

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIEL JÄGER RAMOS**

**A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE NA ATUAÇÃO DO GESTOR**

**DOURADOS – MS**  
**2016**

Gabriel Jäger Ramos

## **A influência da espiritualidade na atuação do gestor**

Trabalho de Graduação II, apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientador: Professor (a) Dr.: Marcílio Rodrigues Lucas.

Banca Examinadora:

Professor (a) Dr.: Narciso Bastos Gomes.

Professor (a) Dr.: José Jair Soares Viana.

# A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE NA ATUAÇÃO DO GESTOR

GABRIEL JÄGER RAMOS

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação I e II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente  
Marcílio Rodrigues Lucas

Avaliador (a)  
Narciso Bastos Gomes

Avaliador (a)  
José Jair Soares Viana

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à professora Tânia Cristina Costa Calarge e ao professor Marcílio Rodrigues Lucas pela atenção prestada durante a orientação. Por fim agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta monografia.

## RESUMO

Sabe-se que os profissionais da administração, gestores, são como todos os indivíduos, formados através de seus valores familiares, morais, éticos e também religiosos, inclusive suas crenças. A partir desse pressuposto, o objetivo deste trabalho é esclarecer até onde os valores morais, religiosos e crenças, influenciam na atuação dos gestores. Com esta finalidade, primeiramente realizou-se uma revisão teórica acerca das religiões predominantes no Brasil, do processo de tomada de decisão e da ética e espiritualidade nas organizações. A partir disto, executou-se uma pesquisa exploratória, de natureza básica e abordagem qualitativa. A amostra foi selecionada por conveniência e acessibilidade do pesquisador, entre gestores do setor público e privado na cidade de Dourados-MS. Os resultados mostram as influências que a religião pode causar no processo decisório dos gestores. Alguns benefícios que podem ser causados pelo uso da religião ou da espiritualidade no ambiente organizacional e os riscos e as preocupações identificadas pelos gestores com relação à influência da religião ou da espiritualidade na organização.

**Palavras-chave:** religião; espiritualidade; ambiente organizacional; tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

It is known that managers are like all individuals, formed by their family values, moral, ethical and even religious, including their beliefs. From this assumption, the objective of this study is to clarify how far the moral, religious and beliefs influence the actions of managers. For this purpose, first it held a theoretical review about the religions prevalent in Brazil, the decision-making process and about the ethics and spirituality in organizations. From this, we performed an exploratory research of basic nature and qualitative approach. The sample was selected by the convenience and accessibility of the researcher between managers of the public and the private sector in the city of Dourados, on Mato Grosso do Sul State. The results show the influence that religion can cause on the decision-making process of managers. Some benefits that could be caused by the use of religion or spirituality in the organizational environment and the risks and concerns identified by managers due to the influence of religion or spirituality in the organization.

**Key-words:** religion; spirituality; organizational environment; decision-making process.

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.2 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
2 JUSTIFICATIVA.....	12
3 REVISÃO TEÓRICA.....	14
3.1 RELIGIÕES NO BRASIL: CARACTERIZAÇÃO.....	14
3.1.1 CATOLICISMO.....	14
3.1.2 PROTESTANTISMO.....	15
3.1.3 ESPIRITISMO.....	15
3.1.4 RELIGIÕES AFRO-BRASILEIRAS.....	16
3.2 TOMADA DE DECISÃO.....	16
3.3 RELACIONAMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	18
3.4 ÉTICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	19
3.5 ESPIRITUALIDADE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	21
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
5.1 RELIGIÃO COMO REFERÊNCIA PARA A TOMADA DE DECISÃO.....	27
5.2 RELIGIÃO COMO ESTIMULO DO INDIVÍDUO.....	28
5.3 A NECESSIDADE DE LIMITES E OS RISCOS PROVENIENTES DA INFLUÊNCIA DA RELIGIÃO OU ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A – ENTREVISTADO 1 (ATEU).....	39
APÊNDICE B – ENTREVISTADO 2 (ESPÍRITA).....	41
APÊNDICE C – ENTREVISTADO 3 (CATÓLICO).....	43
APÊNDICE D – ENTREVISTADO 4 (CATÓLICO).....	47
APÊNDICE E – ENTREVISTADO 5 (NÃO SEGUE RELIGIÃO ESPECÍFICA).....	49
APÊNDICE F – ENTREVISTADO 6 (CATÓLICO).....	51
APÊNDICE G – ENTREVISTADO 7 (CATÓLICO).....	54
APÊNDICE H – ENTREVISTADO 8 (CATÓLICO/ESPÍRITA).....	56
APÊNDICE I – ENTREVISTADO 9 (MÓRMON).....	60
APÊNDICE J – ENTREVISTADO 10 (CATÓLICO).....	63
APÊNDICE K – QUADRO DE FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS SOBRE A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM CORDEIRO(2009).....	66

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país com uma combinação religiosa bastante diversificada, porém, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), duas religiões congregam o maior número de seguidores no país – a Católica e a Evangélica em todas as suas denominações.

Devido a este fator, a ênfase deste trabalho será dada às religiões mais expressivas no país, sendo essas, o Catolicismo, o Protestantismo, o Espiritismo e as religiões afrodescendentes.

O Catolicismo representa 64,6% da população brasileira com seguidores declarados no censo. Segundo Sousa (2015), a religião católica é uma das vertentes mais expressivas do cristianismo e é baseada em uma rígida estrutura hierárquica que sustenta uma quantidade expressiva de instituições como as paróquias, as dioceses e as arquidioceses.

Em segundo lugar vemos o protestantismo, representado pelo grupo dos evangélicos, em todas as suas denominações, (Luteranos, Batistas, Metodistas, Presbiterianos, Pentecostais e etc.), que somam 17,3% de toda a população brasileira.

Baseado nas palavras escritas por Ferreira (2006) é possível observar as principais características da religião evangélica: a primeira de todas é de que sua bíblia é a verdadeira escritura sagrada e é, de fato, a verdade acima de tudo, logo seus seguidores não aceitam nada que não seja proveniente do livro sagrado. Acredita-se também, dentro da religião evangélica, que todos os homens são maus por natureza e pecadores, sem a salvação de Jesus não seriam, absolutamente nada.

Diferente dos seguidores da Igreja Católica, os evangélicos não acreditam nos santos e não seguem os dogmas e rituais observados na crença do catolicismo, bem como não possuem hierarquização complexa. O líder dentro de cada denominação evangélica será a figura do pastor ou bispo das comunidades, chamadas de congregação.

