa: “o trabalho representa um valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sua satisfação e sua produtividade.” Ainda Morin considera pesquisas que indicam a satisfação de trabalhadores que preferem o trabalho ao invés do ócio por diversos fatores.

## **5.5 A Estrutura Administrativa**

A questão da hierarquia piramidal tradicional nas empresas parece presente apesar da facilidade de contato da base com a ponta da pirâmide relatada pelos colaboradores do chão de fábrica, demonstrando um baixo grau de aceção de pessoas pelos dirigentes, um respeito pelos subordinados. Um dos colaboradores relata essa percepção:

*existe um contato humano direto da liderança da empresa com todos os colaboradores de forma geral, não há distinção, não a discriminação (colaborador)*

Contudo um dos colaboradores descreveu a sua percepção da diminuição da presença e facilidade de contato com o principal executivo.

Constatou-se que a questão da competência profissional rege as contratações de novos colaboradores, tendo em vista o número relatado pelo presidente de 30%, 10 % por sua esposa, de colaboradores evangélicos, aproximando-se da realidade nacional com números próximos de 25%, contudo percebeu-se uma forte influência da indicação e paternalismo por parte dos responsáveis por este serviço em diversos comentários feitos pelos colaboradores das várias posições hierárquicas inseridos logo a seguir. Diferentemente do que Osland (1999) descreve sobre a preferência por evangélicos na América Central, não constatado essa preferência na empresa estudada. Conforme Osland (et. al., 1999) em alguns países da América Central, os evangélicos são percebidos como honestos e muito trabalhadores, conseqüentemente os empregadores preferem estes trabalhadores, pois acreditam que sua religião e comunidades da igreja exercem os controles externos no comportamento de seus membros, o que é interessante para os empregadores.

O empresário diz em suas respostas que não distingue entre evangélicos ou não no processo de seleção. Verificou-se funcionários com cargos de direção apesar de não confessarem a mesma fé, como o gerente de qualidade e logística, a gerente de RH recém contratada, o técnico de segurança, o encarregado de produção. Provavelmente o respeito e a liberdade de expressão religiosa estejam presentes na empresa e também não se percebeu sinais anormais de exclusão ou diferenciação entre funcionários devido a sua religião.

*na seleção, todos os filtros de novo para competência, de novo para alguns aspectos e princípios dos gestores e dos acionistas vão ter filtro para ver, a melhor competência, o melhor perfil, e algumas características que são importantes neste processo de seleção (empresário)*

Quando perguntado sobre a questão da religiosidade na contratação, o empresário demonstra o interesse, mas diz não utiliza-la como item discriminatório.

*Não é um item discriminatório, ou seja, nós queremos saber qual a fé que ele professa, nós temos meio para isso, prevalece em nosso caso,*

*primeiro a competência, se entre um cristão e um não cristão o não cristão for mais competente ele entra na empresa (empresário)*

A empresária ao ser inquirida sobre essa questão, relata que o profissionalismo rege a prioridade da contratação e ainda tem restrições quanto aos membros da mesma igreja:

*a gente não faz distinção, esse aqui é crente, esse aqui não, eu contrato um profissional. Eu não trago ninguém da igreja (empresária)*

A não discriminação foi confirmada por todos os entrevistados, tanto na seleção e contratação como no cotidiano da organização e uma certa complacência na seleção com indicações e pessoas com necessidades:

*se você tem um parente, um irmão que esteja precisando, que tenha aquela qualificação, que traga, que a gente vai avaliar o currículo dele [...] aqui tem vários irmãos, sobrinhos e primos todos que trabalham aqui [...] mas eu digo assim, vamos supor que tem um funcionário que ele é indicado, mas o currículo dele não é tão bom, mas ele [referindo-se ao proprietário] foi indicado, porque aqui é uma empresa que ele ajuda, se você tem um amigo que diz que está precisando muito, às vezes o currículo dele não está dentro do perfil, a empresa o contrata.*

*Não, porque aqui não tem essa assim a você não é evangélico então..., não faz diferença de forma alguma. (colaborador)*

Entretanto, constatou-se a presença no discurso da sócia de uma consultoria executada por um cristão Protestante, conduzindo a reflexão da influência da confissão de fé na confiança depositada e/ou majorada no profissional que realizou este serviço. Ressalta-se que o especialista é membro da Adhonet assim como o executivo da empresa objeto desta pesquisa, conduzindo a reflexão sobre a possibilidade do círculo de amigos ter sido o fator principal para a decisão de contratação desta assessoria. Não se pode interpretar ingenuamente a observância única destas duas características, certamente a competência aparente do profissional, os custos, os prazos e entre outras, foram levadas em conta antes da contratação.

*conhecimento você não tem, então nós tivemos oportunidade de ter pessoas com conhecimento que vieram nos ajudar, então por exemplo*

*o [nome ocultado, membro da Adhonep] na consultoria, foi um que veio nos ajudar, um cristão que veio para nos ajudar (empresária)*

Em recente contratação, um profissional de RH não Protestante está colaborando com a condução dos negócios, elevando a convicção da não aceção de pessoas devido a sua religiosidade para a colaboração nas atividades empresariais, conforme segue:

*hoje nós procuramos uma reestruturação na parte organizacional, recursos humanos, com ajuda de um profissional, ele não é cristão, mas tem um bom conhecimento, então trocando essas idéias nós conseguimos direcionar melhor a empresa. (empresário)*

Na organização, a confissão de fé dos proprietários é conhecida por todos os entrevistados e segundo a sócia, os valores por eles defendidos são de conhecimento geral.

*mas os nossos funcionários sabem dos valores que a gente tem (empresário)*

Com essas afirmações deixa-se claro que a empresa tem uma estrutura convencional, contudo existe uma aproximação das extremidades da pirâmide devido a características particulares dos proprietários de procurarem um convívio mais íntimo com seus colaboradores, característica influenciada pela religiosidade dos mesmos e que determinam para os gerentes atitudes semelhantes.

O processo de seleção não tem particularidades como, por exemplo, discriminação religiosa, portanto a empresa tem funcionários no chão de fábrica e em cargos de direção como a maioria das empresas convencionais.

Entende-se que não existe na estrutura administrativa da empresa pesquisada diferenças que possibilitem uma descrição particular ou algo novo para estudos.