Segundo o IBGE (2010), o terceiro maior grupo são os chamados Espíritas Kardecistas ou adeptos do Espiritismo. Segundo a Federação Espírita Brasileira, o Espiritismo nasceu na França através do fenômeno denominado “fenômeno das mesas girantes” que foi estudado pelo cientista Hippolyté Léon Denizard Rivail, conhecido pelo codinome Allan Kardec (SOUSA, 2015).

Segundo Sousa (2015), ao conhecer o fenômeno, o cientista e professor Rivail estudou de forma sistematizada e codificou a obra literária baseada em respostas dadas pelos espíritos



que se manifestavam em reuniões públicas, o que se tornou uma doutrina que se propõe a envolver, ao mesmo tempo, religião, ciência e filosofia. Os espíritas no Brasil juntos somam 2% da população (IBGE, 2010).

O restante da população brasileira segue outras religiões como: Mormonismo, que surgiu no século XIX nos Estados Unidos, a partir das visões que Joseph Smith Jr. teve de Deus e Jesus Cristo, o que o levou a elaboração do livro dos Mórmons.

Também constam o Islamismo, a qual prega os ensinamentos de Maomé e segue as escrituras de seu livro sagrado: o Alcorão (FRANCISCO, 2015); a Umbanda, o Candomblé e a Quimbanda, que são as maiores expressões das religiões Afro-Brasileiras, onde ocorre o culto a entidades espirituais.

Contribuem ainda: O Judaísmo, religião professada pelo povo Hebreu – anterior ao Cristianismo e o Neopaganismo, que na verdade identifica vários movimentos religiosos influenciados pelas crenças pagãs originadas na Europa pré-cristã. O Hinduísmo, religião politeísta de origem indiana; O Budismo, religião proveniente do oriente e que vem crescendo também no ocidente (para os budistas o principal objetivo de vida é alcançar a iluminação).

Por fim, as religiões hoasqueiras, que se utilizam dos chás Hoasca, também conhecidos por ayahuasca, como exemplo de uma das mais conhecidas organizações hoasqueiras, temos o Santo Daime (SOIBELMAN, 1995).

A partir dos dados citados pôde-se observar que o Brasil é um país religioso e essa característica também pode se refletir na educação no Brasil. Caetano e Oliveira (2006) mostra que a primeira referência sobre o ensino religioso no Brasil surge nos meados do século XIX com a Lei 1.827, a qual determinava que todas as cidades, vilas e lugares tivessem escolas primárias que além de ensinar conteúdos básicos, ensinariam também, a moral cristã e a doutrina católica.

Logo, compreende-se que a preocupação com a formação religiosa é anterior a preocupação com a formação científica no Brasil, pois o surgimento da primeira universidade nacional se dá no ano de 1913, com a constituição da Universidade de Manaus<sup>1</sup>, no estado do Amazonas (UFPR, 2015). Sendo assim, quando surgiram as primeiras universidades brasileiras, ainda não existia no país o estudo da Administração, porém já existia a preocupação com a formação religiosa. O ensino profissional da Administração só surgiu nas universidades quase 30 anos depois, na década de 1950, segundo o Conselho Federal de Administração – CFA.

1 Esta já não existente foi substituída em seu cargo de mais antiga do Brasil pela Universidade Federal do Paraná, no ano de 1995 com um recorde no Guinness Book – O livro dos recordes.

Apesar da forte discussão e ensino sobre a organização científica do trabalho através da Escola Politécnica da USP - fundada em 1893 para cursos de engenharia (POLI.USP, 2016) - e do Idort - Instituto de Organização Racional do Trabalho, fundado em 1931 (BATISTA, 2013) - o curso administração no Brasil é relativamente novo pois, o reconhecimento do ensino da administração deu-se no ano de 1952. A partir daí espalhou-se por todo o território nacional, sendo ministrado por todos os tipos de instituição tanto as públicas quanto as privadas (CFA, 2015).

Através da Constituição Federal de 1988, o Brasil declara-se um estado laico, onde existe liberdade religiosa e uma completa separação entre a igreja e o Estado, sendo que um não deve interferir sobre o outro. Diferentemente de um Estado teocrático, em que o poder religioso e o político se fundem, como no Irã, ou um Estado confessional, onde existem vínculos entre o poder político e uma religião como no Brasil Império, onde se declarava que a religião oficial do país era a Católica (RACHEL, 2012).

Partindo deste princípio de laicidade, supõe-se também que a religião não deveria ter vínculos ou influências na formação escolar e acadêmica do cidadão brasileiro. Entretanto, segundo Rachel (2012), quando se faz uma breve observação a respeito da laicidade de nosso país, consegue-se apontar certas inconstitucionalidades que ocorrem, como quando uma pessoa que se declara Testemunha de Jeová, não recebe sangue devido a sua religião e contrapõe assim o direito à vida – previsto na Carta Magna, ou quando há o sacrifício de animais em rituais religiosos contrapondo à proteção ao meio ambiente assim como a realização de curas religiosas diante da proibição das práticas de curandeirismo.

Além desses exemplos, pode-se observar algo tangente também às religiões mais expressivas no país, como por exemplo a constituição de uma bancada evangélica em meio a assembleia legislativa do nosso governo.

Pôde-se constatar, a partir dos exemplos de inconstitucionalidade citados, que é um tanto quanto complicado delimitar na prática, até onde vai a laicidade estabelecida no Brasil. A partir dos fatos abordados identifica-se que o Brasil é um país influenciado pela sua religiosidade a qual tem grande participação a formação do caráter, ideologias, princípios éticos e morais de sua população, o que inclui os profissionais da administração atuantes nas milhares de organizações estabelecidas no Brasil.

Portanto, através da possibilidade de algum tipo de influência espiritual ou religiosa na formação psicológica, deu-se o seguinte questionamento: Sendo o administrador um indivíduo seguidor ou simpatizante de alguma doutrina religiosa, independente de qual doutrina seja, será

que este profissional se utiliza dos seus conhecimentos ou princípios espirituais ou religiosos para se relacionar e desempenhar suas funções e relacionar-se dentro das organizações? Essa característica religiosa influencia a tomada de decisão e princípios éticos desses profissionais?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.2 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como finalidade coletar informações junto aos gestores das organizações, buscando revelar possíveis relações entre gestão, ambiente organizacional, crenças religiosas e espiritualidade.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Verificar se os profissionais em cargos de gestão se baseiam em suas crenças religiosas para atuar dentro do ambiente organizacional;
- b. Analisar a existência e a utilização dos princípios religiosos do gestor em relação aos seguintes fatores: tomada de decisão, relacionamento no ambiente organizacional e princípios éticos;
- c. Avaliar a contribuição dessa influência no papel de gestor dos profissionais administradores;

## 2 JUSTIFICATIVA

Alguns autores já têm trabalhado com o tema espiritualidade nas organizações como por exemplo: Martins e Pereira (2009), Cordeiro (2009), Da Silva (2008), Hill e Pargament (2003), Unruh, Versnel e Kerr (2002), Berthouzoz (2002) e Rego, Cunha e Souto (2007), que em seus respectivos artigos contribuem para o entendimento dos processos e resultados provenientes do estudo desse tema.