## 5.6. A Percepção Do Empresário E Dos Colaboradores Sobre A Influência Da Religiosidade Na Organização

A empresária tem essa percepção e crença na influência de seus valores religiosos na sua organização

*em função daquilo que a gente prega, nossa integridade, a nossa humildade, eles estão influenciados.( empresária)*

Em uma situação de incoerência com os valores declarados dos proprietários, segundo a empresária, os colaboradores lhe oferecem informações a respeito da conduta inadequada de outros, como no texto abaixo:

*os nossos funcionários sabem dos valores que a gente tem, então, até se de repente algum líder ou um gerente tem alguma conduta errada que vá contra, eles de alguma maneira, eles acabam trazendo para gente, olha você pode não estar sabendo isto está acontecendo e a gente sabe que isso vai contra aquilo que você acredita (empresária)*

Existe uma interação com símbolos religiosos como a oração, graça compartilhados pelos donos e pelos funcionários:

*a gente quer influenciar pelo nosso comportamento, pelo nosso testemunho tem funcionário que nos chamam e pedem oração, tem funcionário que principalmente no fim do ano quando a gente reúne toda família, juntamos todas as famílias, costumamos orar pelas famílias, dizer o quanto nos somos gratos pelos líderes das famílias que trabalham conosco, a gente abençoa e dizemos o quanto nos agradamos deles, estes são os valores que a gente conta. (empresária)*

Um colaborador não evangélico afirmou que percebe diferenças entre os evangélicos e não no comportamento, como a seguir:

*Eu percebo uma diferença! Está claro para mim, quando eu vejo quem, vamos supor a religião, que eu percebo que é evangélico, tem uma diferença, tem uma postura, uma conduta diferenciada, isso eu vejo. [...] É mais assim, que a gente percebe que as pessoas são mais prestativas (colaborador)*

O colaborador também expressa de forma singular a presença de religiosidade dos sócios na empresa:

*Sim, sim! Olha, influência é, positivamente sim, influencia bem. Até que pela conduta da forma que ele expressa, particularmente, assim, fantástico, ele tem um domínio muito grande, nós estamos nesta questão da religião e isto ele transfere pra nós aqui funcionários da empresa, como uma mensagem muito positiva, vivendo e aprendendo, é uma coisa que ta dentro dele, ele escolheu aquilo que ele alcançou, graças a questão da religião, em pensamento, Deus, existe muito. Isto aí, pra você ter uma idéia, lá no restaurante, existe lá um indicador que é a mensagem do presidente, então a mensagem do presidente está toda agregada à Bíblia e com muita propriedade e quem tiver a sabedoria de ler [...] A gente não sabe nada, eu não sei nada, eu to aprendendo todos os dias e eu vejo lá uma mensagem maravilhosa, que por ele extraída da Bíblia, que com muita propriedade faz com que nós refletimos, eu tenho uma reflexão, e é algo pra pensar bem. (colaborador)*

E quando perguntado se percebia diferenças com outras empresas relatou:

*Sem dúvida nenhuma. Eu não tenho dúvida. Eu vejo isso claramente. Eu não tinha essa experiência, na verdade, eu venho de uma grande indústria que é, tem uma cobrança, que não temos donos, só acionistas, enfim, matriz, multinacional, pra lá dos Estados Unidos, enfim, a gente não enxerga, a gente só enxerga o sistema, a cobrança do sistema. Quando você vê algo, opa! Infelizmente, ta próximo, então, opa você consegue enxergar bem. Então, eu não tinha passado por essa experiência que eu to passando aqui na [...]. E eu vejo com muita propriedade essa lição religiosa na empresa que faz com que realmente a gente se sinta um pouco mais perto de Deus, né. Muito legal isso. (colaborador)*

Quando perguntado sobre a importância da religiosidade na empresa fez uma colocação sobre domínio que aparentemente revela um sentido de menos conflitos devido à crença cristã que é fortalecido pela final da frase onde coloca-se a gratidão:

*Considero, ao meu nível de conhecimento, na questão religiosa, porque é uma junção, né. Você tem que entender que é um elo, uma coisa complementa a outra, né. É um elo como uma ligação, então, eu vejo isso é, quem realmente souber viver essa idéia de religião ligado à empresa, negócios. Eu acho que você tem um **domínio** das pessoas, porque as pessoas passam a seguir os mesmos pensamentos, os mesmos princípios dentro daquela filosofia, é o que vejo, eu percebo,*

*e eu posso dizer que a fábrica, ela sabe que o pessoal é muito grato, né. Quando Seu Agnaldo tem que dar as palestras dele, eles se sentem muito bem. (colaborador)*

Outro colaborador também percebe a religião intraorganizacional e suas vantagens:

*Eu acho fundamental, em todos os aspectos eu entendo que uma organização procura trabalhar nos moldes de religião, é uma organização onde o relacionamento humano é mais consistente, entende-se a limitação, e procura se melhorar em busca de conhecimento, e procura colocar os princípios de vida na verdade e de conduta que dão uma transparência para os negócios, evita-se na verdade, elimina, visa eliminar total problema por injustiça ou por ... na verdade é a valorização da transparência, procura se ter dados reais, em cima de dados reais você trabalha com o foco a solução dos problemas da causa raiz, onde se tem uma consciência, o que fala assim pode não ter ninguém vendo, mas tem alguém vendo, então procura-se ter uma conduta melhor em todos os aspectos. (colaborador)*

A questão da participação do empregado em plenas condições laborais é apontado como importante para a empresa por um colaborador:

*uma pessoa cristã, que se diz cristã para a empresa faz diferença porque, realmente conhece as doutrinas da igreja, que tem um fundamento, que crê nisso, crê naquilo, primeiramente ela não bebe, ele não fuma, só tendo isso aí, realmente é um grande lucro (colaborador)*

Outro colaborador expressa sua crença na humanidade do proprietário em colaborar com projetos sociais devido a religiosidade, antes de perguntado sobre religiosidade na organização, ou seja espontaneamente.

*Vou falar do meu jeito, eu tiro mais pelo seu [nome do proprietário], que é um homem de Deus, o coração dele é um coração largo, mais por coração mesmo, de querer ajudar as pessoas, não pra se mostrar, faz isso de coração, por amor ao próximo, por ser uma pessoa evangélica, faz isso de coração mesmo. (colaborador)*

Este colaborador continua a falar da religiosidade presente e na sua crença:

*Acho que o presidente da empresa aqui é Deus, seu [nome do proprietário] esta aqui somente pra comandar. Todas as reuniões ele fala isso, e eu acredito na palavra. (colaborador)*

Weber (1967) constatou o surgimento de um novo conceito de operário redimido de suas frustrações e determinado a fazer o melhor em seu trabalho, não somente para si, mas para o coletivo e para Deus. Este funcionário, apesar de mais informado, aparece nos discursos dos evangélicos acima destacados e quando citam os colegas e os superiores.