No entanto, cada vez mais pesquisadores veem abordando o tema da espiritualidade nas organizações alegando o fato da necessidade que o indivíduo tem em trabalhar seu lado espiritual também no ambiente de trabalho, visto que somos seres humanos com ideias e vontades próprias e não máquinas projetadas a desempenhar funções de maneira plástica.

O artigo de Martins e Pereira (2009) mostra que a espiritualidade na organização pode trazer contribuições no sentido de que o indivíduo libera todo seu potencial intrínseco ao realizar suas funções. Contribuições essas tanto para a organização em si quanto para o relacionamento interpessoal e ambiente organizacional.

No caso do administrador, segundo os mesmos autores, a espiritualidade ou religião, pode estar ligada a princípios éticos e morais que contribuem para que o profissional tenha uma visão mais elaborada do ambiente organizacional o qual atua, relacionando-se de maneira mais humana construindo um melhor e mais produtivo ambiente de trabalho, bem como vínculos entre funcionários e organização. No entanto, apesar da afirmação do autor, sabe-se que esta influência no comportamento dos indivíduos é apenas uma possibilidade.

O trabalho de Cordeiro (2009) mostra que apesar das organizações ainda não reconhecerem os benefícios da prática da espiritualidade no ambiente de trabalho, é certo que o mundo atual exige relações mais humanas, tanto entre funcionários e gestores quanto entre empresas, fornecedores e sociedade.

Portanto, de acordo com o mesmo autor, para as empresas que buscam trabalhar a espiritualidade com o objetivo de atingir melhores resultados, verão como sendo mais competitivos em relação aos demais, os profissionais dotados dos conhecimentos sobre a espiritualidade e relações humanas, bem como a capacidade aplicá-los no ambiente de trabalho. Apesar de não necessariamente esses benefícios estão ligados à religião em si, mas sim a uma melhora, uma alteração no ambiente de trabalho no sentido de causar conforto ao trabalhador, deixando-o mais à vontade. O que também pode ser trabalhado com profissionais que se declaram ateus.

No quadro disponibilizado no apêndice “k” deste trabalho, é possível visualizar características positivas e negativas com relação a utilização do conceito de espiritualidade nas organizações, quais os benefícios que se tem em se aplicar, ou não, a espiritualidade na organização pela visão de Cordeiro (2009).

Outro fator de relevância a ser lembrado é com relação a representação social da organização perante a sociedade, visto que um dos efeitos da utilização da espiritualidade nas organizações é a possível melhora da conduta ética e moral da empresa para com os funcionários e sociedade como um todo. Sendo assim, a empresa tem sua imagem construída, perante a sociedade, conforme a conduta que decide seguir bem como sua atuação na sociedade.

Evidentemente os efeitos da aplicação da religiosidade ou espiritualidade no ambiente organizacional são possibilidades e não regras, pelo fato de que profissionais que não possuem crenças religiosas não necessariamente serão menos competitivos ou imorais e antiéticos.

Partindo desse pressuposto, a importância da realização dessa pesquisa trazer dados com relação à problemática abordada e que as informações derivadas possam vir a contribuir para a atuação dos gestores.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Nesta revisão teórica aborda-se as teorias utilizadas neste trabalho, tanto na formulação das questões quanto na análise das entrevistas. Caracteriza as religiões predominantes no Brasil, e; faz-se uma abordagem sobre a tomada de decisão na organização, as relações interpessoais no ambiente organizacional e também sobre a ética organizacional. Por fim aborda-se o tema da espiritualidade nas organizações.

#### 3.1 RELIGIÕES NO BRASIL: CARACTERIZAÇÃO

As religiões abordadas, nessa revisão, foram escolhidas por serem as que predominam no país em número de adeptos e expressividade. Sendo assim, elementos como a história, a constituição e as ideologias de cada religião serão apresentadas a seguir:

##### 3.1.1 CATOLICISMO

A partir da perseguição e morte de Jesus, começou-se a difusão do cristianismo pelo mundo. Posteriormente em Roma, após a influência do apóstolo Paulo, a religião se desenvolveu de forma incipiente entre os romanos, devido à proibição aos cultos cristãos, visto que a população de Roma era pagã.

No ano 313 D.C., o então imperador Constantino proporcionou a liberdade de culto aos cristãos. Esse fato foi fundamental para que o cristianismo adquirisse mais adeptos e conseqüentemente se tornasse a religião oficial do império no ano 390. Após esse fato a igreja católica cresceu através dos séculos tomando proporções globais sofrendo separações e reformas, obtendo poder político e social, o que culminou a tornar-se a instituição hoje existente (CARVALHO, 2016).

Todas as igrejas católicas são submetidas aos direcionamentos dados pelo Vaticano que é o órgão central do catolicismo o qual é comandado por um pontífice máximo que é denominado Papa. Seguindo esta hierarquia, abaixo do papa seguem os cardeais, arcebispos, bispos e padres. As crenças do catolicismo são baseadas na crença de um único Deus, integrante da santíssima trindade acompanhado de seu filho Jesus e o chamado “Espírito Santo”.

A igreja católica sempre esteve muito presente na sociedade, no Brasil não foi diferente. Além de relações estreitas com o governo observa-se contribuições em diversas áreas como: nas artes, através de obras de arte ao estilo barroco e herança arquitetônica; na educação com

instituições de ensino religiosas e que objetivavam manter a disciplina da sociedade; e até na saúde com a manutenção de hospitais como as Santas Casas por exemplo (PINTO, 2016).

### 3.1.2 PROTESTANTISMO

O movimento protestante surgiu na tentativa de reforma da Igreja Católica, iniciada pela figura de Martinho Lutero no século XVI, para os protestantes só é possível conseguir a salvação, através da graça e bondade de Deus. É diferente da crença católica, todas as pessoas têm acesso direto com o Criador, sem a necessidade de um intermediário. Também não existe uma hierarquização rígida como encontrada na igreja católica.