Ainda que haja um discurso de relações próximas e participação, é possível encontrar na organização relatos que relativizam essa questão, é o que se verá no item a seguir.

## **5.7 Os Conflitos Percebidos**

Procurou-se nos discursos a presença de conflitos organizacionais para uma tentativa de avaliação quanto ao influencia positiva ou não da religiosidade na empresa.

Em alguns comentários dos colaboradores nas entrevistas percebe-se alguns tipos de conflitos:

*mais é algumas coisas ainda precisam ser ajustada na questão de comunicação tah, e ainda eu vejo um ponto crítico na empresa com relação a relacionamento, relacionamento pessoal (colaborador)*

Este conflito não demonstra muito bem a questão dos envolvidos, mas o colaborador deixa claro que existe uma conexão interrompida entre a alta gerência e o chão de fábrica:

*A questão de comunicação é... vamos dizer assim, é desde a alta administração da empresa, ela tem que descer de forma global, em que todos entendam a filosofia da empresa é uma só e ninguém pode ter isoladamente, não pode ter seu estilo, seu ritmo de trabalho, mas existe uma filosofia, isto não desce..., ela desce toda torta [...] a fábrica fica sabendo, mas nunca um fato consumado, né, sempre procura ouvir dizer... (colaborador)*

Essa questão provoca um descontentamento no pessoal da produção devido às incertezas criadas com possíveis reflexos no desempenho.

*Porque de repente, vamos dizer assim, a empresa, ela teve um mês saudável, que às vezes mostra e não mostra, ou às vezes as pessoas ficam na dúvida, o que será que está acontecendo, ou de repente houve um corte de funcionários, uma necessidade aqui, de reestruturação, só que as pessoas então ficam preocupadas, perai será que dessa vez estou na lista ou não (colaborador)*

Esse problema está relacionado com a qualidade dos produtos, de acordo com o colaborador na continuação da fala relata algumas dificuldades, essa falta de comunicação também revela uma falta de organização para a qualidade ou organizacional:

*Então, você tem que saber que essa peça tem que chegar na mão do cliente 100%. Então, eu vejo que tem um pouco de dificuldade nesta questão e muitas vezes eles [...] eles não são sabedores ainda dessa situação, dessa importância [...] é de algumas pessoas, não é geral (colaborador)*

Finalmente a questão do relacionamento propriamente dito, se expõe na continuação da fala, indicando que o problema se restringia à algumas pessoas que saíram da empresa:

*O relacionamento, vamos dizer assim, entre nós aqui, na administração, algumas pessoas que já foram desligadas, já se sanou na parte administrativa, eu percebi (colaborador)*

O clima organizacional assim como o clima meteorológico, conforme Fleuri & Sampaio (2002, p. 291) pode sofrer mudanças frente à notícias, eventos ou boatos. Percebe-se nesta empresa a existência de alguns boatos e o prejuízo causado na segurança dos colaboradores, podendo deflagrar uma insatisfação e menor comprometimento com a produtividade.

A cultura envolve a estrutura de significados dos fundadores da organização, valores básicos formadores dos padrões culturais do início da organização (FLEURI & SAMPAIO, op. cit.). O contato dos diretores com os colaboradores reduziu-se devido ao crescimento da organização, permitindo uma descontinuidade de

informações e surgimento de boatos diversos, geradores de desconforto e insegurança para muito colaboradores como declarado nas entrevistas.

Um colaborador manifesta sua insatisfação quando percebe que com o crescimento da empresa houve uma diminuição da integração e do diálogo com os proprietários:

*No meu ponto de vista, eu acho que está faltando, como eu posso dizer para você..., mais diálogo um com o outro, mais comunicação, mais envolvimento digamos assim, eu posso falar em geral, analiso assim quando a gente diz em família, a gente tem que estar realmente situado em todas as situações [...] Sim, a empresa sempre falou em família, como obviamente, a gerência, os donos são pessoas evangélicas, então quer dizer, eles têm esse caráter de família, só que às vezes a distância quando a gente começa a distanciar, a família começa a se dividir [...] O motivo que às vezes eu analiso, alguma coisa está crescendo e a gente está deixando para traz, deixa passar. (colaborador)*

Contudo o funcionário deixa claro que existe uma porta aberta para contato como presidente:

*Eu acho que as pessoas têm livre arbítrio de estar conversando um com o outro, tanto com o pessoal da fábrica, com o gerente esse elo, esse caminho fica aberto, o nosso presidente deixou este caminho aberto, para quando a gente tiver um problema estar conversando. (colaborador)*

Outro trecho desse depoimento demonstra a necessidade de maior contato com outros indivíduos:

*Hoje muitas pessoas reclamam muito desse distanciamento da gerência com as pessoas da fábrica, então antes existia esse calor entre a gerência e as pessoas da fábrica, tinha essa união, hoje eu vejo que distanciou, faz falta para mim, é tão bom quando vem o seu chefe ou dono da empresa vem conversar, perguntar como está a família, se você está precisando de alguma coisa, e diz vá lá à minha sala que a gente pode estar ajudando, às vezes não é nem tanto você ganhar tanto, é esse afeto, esse carinho para com o funcionário, que o ser humano tem que dar um para o outro. (colaborador)*

Quando perguntado se a chefia seria intolerante, o colaborador expõe questões de liderança que dificultam os relacionamentos nas organizações, a relação capital x trabalho em uma delicada relação de medir forças.

*Porque na verdade é, mesmo que venha a cobrança, não importa. Temos que saber lidar com essa cobrança. As pessoas são importantes para a empresa, se não tratar muito bem, independente de quem é a pessoa, vamos dizer assim, contamina os demais, porque uma coisa é as pessoas tem poder de, vamos dizer assim, formadores de opiniões, que basta um que foi penalizado, aquela pessoa [...] que vai criar um clima de revolta e que vai ficar chateado. (colaborador)*

A questão salarial pode ser classificada como de suma importância para a redução dos conflitos organizacionais. Normalmente os salários são atribuídos aos cargos, nesse contexto, a contribuição pessoal dos indivíduos deixa de ser avaliada e a retribuição torna-se impessoal, dificultando a gratificação ajustada ao nível de contribuição oferecida. O discurso abaixo demonstra essa preocupação por parte dos colaboradores.