Para os protestantes existe a crença de que a única verdade e autoridade a ser seguida é a palavra de Deus, presente na Bíblia Sagrada. Por este motivo, a reforma protestante fez com que a Bíblia fosse traduzida a uma vasta quantidade de idiomas.

No Brasil o protestantismo chegou através dos holandeses por volta de 1624 e 1625 e atualmente é mais expressivo nos ramos conhecidos como pentecostal e neopentecostal (DE MATOS, 2016).

### 3.1.3 ESPIRITISMO

O espiritismo teve sua origem a partir do chamado “fenômeno das mesas girantes”. No século 19 Allan Kardec, após observar mesas que giravam, objetos que se moviam, emitiam pancadas e sons, percebeu que esses fenômenos aconteciam de maneira inteligente, respondendo a perguntas de “sim e não” com pancadas precisas e repetidas vezes.

Este fato levou, não somente Kardec, mas um grupo de estudiosos a seguir estudando essas manifestações, o que ocasionou, posteriormente, através da descoberta do fenômeno da psicografia, o desenvolvimento de toda uma doutrina que segundo Kardec seria a união da ciência, filosofia e religião (KARDEC, 1859).

A partir da criação da Revista Espírita e fundação da Sociedade Parisiense de Estudos Espirituais, Kardec consegue difundir a crença espírita de maneira mais expressiva por toda a França e demais partes da Europa. O espiritismo é muitas vezes lembrado por curiosos maravilhados pelos casos de psicografia (ato em que um médium escreve mensagens enviadas por um espírito) e casos de curas espirituais.

A grande característica do espiritismo é a realização de trabalhos sociais e obras de caridade, que pela crença espírita é uma forma de evolução espiritual, pois, o espiritismo é fundamentado na crença da reencarnação, método que também explica a causa do sofrimento humano para seus adeptos (LEWGOY, 2007).

No Brasil o espiritismo teve grande visibilidade através da figura do médium Francisco Cândido Xavier, popularmente conhecido como Chico Xavier, que durante sua vida foi extremamente ligado as ações de caridade e autor de variadas obras bibliográficas psicografadas, literaturas essas que continham uma infinidade de temas como o amor e a vida pós-morte (SOUZA, 2015).

### 3.1.4 RELIGIÕES AFRO-BRASILEIRAS

Na época do Brasil Colônia, os negros africanos foram trazidos ao Brasil como mão de obra escrava. Trouxeram consigo suas crenças e práticas religiosas. No entanto, esses escravos vinham de regiões diversas do continente africano, todos com suas respectivas crenças com características de suas respectivas regiões, o que resultou em uma heterogeneidade religiosa no espaço colonial.

A vivência em território brasileiro trouxe aos africanos o contato com o cristianismo o que ocasionou uma mescla com certos seguimentos de religiões afro-brasileiras de maneira significativa às suas crenças originais, como é o caso da Umbanda. No decorrer do tempo, a coexistência dessas credences abriu campo para novas experiências religiosas incrementadas com elementos africanos, cristãos e indígenas (PARÉS, 2007).

Assim como nas religiões cristãs, as religiões afro-brasileiras, seguem padrões éticos e morais parecidos, visto que prezam por um comportamento de boa conduta entre as pessoas, não agredir, não desrespeitar, não mentir, etc.

Pode-se observar que a diversidade religiosa no Brasil é expressiva e que através da convivência entre seguidores dessas diferentes crenças, as religiões puderam desenvolver características únicas em nosso país, assim como também influenciaram fortemente a sociedade.

### 3.2 TOMADA DE DECISÃO

Quando se faz uma breve análise sobre a tomada de decisão, pode-se perceber que é um fato presente a todo momento na vida do ser humano que precisa tomar decisões com relação a



todo o tipo de finalidade em sua vida, até nas coisas mais simples, como decidir o que comer ou o que vestir.

No ambiente organizacional não é diferente. Para Machline (1977), a tomada de decisão é uma das mais importantes e características funções do administrador da empresa, de par com as atividades de planejamento, direção e controle.

Segundo Gomes (2009), alguns autores afirmam que decidir é se posicionar em relação ao futuro, e complementa que decidir também pode ser definido como:

a) processo de colher informações, atribuir importância a elas, posteriormente buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre as alternativas.

b) dar solução, deliberar, tomar decisão.

Ainda segundo Gomes (2009), as decisões podem ser classificadas de várias formas como: simples ou complexas e específicas ou estratégicas. Naturalmente essas decisões apresentam consequências que podem se apresentar nas seguintes formas: imediata, curto prazo, longo prazo e também em uma combinação das formas anteriores, chamado de impacto multidimensional. Chiavenato (1983) identifica seis elementos que são comuns a toda decisão, são eles: decisor, objetivo, preferências, estratégia, situação e resultado.

Sendo assim, a partir dos argumentos elencados, pode-se entender que a tomada de decisão requer um processo baseado em fatos e informações racionais nos quais o gestor confiantemente poderia tomar suas decisões. Porém para Gomes (2009) a cultura também é um fator influenciador da tomada de decisão.

A cultura do observador, formada através de um conjunto de informações que o mesmo acumulou em sua experiência administrativa, científica e da própria experiência de vida, associa-se a um modelo conceitual, no qual a percepção da realidade, por meio de analogias com situações científicas, permite definir um modelo conceitual. Cultura significa um misto de informação, experiência e criatividade. Um modelo é uma representação da realidade, vista por meio dos recursos (cultura) do analista ou decisor (GOMES, 2009).

Conhecidos autores da área, como Chiavenato (2004), Morgan (1996) e Raiffa (1977), mostram que o processo de tomada de decisão envolve os seguintes passos: Formulação do problema; Estruturação do problema, a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo; Montagem técnica de um modelo; Simulação do modelo e das suas possíveis soluções; Definição dos controles sobre a situação e a sua delimitação; e implementação da solução na organização.

Préve (2010) descreve em modelos as características dos processos decisórios e são apresentados da seguinte maneira: Modelo clássico ou burocrático: Os procedimentos lógico-formais do processo decisório são enfatizados, fazendo com que, quem tome as decisões examine primeiramente os fins e somente depois estude os meios para alcançá-los; Modelo administrativo ou de Carnegie: se baseia no trabalho de Herbert Simon, considerado um modelo descritivo, o que significa que o autor descreve como os gestores realmente tomam decisões em situações complexas em vez de ditar como eles deveriam tomar as decisões de acordo com uma teoria específica ou ideal.