*o maior erro desta empresa um ganha x outro ganha y [...] porque as vezes eu faço a mesma coisa que o rapaz porque, essa diferença porque [...] às vezes você está a sete anos e aquela pessoa que entra e já entra ganhando mais que você, eu não entendo [...] machuca muita gente (colaborador)*

Como constatado, os conflitos existem, alguns deles muito comuns no meio empresarial, a opção religiosa dos proprietários nem sempre consegue contornar a diversidade de expectativas existentes.

## Capítulo 6

### CONCLUSÕES

O presente estudo se propôs a apresentar uma pesquisa analítica, qualitativa, tipificada em Estudo de Caso, conseqüentemente essa análise final não apresenta abordagens objetivamente conclusivas, contudo, contribuições que se espera promover para a teoria organizacional como objetos de interesse na continuidade de novos estudos.

A interface entre a religiosidade e a organização perpassa este trabalho de questões subjetivas e racionalidades substantivas, através de colocações diversas de diferentes atores, escritores, acadêmicos, empresários e profissionais. A percepção de sua influência talvez seja de conhecimento geral, mas o estudo acadêmico desse tema ainda é conturbado devido a sua subjetividade e de sua característica qualitativa e não quantitativa.

A religiosidade faz parte do campo simbólico de muitos atores organizacionais, assim pode-se inferir a sua importância acadêmica e para as organizações. Valorar essa influência frente aos outros constituintes da cultura organizacional e o seu alcance, talvez seja tema de novos estudos.

A importância do tema talvez esteja na influência sobre a racionalidade substantiva, sendo a religiosidade uma orientadora, uma condicionante em potencial.

Importante ressaltar que não se percebe nessa pesquisa se a organização está caminhando num processo de superação da racionalidade instrumental, também não se pode concluir que a empresa não tenha trabalhado para transformar seus métodos em uma “nova racionalidade administrativa” onde haja espaço para o agir afetivo, ético e valorativo das relações humanas.

Os participantes da organização estudada percebem a religiosidade dos empresários e não apontaram nenhuma questão de desgosto ou insatisfação com a influência da religiosidade na organização. Mas eles indicam que nem sempre ela é suficiente para manutenção de relações mais igualitárias de trabalho. No trecho do

colaborador insatisfeito com seu salário, percebe-se uma colocação pessoal, não podendo ser extrapolada para toda a organização, entretanto demonstra haver questões a serem trabalhadas para a melhoria da satisfação dos empregados.

A religiosidade dos proprietários incentiva um tratamento mais humanizado, uma preocupação maior com o bem estar dos funcionários, demonstrando sua interferência substantiva na empresa.

Pode-se estar diante de uma cultura administrativa pouco estudada academicamente, fortemente influenciada pela subjetividade, ou seja, a religiosidade individual dos participantes da organização contemporânea, com características peculiares.

Como disse Durkheim (1978) “as representações religiosas são representações coletivas que exprimem realidades coletivas; os ritos são maneiras de agir que nascem no seio dos grupos reunidos e que são destinados a suscitar, a manter ou a fazer certos estados mentais desses grupos.” Entende-se que na empresa pesquisada, a racionalidade presente está permeada por vários princípios advindos do cristianismo Protestante e que determina ações e comportamentos de caráter humanístico na gestão. A importância do protestantismo na sociedade brasileira foi demonstrada pelo contingente evangélico no Brasil, e a sua influência na administração dessa empresa constatada qualitativamente, portanto sugere-se maiores estudos nessa área. Uma abordagem interessante seria quanto aos aspectos humanos e de liderança nas organizações com gestores religiosos.

Não percebeu-se em nossa pesquisa situações de exclusão proporcionados pela diferença de opção religiosa, contudo o empresário declarou a existência de um “filtro” relacionado a valores morais. Os depoimentos dos colaboradores indicam alto índice de respeito ao próximo existente na empresa e pela satisfação de trabalho. Essa satisfação provavelmente esteja atrelada a uma boa qualidade de vida no trabalho e talvez esteja reduzindo as tensões ou conflitos gerados nas organizações entre capital e trabalho, contudo também foi possível relatar níveis de discordância em relação a alguns aspectos da gestão. Esse alto índice de respeito relatado por todos os colaboradores provavelmente seja influenciado pela ética Protestante presente.

Entende-se que não existe na estrutura administrativa da empresa pesquisada diferenças que possibilitem uma descrição particular ou algo novo para estudos.

Segundo Mendonça (1990, p. 75) o protestantismo carrega no seu bojo a fé e as práticas individuais e independentes, é uma religião “da mente convencida e do coração aquecido, cujos reflexos se dão na ética individual”. Infere-se que as ações dos evangélicos da empresa atestam essa afirmação. Nas palavras de Weber apud Ferreira (2000), “na verdade o que é aqui pregado não é apenas uma simples técnica de vida, mas uma ética peculiar cuja infração não é tratada como uma tolice, mas como reconhecimento do dever”.

Entende-se que fica clara esta disposição nas palavras finais do presidente quando declara que é possível no Brasil, apesar de todas as dificuldades, praticar a ética com condutas moralmente aceitas pela maioria.

*desmistificar que não dá para ser justo, não dá para ser íntegro, não dá para ser correto, não dá para ser do bem dentro do mundo dos negócios. Esta é a minha maior convicção [...] se você praticar as verdades de Deus, bíblicas, com certeza você vai colher resultados, você vai ter possibilidade dentro dessa integridade de fazer negócios. Isso é o divisor de águas, desmistificar, isso é possível sim, no Brasil, do jeito que o Brasil está, com a corrupção que o Brasil tem, com as leis que o Brasil tem, com as injustiças que o Brasil tem, é possível apesar de tudo isso, você ser um empresário íntegro, você ter uma empresa íntegra você fazer uma gestão íntegra (empresário)*

Ao contrário do que afirmam Bell & Taylor (2004), pressupõe-se que a religiosidade assim como a subjetividade, a cultura e o comportamento organizacional são alvos de estudos acadêmicos, e que a religiosidade também seja um objeto válido de estudo, pois como constatou-se neste trabalho, interfere na racionalidade dos atores organizacionais e também é uma característica imanente destes. Além disto, verificou-se que a religiosidade faz parte da dimensão simbólica que contribui na conformação de uma cultura organizacional, devendo ser incluída no rol das características formadoras da cultura organizacional. Segundo Schein (1987, apud FREITAS, A., 1997, p. 40) “culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos”, criando as estruturas simbólicas de nosso cotidiano. Esses valores contribuem com a maneira de

pensar, agir e sentir, desempenhando papel importante para as organizações. A religiosidade está contida no conjunto simbólico organizacional.