Existem ainda o modelo comportamentalista: nesse modelo, o comportamento dos indivíduos na organização é bastante acentuado e abrangente. Em virtude disso, os gestores procuram prevê-lo nas decisões, para evitar situações desagradáveis no seu contexto; e o modelo normativo: no modelo normativo, a maneira de como deve ser feito o processo decisório é a preocupação central. É modelo dos grupos técnico-profissionais (colegiados).

Evidentemente a tomada de decisão é um dos processos mais importantes na vida do gestor, o qual necessita sabedoria, experiência e conhecimento, visto que é uma linha tênue entre sucesso e fracasso.

### 3.3 RELACIONAMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Pelo senso comum, sabe-se que a palavra relacionamento significa o ato de relacionar-se ou conviver. No ambiente organizacional pode-se ver com frequência a utilização do termo “relacionamento interpessoal” que neste caso é a relação entre pessoas.

Segundo Kannane (1999) a relação do indivíduo dentro da organização pode dar-se de várias maneiras como: relação indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo, indivíduo-organização, grupo-grupo, grupo-organização, organização-organização e organização-meio ambiente.

O indivíduo é uma resultante de suas experiências particulares de vida, sociais e morais, o que contribuem para a sua formação e determinará a maneira de como este indivíduo irá se relacionar no ambiente organizacional.

Essa relação de diferentes pessoas com perfis e bagagens diferentes dentro da organização acabam por desenvolver as chamadas culturas organizacionais, que para Robbins (2009) iniciam-se através de líderes que impõem seus próprios valores e suposições para um grupo de indivíduos. Se este grupo é bem-sucedido, este fato mostra que as suposições deste grupo podem ser verdadeiras, o que acaba criando a possibilidade de legitimação da cultura estimulada por este grupo de indivíduos.

O relacionamento entre pessoas dentro da organização se dá pelo fato da convivência, pois o indivíduo, ao longo de sua vida, passa a maior parte do tempo dentro de seu local de trabalho. E também porque para que a organização em si funcione, as pessoas que nela atuam devem se relacionar, se comunicar com um único objetivo e propósito que é o de atingir as metas da empresa como um todo.

### 3.4 ÉTICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Passos (2010) a palavra “ética” é a palavra utilizada como substituição para a palavra “moral” devido a ser mais geral e menos associada à religião, porém, mantém a ideia de que a vida humana é constituída da moral, pois a mesma é estruturada em torno de valores.

Segundo a mesma autora essas duas palavras vêm de origens diferentes, mas com significados quase idênticos. A palavra “moral” vem do latim *mores*, que quer dizer conduta, costume ou modo de agir. A palavra “ética” vem do grego *ethos* e também compartilha o mesmo significado como modo de agir e costume.

Porém, mesmo possuindo significados similares, elas se diferenciam. Neste caso, a moral se caracteriza como norma de conduta e se refere às situações que tangem o particular e o cotidiano do ser, não mais que isso. Já a ética, que foi desarticulada da função normatizadora, se torna examinadora da moral, o que consiste em reflexão, investigação e teorização.

Sendo assim, Passos (2010) diz que é possível afirmar que a moral se encarrega de normatizar e direcionar a prática das pessoas, e a ética teoriza sobre as condutas, estudando as concepções que dão suporte à moral.

Por este motivo a definição do que é ético ou não pode ser alterada dependendo do ponto de vista do indivíduo. De acordo com os textos de Chauí (2000) entende-se que a ética também pode ser definida como uma dimensão racional da moral. Pela moral o indivíduo segue determinados costumes e valores considerados corretos pela sociedade, como por exemplo o valor de não roubar. Se nos depararmos com um mendigo faminto que roubou um pão para comer, de acordo com a moral, ele está errado e deveríamos denunciá-lo, porém, seria ético?

A ética como dimensão racional da moral faz com o que indivíduo saiba o porque das atitudes que escolheu tomar, ele raciocina sobre os fatos e entende que as vezes sua atitude deve transpassar o que a conduta moral determinara para então ter uma atitude devidamente ética.

A partir dos fatos mencionados é possível entender melhor um conceito de ética já antigo, dado por Vásquez (1975) que afirma que: “a Ética é a ciência que estuda o comportamento moral dos homens na sociedade”.

É comum entre autores da área a afirmação de que em geral as pessoas pensam que a ética é algo que não combina com o mundo organizacional. Essa crença nasceu pelo fato de que as empresas em geral, desde o seu surgimento, orientaram-se e agiram inspiradas em valores econômicos, o que faz com que o mercado seja um ambiente voraz onde as mesmas agem sem escrúpulos objetivando unicamente o lucro a qualquer preço. Dessa forma, o lado econômico dominaria e se tornaria mais importante até que os próprios indivíduos.

De acordo com Passos (2010) a ética é um conceito que, recentemente, vem ganhando cada vez mais destaque no mundo dos negócios focada em uma prática verdadeiramente responsável e cidadã.

Mas o que seria a ética dentro das organizações? Qual a utilidade de trabalhar o conceito de ética no ambiente organizacional? A partir das informações dadas pode-se citar a definição de Nash (1993) que diz que a ética nas organizações é: “o estudo pela qual, normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa comercial. ”

Através desse conceito pode-se entender que a ética dentro das organizações se constitui a partir das crenças e princípios que forma os indivíduos que nela atuam, os quais trazem consigo essa bagagem moral enquanto membros de uma sociedade.

É comum identificar, dentro do ambiente organizacional, conflitos provenientes de motivos diversos como: choques de interesses individuais ou entre os objetivos do indivíduo e os da própria empresa. Neste caso a ética viria como uma forma de regular as relações no ambiente de trabalho, assim como a integridade, a saúde física e mental dos indivíduos e em contrapartida possibilitaria aos indivíduos fortalecerem o compromisso com a organização, renovando e colocando em prática, suas capacidades criativas e produtivas.

Percebe-se que a busca por uma conduta ética por parte das empresas, cresceu de maneira considerável recentemente, porém, Passos (2010) afirma que estudos comprovam que os profissionais empresários em sua grande maioria não possuem formação ética, na verdade a preocupação com a questão da ética decorre do medo quanto aos prejuízos que as empresas ou suas respectivas carreiras possam vir a ter devido às atitudes antiéticas.

Ainda assim, se agir com ética, também persistem alguns impasses como por exemplo, a dificuldade das pessoas em admitirem que possuem atitudes antiéticas nas suas vidas em geral e, por consequência, também no ambiente de trabalho.

### 3.5 ESPIRITUALIDADE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo da história das organizações as empresas ficaram estigmatizadas pelo fato de representarem um ambiente desumano, frio, onde a única preocupação era o lucro, o econômico. Porém essa característica desumana já se mostra, ao menos teoricamente, distante nos dias atuais, pois, cada vez mais se vê a preocupação por um ambiente de trabalho voltado ao ser humano, ao indivíduo que ali dedica a maior parte de seu tempo.

Em um artigo, Da Silva (2008) afirma que essa prática organizacional tem como principal objetivo, trazer para os gerentes e colaboradores um melhor ambiente de trabalho, centrado na busca por melhor qualidade de vida, a qual pode ser definida como um estado de saúde física, cultural, profissional e até mesmo espiritual.

O mesmo autor alerta para a questão dos conceitos relacionados à religião e à espiritualidade, os quais foram tratados em diversas áreas do conhecimento como: filosofia, sociologia e psicologia. Devido a este fator, a definição dos termos religião e espiritualidade muitas vezes se confundem e acabam sendo usados como sinônimos quando na verdade não são.

Portanto o autor nos dá definições utilizadas apenas com o objetivo de demonstrar a influência da religião e da espiritualidade nas atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro da organização.

A palavra religião vem do latim “religio” e, segundo Chauí (2001), é definida como um vínculo entre o profano e o sagrado, entre a natureza e as divindades que nela habitam. Da Silva (2008) também utiliza o conceito dado por Dürkheim (1996) que diz que a religião pode ser definida como um sistema solidário de crenças e práticas relativo a entidades sacras e que une, em uma mesma comunidade moral, todos os que a ela adorem.

No caso da palavra espiritualidade, ela se refere mais a questões de natureza pessoal para a compreensão de respostas e questões fundamentais da vida e seu significado. No artigo de Da Silva (2008) ele se utiliza do conceito dado por Hill e Pargament (2003), que diz que a espiritualidade está ligada a aspectos subjetivos da experiência de busca pelo sagrado, pelo qual as pessoas buscam descobrir ou transformar aquilo que há de sagrado em suas vidas.

Segundo Unruh, Versnel e Kerr (2002), duas noções importantes merecem destaque quando se define espiritualidade: Transcendência – ligada a uma experiência fora do campo

existencial do dia a dia; Conexidade – ligação com as pessoas, com a natureza e com o cosmos, seja ela de caráter intrapessoal, interpessoal ou transpessoal.

A partir desses fatos nos perguntamos como seria a interação da religião e espiritualidade com o mundo organizacional. O trabalho de Da Silva (2008) nos traz exemplos de organizações que já se utilizam desses conceitos dentro do ambiente de trabalho como a famosa Pizza Hut que contratou capelães para administrar as necessidades espirituais dos seus colaboradores. E também da Monsanto onde especialistas ensinam técnicas Budistas de meditação para seus gerentes e funcionários.

É possível destacar alguns motivos que amparam a aplicação da espiritualidade nas organizações, como um exemplo temos as palavras de Berthouzoz (2002), que acredita na reciprocidade de práticas de negócios mais éticas e humanas como pré-condição para o estabelecimento de economias de mercado mais efetivas, pois, a falta de confiabilidade entre os parceiros comerciais aumenta, em muito, custos e juros pagos por novos contratos.

No entanto faz-se necessário ressaltar que se deve ter cuidado com este tipo de conduta, pois não passa de uma possibilidade, visto que, pessoas declaradas ateias e agnósticos também podem ser confiáveis, assim como pessoas religiosas carecerem de boa conduta moral e não serem confiáveis.

O trabalho de Rego, Cunha e Souto (2007), mostra alguns benefícios provenientes do uso da espiritualidade no ambiente de trabalho, por exemplo, pessoas com forte espiritualidade, demonstraram melhor qualidade de vida, elevada autoestima, maior sentimento de pertença, maior proteção contra doenças geradas pelo estresse, menor pressão sanguínea, melhor funcionamento do sistema imunológico e menores tendências depressivas.

Sendo assim, fica evidente a influência das religiões e da espiritualidade dentro das organizações, seja ela praticada e estabelecida pela própria organização estendendo aos seus colaboradores, ou por seus indivíduos, que particularmente se utilizam de crenças próprias no desempenho de suas tarefas rotineiras.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Silva e Menezes (2005), a metodologia tem o papel de guiar o pesquisador na forma correta de como elaborar a pesquisa, ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo, um olhar de curiosidade, indagação e ao mesmo tempo criativo.

Ainda segundo Silva e Menezes (2005), a elaboração de uma pesquisa e seu desenvolvimento necessita estar alicerçada em conhecimentos já existentes para que os resultados sejam satisfatórios.

Marconi (2008) diz que a finalidade da pesquisa é trazer respostas para questões, através de métodos científicos que, mesmo não obtendo respostas fidedignas, são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou com total êxito.

De acordo com Baruffi (2001, p. 81.)

[...] há vários tipos de métodos de pesquisa: o científico, o racional e o do argumento de autoridade. Como o próprio significado da palavra diz – (meta+odos= ao longo do caminho) – o método é o conjunto de procedimentos utilizados para estudar ou resolver um problema. O método científico, por sua vez, é um conjunto de procedimentos sistemáticos e organizados. Esses procedimentos são adequados ao tipo de problema ou objeto a ser entendido.

Segundo Lima (2004. p. 18-24.) as pesquisas acadêmicas baseiam-se um roteiro que pode ser definido nas seguintes etapas: Definição do objetivo a ser investigado; Realização da pesquisa exploratória – tema/justificativas; Formulação de problemas e variáveis e respectivas justificativas teóricas; Elaboração do referencial teórico; Definição das estratégias metodológicas da pesquisa e suas justificativas; Realização da pesquisa bibliográfica e tratamento de materiais secundários; Planejamento da pesquisa de campo; Planejamento, realização e registro das entrevistas; Tratamento dos materiais de origem primária; Elaboração do relatório de pesquisa.

Ainda segundo Lima (2004), as pesquisas podem ser classificadas em pesquisa básica: que objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática, e pesquisa aplicada: que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática. No que se refere a abordagem pode ser quantitativa: a qual considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números e opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, usa-se recursos e técnicas estatísticas (porcentagem, média, moda, etc.), e pesquisa qualitativa: a qual

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. No entanto, essas duas abordagens não são opostas e podem ser utilizadas em conjunto.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não é necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Além dos tipos já citados, têm-se ainda, no que se refere aos objetivos: a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. E no que se refere aos procedimentos técnicos têm-se: a pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso e pesquisa Expost-Facto (SILVA; MENEZES, 2005).