A cultura organizacional constitui-se de um emaranhado de fatores integrados e que considera-se relevante a religiosidade como um fator desta cultura. Alguns traços culturais típicos são encontrados nas comunidades evangélicas pentecostais como aponta Martim (apud MARIANO, 1996, p. 43). Ele aponta diversas virtudes e habilidades provenientes da participação do indivíduo nas igrejas pentecostais, podendo observar certas características comuns que possivelmente promovem mobilidade social e socialização ainda não muito percebida nos países Latinos.

Assim como Bell e Taylor (2004) escrevem uma forma de capelania nos Estados Unidos e no Reino Unido, sugere-se essa prática nas organizações de modo geral, realizada com o respeito necessário às diversas religiões, com o objetivo de promover melhor qualidade de vida no trabalho, atuando como conselheiros espirituais.

Davel e Vergara (2001), reconhecem a complexidade inerente à subjetividade humana e contestam práticas gerenciais que reduzem o ser humano a um objeto manipulável. Sustenta-se que a religiosidade presente nesta empresa potencializa os indivíduos a procurarem melhores condições de trabalho, ao contrário de um ser manipulável, em comunicação direta com os proprietários que permitem esta aproximação, reconhecendo o papel de reconstrutor social do gestor organizacional. A influência da religião Protestante na cultura e educação dos seus seguidores parece ser benéfica quanto à formação de indivíduos conscientes de seus direitos e deveres socialmente aceitos, contudo não se deve desconsiderar o efeito também manipulatório que as organizações religiosas produzem sobre os indivíduos.

Conforme Serva (1997) não existem provas se a abordagem substantiva pode ser utilizada nas empresas produtivas. Contribuindo com essa afirmação, defende-se que a racionalidade substantiva deva existir em conjunto com a instrumental, em uma dualidade sadia para a organização.

Diferentemente do que externado pelo empregador, a indicação no processo de seleção está muito presente em sua empresa, talvez a maioria dos empregados tenham sido indicados, questão merecedora de maiores estudos.

Pode-se inferir que na empresa pesquisada a gestão das pessoas tem características humanizadas de relações trabalhistas, demonstrando-se na prática

políticas de valorização do ser humano, buscando a qualidade de vida no trabalho e a valorização do ser humano com suas necessidades e desejos. Esse humanismo passa por uma experiência democrática e por uma busca de uma harmonia e de um consenso na organização.

Consequentemente no caso desses proprietários religiosos percebeu-se a influência no grupo e a condução para os fins desejados pelas crenças e princípios propagados pela sua religião e aceitos como ideais sociais. A identificação dos proprietários como evangélicos determina no grupo de funcionários a percepção dos valores organizacionais e consequentemente existe uma delimitação da cultura do grupo orientada pelos princípios do protestantismo, ou seja, os atores organizacionais possuem subsídios para identificarem os rumos e as melhores condutas para responderem aos anseios de seus líderes e organizacionais. Durante a socialização existe a aprendizagem dos conceitos que regem a organização e a religião serve como norteador desta vereda, limitando as ações de seus participantes em harmonia com os interesses desta empresa.

O fato de serem claros os valores da organização diminui as incertezas e consequentemente reduz a angústia e as preocupações de seus participantes possibilitando maior satisfação dos envolvidos. Este estado pode promover um interesse maior pelo desenvolvimento da motivação dos indivíduos.

Uma empreitada moralizante perde sua eficácia se seu idealizador não puder defender sua própria moral, ou seja, se o proprietário de uma organização exigir de seus subordinados comportamentos moralmente corretos, dificilmente obterá êxito sem um testemunho adequado ou compatível com seus objetivos, podendo conduzir a cultura organizacional ao descrédito generalizado. Essa ambigüidade pode promover maiores insatisfações dos colaboradores do que o transcorrer normal do trabalho.

Fanatismo religioso produz ao redor do mundo guerras e agressões entre diferentes grupos religiosos sem fim. Não deseja-se encontrar em nossas organizações situações de exclusão ou discriminação de nenhuma forma, inclusive religiosa, portanto desmotiva-se qualquer manifestação neste sentido, e sim a utilização de princípios do cristianismo reformado de amor e respeito ao próximo. A ética cristã contempla em seu bojo a experiência de milhares de anos, contudo não pode-se negar sua incapacidade de evitar problemas ou conflitos, mas serve como orientação para as condutas adequadas para qualquer grupo de indivíduos. Portanto, nas organizações modernas onde se procuram formas para aumentar a qualidade de vida no trabalho e a

satisfação dos trabalhadores, não se pode contrariar a intenção de permitir a religiosidade como orientadora de condutas.

Em um cenário organizacional em que a busca por situações mais igualitárias de trabalho é requisito de sobrevivência e diferencial competitivo, a religiosidade surge como uma opção para incremento dos valores defendidos por estes movimentos nas posturas éticas de seus participantes, na individualização dos comportamentos adequados, contudo não se pode induzir a compreensão da homogeneidade do grupo.

As constatações de Weber sobre a influência da religiosidade sobre os protestantes determinando padrões de comportamento conduziram a procura por características específicas neste grupo social durante esta pesquisa. A determinação para o trabalho honesto, motivado, a redução das barreiras entre líderes e liderados, a capacitação ou desenvolvimento pessoal dos religiosos, os valores, entre outros devem ser alvo de novas pesquisas relacionadas à religiosidade.

A religião Protestante manifestada pelo empresário na condução técnica da empresa não se distingue dos processos convencionais de gestão organizacional, pois não oferece mudanças significativas ao ponto de serem percebidas por nossa pequena incursão. No processo produtivo, ou mesmo na lógica econômica da empresa, não atentou-se para nenhuma forma distinta de gestão, mas a religiosidade presente pretende dar sentido à organização, orientando as práticas gestoras com influência da ética Protestante em uma perspectiva humanizante das práticas sociais.

Infere-se que a administração desta organização atenta para as novas tendências das disciplinas de gestão de pessoas que defendem a humanização e a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, direcionando suas práticas segundo os valores éticos anunciados por esta nova racionalidade substantiva em coerência com os valores da religião cristã protestante.

O envolvimento da empresa nas práticas sociais, nos institutos Ethos e de Governança Corporativa são aproveitados para agregar valor ao marketing da empresa. O reconhecimento pela sociedade e pela clientela das práticas e dos valores relatados pode produzir vantagens competitivas para a organização, contudo este tema não foi abordado em nossa pesquisa, o que seve de sugestão para mais trabalhos acadêmicos.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

ALBUQUERQUE, L. G. de, **A gestão estratégica de pessoas**, in *As Pessoas na Organização*, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

ALVES, M. A., **Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s)**, ENANPAD, 2002.

ALVES, R. A., **O que é religião**, São Paulo, Brasiliense, 1981, 133 p.

ANTUNES, R., **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho**, São Paulo, Bom tempo, 2002, 5ª ed. 259 p.

AUBRÉE, M., **A difusão do pentecostalismo brasileiro na França e na Europa: o caso da Igreja Universal do Reino de Deus**, Estudos de religião, UMESP, São Bern. do Campo, SP, ano XVI, n. 23, p. 12-21, jul./dez. 2002.

BASTOS, A. V. B., **Cognição e ação nas organizações** (p 81-114), in Davel, E. & Vergara, S. C., *Gestão com pessoas e subjetividade*, (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001, 313p.

BELL, E. & TAYLOR, S., **A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era**, RAE, vol. 44, nº44, abril-junho, 2004.

BERGAMINI, C. W., **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Harbra, 1985.

\_\_\_\_\_. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BINGEMER, M. C. L., **A sedução do sagrado**, *Religião e Sociedade*, v. 16, n. 1/2, Rio de Janeiro: Iser, p. 82-93, 1992.

BOFF, L. **Espiritualidade, um caminho de transformação**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

BONOMA, T. V. **Case Research in Marketing: opportunities, problems and a process**. *Journal of Marketing Research*, v.22, may, 1985.

BOOG, G. & MARIN, M. C. (organizadores), **Espiritualidade no trabalho**, São Paulo, Ed. Gente, 2003.

CAMPOS, L. S., **Pentecostalismo, conversão e construção de laços sociais no Brasil**, Estudos de religião, UMESP, São Bern. do Campo, SP, ano XVI, n. 22, p. 85-109, jan./jun. 2002.

CASADO, T., **O indivíduo e o grupo, a chave do desenvolvimento**, in *As Pessoas na Organização*, S. Paulo. Gente, 2002, 306 p.

CASTORÍADIS, C., *La crise du processus identificatoire*. *Connexions*, n. 55, p 123-35, 1990.

CERTO, S., PETER, P. J.. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Ed. Makron Books, São Paulo, 1993.

CÉSAR, W., **Sobrevivência e transcendência: vida cotidiana e religiosidade no pentecostalismo**, *Religião e Sociedade*, v. 16, n. 1/2, Rio de Janeiro: Iser, p. 46-59, 1992.

CHANLAT, J. F. Prefácio. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Ed. Atlas, São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **O ser humano, um ser simbólico**. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1996a. v. 3, p. 227-230.

\_\_\_\_\_. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações** In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1996b. v. 1, p. 21-45.

CHIAVENATO, I.; **Recursos humanos**, ed. Compacta, 4 ed., São Paulo, Atlas, 1997, 643p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo, MacGrall-Hill do Brasil, 1986.

\_\_\_\_\_. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo, MacGrall-Hill do Brasil, 1985.

COLLINS, J. C.; PORRAS J. I., **Construindo a visão de sua empresa**. In Ulrich, D. (org). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. S. Paulo: Futura, 2000.

CRNKOVIC, L. E. **Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da Área de Recursos Humanos**; ENANPAD 2003.

DAVEL, E. & VERGARA, S. C., **Gestão com pessoas e subjetividade**, (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001, 313p.

DAVEL, E. P. B. & VASCONCELOS, J. G. M., **Gerencia e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho**, in MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P., organizadores, **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Atlas, 1997, 320p.

DIAS, M., **A espiritualidade corporativa e a sua influência nas ações de responsabilidade social: um estudo de caso**; dissertação de mestrado, UNIMEP, Piracicaba S.P., 139 f., 2005.

DUTRA, J. S., **A gestão de carreira**, in **As Pessoas na Organização**, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

DUPUIS, J., **Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista**. In: CHANLAT, Jean François (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. V. 3, p. 231-251.

DURKHEIN, É. **Da divisão do trabalho social; As regras do método sociológico; o suicídio; as formas elementares da vida religiosa**; seleção de textos de José Artur Gianotti; tradução de Carlos Alberto Ribeiro de Moura ... [et. al.]. São Paulo, Abril cultural, 1978, 247 p.

ENRIQUEZ, E., **O desafio ético nas organizações**, Revista de Administração de Empresas RAE, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr/jun. 1997.

FAIRHOLM, G. W. **Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work**. Leadership and organization development journal. V 17 n. 5, p. 11-17, 1996.

FERREIRA, F.; **Uma introdução a Max Weber e à obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”**; revista *Fides Reformata*, volume 5/2, julho/dezembro, 2000.

FILORAMO, G., PRANDI, C.; **As ciências das religiões**, São Paulo; Paulus, 1999.

FISHER, A. L., **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**, in **As Pessoas na Organização**, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

FISHER, R. M., **Mudança e transformação organizacional**, in **As Pessoas na Organização**, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

FLEURY, M. T. L. & SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**, in **As Pessoas na Organização**, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

FLEURY, M. T. L., SHINYASHIKI, G. T. & STEVANATO, L. A., **Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**, in MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P., organizadores, **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Atlas, 1997, 320p.

FREITAS, A. B. de, **Traços brasileiros para uma análise organizacional**, in Motta, F. C. P. & Caldas, M. P., organizadores, **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Atlas, 1997, 320p.

FREITAS, M. E. de, **Cultura organizacional. O doce controle no clube dos raros**, in Motta, F. C. P. & Caldas, M. P., organizadores, **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Atlas, 1997, 320p.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade sedução e carisma?** 2ª ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**, São Paulo, RAE, v. 40, n. 2, abr/jun. 2000b, p. 6-15.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley:University of California Press, 1984.

GOMES, A. M. de A., **O pensamento de João Calvino e a ética Protestante de Max Weber, aproximação e contrastes**, revista Fides Reformata, 7/2, 2002.

JUNG, C. G., **Obras Completas**. Vol. XI, Petrópolis: editora Vozes, 1986.