Neste trabalho a pesquisa tem as seguintes características: tipo exploratória envolvendo pesquisa bibliográfica, através do levantamento e tratamento de textos, e pesquisa de campo com a realização de entrevistas com gestores de determinadas organizações. A pesquisa teve um enfoque qualitativo e foi utilizada para investigar a amostra. Este tipo de pesquisa foi definido em função da possibilidade de explorar a fundo os fenômenos e riqueza interpretativa.

Com relação ao universo da pesquisa, todos os sujeitos entrevistados foram escolhidos por conveniência e acessibilidade do pesquisador, logo, consideraremos a população da cidade de Dourados – MS, onde foi realizada a pesquisa.

A amostra consiste em um total de 10 entrevistados, tanto do setor público quanto da iniciativa privada, com diferentes áreas de atuação. Empresas do varejo de alimentos como redes de supermercados, empresas prestadoras de serviço como escola de idiomas, universidades e escritório de contabilidade e empresas atuantes no comércio de equipamentos e máquinas agrícolas de grande porte<sup>2</sup>.

Foram selecionados para compor a amostra, pessoas ocupantes de cargos de níveis gerenciais e cargos de chefia, que sigam ou não alguma crença ou doutrina religiosa. Com relação ao questionário, não será abordado o perfil dos entrevistados pelo fato de que, aos olhos do pesquisador, é uma informação irrelevante, visto que, além da busca pelo anonimato e privacidade dos entrevistados, também, não é este o objetivo da pesquisa.

No caso dos entrevistados atuantes no setor público foram entrevistados profissionais detentores de cargos de chefia que os quais lhe permitiriam se adequar ao perfil necessário para responder ao questionário da pesquisa.

<sup>2</sup> As entrevistas transcritas estão disponíveis no Apêndice do trabalho.



Com relação aos entrevistados na iniciativa privada, grande parte foram os próprios donos das empresas e, uma minoria, foram profissionais em nível de direção os quais também se encaixavam ao perfil requerido pelo pesquisador.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De modo geral, pode-se observar, através dos dados colhidos em campo, alguns fatores relevantes os quais os entrevistados em sua totalidade ou maioria concordam. Primeiramente, o reconhecimento por parte dos mesmos de certos benefícios que a influência da religião ou espiritualidade pode ter tanto no ambiente de trabalho como para os indivíduos, ou seja, benefícios coletivos e individuais como melhora nas relações interpessoais na organização, aumento da motivação e uma melhora na maneira em como o indivíduo lida com questões específicas relacionadas ao desempenhar de suas funções como pressão, psicológico particular e conduta ética e moral.

Além destes fatores citados, é possível destacar que em sua grande maioria, os entrevistados de certa forma se apegam a algum elemento de fé, espiritual ou religioso em momentos de tomada de decisões consideradas mais complexas ou dificultosas pelos mesmos.

De forma sintética, pode-se dizer que a religiosidade foi mencionada em duas dimensões: pelo conteúdo ético, sobretudo para tomada de decisões, e pelo aspecto emocional, especialmente como estímulo. Em primeiro lugar, os “ensinamentos éticos” das religiões foram citados como potencialmente positivos para tomada das decisões mais adequadas, permitindo melhores resultados.

Essa relação entre o conteúdo ético-religioso e o comportamento no ambiente de trabalho já foi realizada por Weber (2009), um autor clássico da sociologia, para quem a “ética protestante” – fundada na valorização do trabalho e do acúmulo de capital, ao contrário do “tradicionalismo” do catolicismo e outras religiões – impulsionou o desenvolvimento do capitalismo.

Mas a religiosidade pode favorecer o trabalho não somente pelo seu conteúdo ético específico, mas também pelo impulso motivacional que gera em função do sentimento de força e pertencimento, comum a todas as religiões, que podem ser importantes em momentos de dificuldades e desgastes.

É nesse sentido que Durkheim (2000, p. 166-167), outro sociólogo clássico, destaca que a vida religiosa, independente do seu conteúdo específico, é capaz de “desencadear forças emotivas”, gerando no religioso a sensação de que “é um homem que pode mais” e “sente mais força, seja para suportar as dificuldades da existência, seja para vencê-las”.

Por outro lado, outro fator praticamente unânime verificado foi a preocupação por parte dos gestores em se estabelecer um certo limite para a influência de crenças religiosas ou

manifestações de fé no ambiente de trabalho, tanto por parte dos funcionários como por parte do gestor em si, independente da religião professada.

O principal motivo para essa preocupação dá-se pelo receio de que, se ultrapassado esses limites, a influência dessas crenças possa vir a prejudicar o andamento do trabalho e, além de interferir nas funções dos colaboradores, também seja motivo para o desabrochar de conflitos internos.

Vejamos esses aspectos na análise das entrevistas.

### 5.1 RELIGIÃO COMO REFERÊNCIA PARA A TOMADA DE DECISÃO

Uma relevante curiosidade observada através da pesquisa é, certamente, com relação à tomada de decisão por parte dos profissionais entrevistados. A partir das informações colhidas pode-se observar que os entrevistados quase em sua totalidade se apegam a algum elemento religioso ou de fé como ajuda para a tomada de decisão. Alguns de maneira mais discreta, outros utilizam-se dessa prática de maneira bastante expressiva.

A maioria dos entrevistados alegam que realizam orações, rezas ou até breves momentos de reflexão com pensamentos em algo superior, para tomarem suas decisões no desempenhar de suas funções no trabalho. Para eles, essa prática ajuda a trazer mais clareza em suas ideias, ou até mesmo serem intuídos por alguma orientação divina e, conseqüentemente, tomariam as melhores decisões.

Parte deles acreditam que nos momentos de maior dificuldade, dúvida e incertezas, essa prática lhes faz sentirem-se mais seguros, fortes e confiantes de que estão tomando a decisão correta e que o resultado de suas decisões trará soluções.

Pôde-se observar casos de influência bastante expressiva da crença religiosa no processo decisório, como é o caso nas informações fornecidas pelo entrevistado 9:

“Algumas decisões são tomadas com base em oração pelo próprio presidente da empresa, ele tem uma bíblia em cima da mesa dele e muitas vezes ele tem um momento só dele, em que ele está lá, fechado, e a gente sabe o que ele está fazendo, ele está buscando uma resposta maior... então buscamos a resposta em um momento de oração, muitas vezes até em conjunto, isso acontece muito. ” (ENTREVISTADO 9, 2016).