HIPÓLITO, J. A. M., **Sistemas de recompensas: uma abordagem atual**, in **As Pessoas na Organização**, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

LIMA, M. E. A., **Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho**, Revista de Administração de Empresas RAE, v. 34, n. 3, p. 115-124, mai./jun. 1994.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. & ARELLANO, E. B., **Liderança, poder e comportamento organizacional**, in **As Pessoas na Organização**, S. Paulo. Gente, 2002, 306 p.

MACHADO Fº., C. A. P., **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2002.

MARIANO, R., **Os neopentecostais e a teologia da prosperidade**. Novos Estudos, CEBRAPE, n° 44, março 1996, p. 24-44.

MARTELLI, S.; **A religião na sociedade pós-moderna: entre secularização e dessecularização**. São Paulo: Paulinas, 1995.

MEIRA, F. B., **A Ética Empresarial em Movimento: as (De)Limitações de Campo**, ENANPAD, 2004.

MENDONÇA, A. G., **O celeste porvir**, ed. Paulinas, 1984, 267p.

\_\_\_\_\_, **Uma macro-reflexão sobre o campo religioso brasileiro**, Estudos de religião, UMESP, São Bern. do Campo, SP, ano XVI, n. 23, p. 22-40, jul./dez. 2002.

MENDONÇA, A. G. & VELÁSQUEZ Fº, P., **Introdução ao protestantismo no Brasil**, edições Loyola, 1990, 279 p.

MIGUELES, C. P., **O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo**, FGV, cadernos EBAPE.BR, v. 1, n. 2, dezembro 2003. ([www.ebape.fgv.br/cadernosebape](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape))

\_\_\_\_\_. **Trabalho, poder e subjetividade na gestão empreendedora**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Rio de Janeiro; Lisboa, v.2, n.2, abril/jun. 2003. Disponível em: [www.indeg.or/rpbg](http://www.indeg.or/rpbg); [www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg](http://www.ebape.fgv.br/pesquisasepublicacoes/rpbg).

MITROFF, L.; DENTON, E., **A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion and values in the workplace**. San Francisco: Jossey-bass, 1999.

MOGGI, J., espiritualidade no trabalho. Olhando as empresas como entidades vivas. Disponível em: [www.ibap2000.com.br](http://www.ibap2000.com.br) , acesso em 09/11/04.

MORIN, E. M., **Os sentidos do trabalho**, São Paulo, RAE, v. 41, n.3, p. 8-19, 2002.

MOTTA, F. C. P., **Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola**, Atlas, 1986, 144-p.

MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P., organizadores, **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Atlas, 1997, 326p.

NEVARD, L. **Management – a “spiritual” foundation**. Management Education Development, v. 22 n. 3, p. 188-196, 1991.

NIOCHE, J. P. et alii. **Strategor. Strategie, Structure, Décision, Identité: Politique Générale D’enterpisa**. Inter Editions, 1988.

NOGUEIRA, J. F. M., **Gestão estratégica das relações de trabalho**, in As Pessoas na Organização, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

OLIVEIRA Fº, J. de, **Origem cristã dos direitos Fundamentais do Homem**, forense, 1968. 75p.

OSLAND, J. S., FRANCO, S. DE, OSLAND, A., **Organizational implicationsof latin american culture: lessons for the expatriate manager**. Journal of management inquiry, v. 8, jun 1999.

PEREIRA, J. C., Sobre o emprego do termo racional em economia e administração, RAE, mai/jun., p. 76-83, 1993.

PETERSON, M. F., PIKE, K. L., **Emics and etics for organizational studies: a lesson in contrasts from linguistics**, Cross Cultural Management, v. 2 n. 1, 2002.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADI, R., **Religião paga, conversão e serviço; Novos estudos**, CEBRAPE, n° 4, julho, 1996, p. 64 – 77.

PRATES, M. A. S. & BARROS, B. T. de, **O estilo brasileiro de administrar**, in Motta, F. C. P. & Caldas, M. P., organizadores, **Cultura organizacional e cultura brasileira**. Atlas, 1997, 320p.

RAMOS, A. G., **A nova ciência das organizações, uma conceituação da riqueza das nações**, FGV, Rio de Janeiro, 1989, 209 p.

REED, M., **The sociology of management**. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

RIVERA, P. B., **Desencantamento e reencantamento: sociologia da pregação Protestante da América Latina**, Estudos de religião, UMESP, São Bern. do Campo, SP, ano XVI, n. 23, p. 56-82, jul./dez. 2002.

SCHEIN, E. H., **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey bass, 1989.

\_\_\_\_\_. **What is culture?** In: FROST, P. J. et al. **Reframing organizational culture**. London: Sage Publications, 1991.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001.

SELZNICK, P., **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Evanston: Row, Peterson, 1957.

SEMLER, R., **Virando a própria mesa – um sucesso empresarial made in Brazil**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SERVA, M., **A racionalidade substantiva demonstrada na prática**, RAE, v.37, n. 2, p. 18-30, abr/jun, 1997.

SERVA, M., & ANDION, C.; **A teoria das organizações e a nova sociologia econômica: perspectivas de um diálogo interdisciplinar**, ENANPAD, 2004.

SILVA, A. R. L. DA & JUNQUILHO, G. S., **Políticas de “RH”, instrumentalização do consenso ou impulso à ambigüidade? Os dilemas do mundo real do trabalho na tentativa de “gerenciar” pessoas**, ENANPAD, 2003.

SIQUEIRA, E. S. & SPERS, V. R. E, **Religião e organizações: antagonismo aparente, proximidade latente. Uma reflexão sobre a economia de comunhão**, Revista Impulso, Piracicaba, p. 53-64, 2003.

SHINYASHIKI, G., **O processo de socialização organizacional**, in As Pessoas na Organização, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

SPERS, V. R. E; **Organização E Economia De Comunhão: Relações Sociais E Subjetivas Permeadas Pela Religiosidade?** Tese de doutorado, PUC, São Paulo. 2004.

THIOLLENT, M., **Problemas de metodologia**, in Fleury, A. C. C. & Vargas, N., **Organização do trabalho**, São Paulo; Atlas, 1987.

TRAGTENBERG, M. Vida e obra, p. VII – XV, in: Weber, Max, Textos selecionados, tradução de Maurício Tragtenberg... [et. al. ]; revisão de Cássio Gomes, **Parlamentarismo e governo**. 3ª ed. São Paulo: abril cultural, 1985.

VIZEO, F., **Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica**, ENANPAD, 2004.

YIN, R. K., **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: SAGE Publications, 1989.

WALL, S. J., **Creating strategists**. Training & Development, may, 1997.

WEBER, M., **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**, tradução de Szmrecsányi, M.I. de Q. F. & Szmrecsányi, T. J. M. K., ed. Pioneira, São Paulo, 1967, 230p.

\_\_\_\_\_, **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**, 11ª ed., Pioneira, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_, Textos selecionados, tradução de Maurício Tragtenberg... [et. al. ]; revisão de Cássio Gomes, **Parlamentarismo e governo**. 3ª ed. São Paulo: abril cultural, 1985.

WOOD Jr., T., Organizações de simbolismo intensivo, São Paulo, RAE, v. 40, n. 1, jan/mar. 2000, p. 20-28.

ZARIFIAN, P. **Comunicação e subjetividade nas organizações**. In: Davel, E., Vergara, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 151-170.

## Apêndice

### Apêndice 1 - demonstrativo de objetivos e assuntos tratados nas entrevistas

Objetivos	Assuntos do roteiro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar se existem princípios religiosos cristãos evangélicos potencialmente influenciadores do comportamento humano na organização.</li> <li>• Analisar a percepção do gestor sobre o impacto nos funcionários dos valores ligados à religiosidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção quanto à Religiosidade e perguntas gerais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os elementos sociais presentes nas organizações com líderes/gestores religiosos derivados dos princípios propagados pela religião</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos sociais</li> <li>• Liderança</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Socialização</li> <li>• Glória de Deus, comprometimento e motivação</li> <li>• Conflitos</li> <li>• Motivação</li> <li>• Clima</li> <li>• evangélicos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar as ações derivadas da religiosidade com o comportamento organizacional e em que medida alcançam seus objetivos.</li> <li>• Analisar a percepção dos funcionários quanto à influência da religiosidade na condução dos negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perguntas finais</li> <li>• Influência da religiosidade na organização.</li> </ul>

### Apêndice 2 - Roteiro de entrevistas

Para nível gerencial

O que o senhor acha da maneira de tratar os negócios aqui na [...]?  
Quanto aos valores e sua origem.

E quanto à legalidade das ações? O senhor conhece alguma penalização ou ações na justiça?

Por exemplo, os softwares da empresa?

De onde partem essas diretrizes?

A empresa é membro do instituto Ethos?

Você conhece os valores declarados por este instituto? Perceber similaridade das diretrizes e valores religiosos.

Alguns valores não são seguidos pela empresa?

A empresa contrata todos os tipos de pessoas, homens, mulheres, negros, pessoas com necessidades especiais, homossexuais, indistintamente?

Com relação à conduta e princípios seguidos pelos colaboradores, a empresa exige de alguma forma isso? Como a empresa expressa essa conduta desejada, que tipo de comportamento ela espera e de onde vem essa orientação?

Como a empresa contrata seus funcionários? Existe uma forma de avisos ou outra fonte de currículos? Qual o peso de indicações internas, círculos de amizades.

A empresa treina seus funcionários para a conduta esperada e para a técnica necessária?

A religião da pessoa faz diferença para a empresa?

Quantos funcionários evangélicos trabalham na empresa?

Quanto as festas, como são, existem algumas características específicas aqui na empresa?

A empresa se preocupa com seus colaboradores nas suas vidas particulares?

Existem palestras com essa finalidade? Qual o tema dessas palestras?

Quais são as principais orientações dadas pelo proprietário para a sua conduta e dos demais?

Você poderia falar um pouco do programa de integração família-trabalho.

O que você acha da religiosidade presente na empresa? Você conhece a confissão de fé do dono, que tipos de princípios essa religião difunde, como você avalia isso, em que medida você percebe que a orientação religiosa influencia a gestão da empresa.

Pergunta específica para a esposa.

Como foi o processo de conversão do proprietário?  
 Quais são os princípios religiosos adotados na empresa?  
 Quanto tempo levou para ele adotar na prática os princípios religiosos?  
 Quais são as maiores dificuldades enfrentadas para colocar em prática os princípios religiosos?

Perguntas para o integrador.

Qual a sua função na empresa?  
 Qual o seu papel na apresentação da empresa para os funcionários?  
 O que você se preocupa em passar para eles?  
 Quem orientou sobre o conteúdo da apresentação?  
 De que forma isso é discutido do ponto de vista de uma atualização, melhoria?  
 De onde você acha que essa orientação provém e por quê?  
 Quais os princípios e valores que você apresenta para eles?  
 Qual a fonte desses valores?

Perguntas para os colaboradores

O que você acha da maneira de tratar as pessoas aqui na [...]?  
 E quanto aos superiores, como tratam os funcionários?  
 De onde vêm essas ordens?  
 A empresa faz parte de algum órgão ou instituto que você conhece?  
 Você conhece os valores declarados por este órgão ou instituto, éticos, sociais e morais?  
 A empresa segue estes valores?  
 Alguns valores não são seguidos pela empresa?  
 A empresa contrata todo tipo de gente, homens, mulheres, negros, asiáticos, pessoas com necessidades especiais, homossexuais, etc.?

Com relação à conduta e princípios seguidos pelos colaboradores, a empresa exige de alguma forma isso?

Como a empresa contrata seus funcionários? Existe uma forma de avisos ou outra fonte de currículos?

A empresa ensina ou sugere para seus funcionários a conduta que espera de seus funcionários? E na parte técnica, a empresa oferece cursos?

Quanto as festas, como são, existe algumas características específicas aqui na empresa?

A empresa se preocupa com seus colaboradores nas suas vidas particulares? Como? (Quais os dados apresentam)

Existem palestras e reuniões com essa finalidade? Qual o tema dessas palestras?

Quais são as principais orientações dadas pelo proprietário para a sua conduta e dos demais?

Você poderia falar um pouco do programa de integração família-trabalho.

Você se sente bem trabalhando aqui? Por quê? (Quais os dados apresentam)

Você acredita que seus superiores se preocupam com o seu bem estar, e de onde vem essa preocupação? Como? (Quais os dados apresentam)

A religião da pessoa faz diferença para a empresa? Você foi questionado sobre isso em algum momento ou conhece alguém que tenha sido? (Quais os dados apresentam)

O que você acha da religiosidade presente na empresa? Qual a origem desses valores?

Você conhece a confissão de fé do proprietário?

Você percebe símbolos na organização que determinam a presença da religiosidade no ambiente organizacional?

Percebe ritos nesse mesmo sentido?