Segue outro exemplo interessante explicitado pelo mesmo entrevistado:

“Você reparou que nós temos um botton aqui? (Este botton é distribuído aos funcionários, e está escrito: O que Jesus faria?). É distribuído nos momentos

de integração onde nós refletimos se aquela decisão é a decisão que o próprio Jesus Salvador faria.” (ENTREVISTADO 9, 2016).

A partir desses fatos, têm-se que é considerável, para aqueles que à possuem, a influência das crenças religiosas e manifestações de fé na atuação do gestor, em seu processo decisório, visto que, 90% dos entrevistados alegam buscar algum tipo de ajuda em suas respectivas crenças, seja essa ajuda expressiva ou não. Ressaltando que os 10% que não declararam influenciar-se por crenças de fé, declararam-se ateus.

## 5.2 RELIGIÃO COMO ESTIMULO DO INDIVÍDUO

É visivelmente presente em 100% dos entrevistados a crença de que a religião pode levar algum tipo de estímulo aos indivíduos dentro do ambiente de trabalho. Este fato já havia sido abordado neste trabalho quando foram citadas as pesquisas de Passos (2008) e Rego, Cunha e Souto (2007), os quais expuseram possíveis benefícios recorrentes da aplicação do conceito da espiritualidade no ambiente de trabalho.

Pôde-se observar que mesmo o entrevistado que se auto declarou ateu, acredita na possibilidade da prática ou manifestação de algum tipo de crença religiosa ou fé dos indivíduos no ambiente organizacional, pode ser necessário para algumas pessoas e até a traz certas motivações. Como declarou em sua entrevista:

“Para algumas pessoas pode ser necessário.... Os colegas de trabalho podem ter seus ídolos, enfeites, demonstrações de fé. Acredito que isso é válido, faz as pessoas em geral serem mais responsáveis, terem algo à que recorrer (uma muletinha). Acho que isso é válido para quem tem essa necessidade.” (ENTREVISTADO 1, 2016).

Os entrevistados elencaram diversos efeitos que um ambiente de trabalho espiritualizado ou que se tenha espaço para demonstrações de fé, pode causar nos funcionários em geral. Pode-se extrair da pesquisa efeitos como: “deixar as pessoas com mais bom humor”, “aumenta a parceria entre as pessoas”, “as pessoas tendem a serem mais honestas”, “tendem a ter melhor moral”, “ajuda as pessoas a compreenderem melhor o que é certo e o que é errado”, “faz com que acreditem mais em sua própria capacidade e esforço”, “faz a diferença e ajuda nas situações difíceis”, “cria um sentimento de empatia para com o próximo”.

A partir da fala do entrevistado 3, pode-se ter um exemplo de como os gestores veem o impacto dessa prática em seus colaboradores:

“... eu acho que quando o funcionário tem uma espiritualidade ele tem uma calma maior, ele suporta mais uma pressão, se ele acredita em algo maior que vai ajudar ele, ele tem mais força. A pessoa quando não tem uma religião, uma base, ele se assusta muito rápido, ele foge muito fácil. Quando ele tem religião ele se sente protegido, é uma pessoa mais determinada.” (ENTREVISTADO 3, 2016).

### 5.3 A NECESSIDADE DE LIMITES E OS RISCOS PROVENIENTES DA INFLUÊNCIA DA RELIGIÃO OU ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Apesar da unanimidade entre os gestores em concordarem com possíveis benefícios advindos da influência das crenças religiosas e manifestações de fé no ambiente de trabalho, também é unânime o reconhecimento de que essa prática apesar de ter um lado positivo, concomitantemente carrega um lado negativo, como alguns entrevistados descreveram.

Todos os profissionais entrevistados citam que existe a necessidade de se estabelecer um certo limite para a influência de crenças religiosas e espirituais no ambiente de trabalho, porém é difícil determinar onde se inicia e até aonde vai esse limite.

Em algumas das empresas pesquisadas, a liberdade para essa prática dá-se de maneira mais expressiva que nas outras, como citam os entrevistados 7 e 9:

“A instituição que eu trabalho é extremamente católica, bem religiosa, quando você entra já tem uma imagem de Jesus de braços abertos, bem grande. Dentro da instituição tem uma capela com padre, e as vezes convidam os funcionários.” (ENTREVISTADO 7, 2016).

“...um dos nossos principais valores aqui na empresa é crer em Deus, então os próprios donos são religiosos. Os funcionários não são influenciados, mas são voltados a essa questão de religiosidade também. Não uma religião em si, mas uma crença maior que é em Deus, então, todos os procedimentos que nós temos, e as políticas, são voltadas a essa crença maior que é Deus... todas as segundas-feiras nós temos um momento de fazer oração, em todas as unidades. Então vem um pastor de determinada religião onde ele lê e dá um devocional breve de uns 5 minutos e depois ele faz uma oração.” (ENTREVISTADO 9, 2016).

No geral, entre as empresas pesquisadas, além das quais onde a abertura para essa manifestação de fé é explícita, a liberdade existente para a prática dessas manifestações não é explícita, porém, tem a possibilidade de acontecer, frequentemente ou não, não é possível observar uma regra para tais acontecimentos.

Neste ponto a preocupação dos gestores, em encontrar uma forma de dosar a abertura para essas práticas no ambiente de trabalho, é mais evidente. Apenas uma das empresas declarou a não existência de abertura ao religioso ou ao espiritual como expõe o entrevistado 6 ao ser questionado sobre a possibilidade e incentivo com relação à religiosidade e espiritualidade no ambiente de trabalho: “[...] “não se oferece nem se incentiva, não faz eventos, nem oração.”

No caso da empresa do entrevistado 6, não foi possível observar uma preocupação com fatores negativos advindos da abertura para a prática de manifestações de fé como observa-se nas outras empresas pesquisadas.

É possível perceber que esses fatores negativos, na realidade, são riscos os quais as empresas estão sujeitas ao permitirem as manifestações de fé no ambiente de trabalho. Devido à dificuldade de definir limites, os gestores se encontram sujeitos ao desenvolvimento de conflitos e problemas provenientes da influência da religião ou espiritualidade se disseminadas em exagero no ambiente organizacional.

Dentre as informações providas pelos gestores entrevistados, pode-se destacar os riscos os quais os mesmos pensam estarem sujeitos, como, fanatismo religioso, atritos entre funcionários por terem ideologias e crenças diferentes, assim como a queda da produtividade, caso as práticas de fé venham a interferir no desempenhar das funções, por exemplo.

O entrevistado 3 descreve como delimita a influência religiosa em sua empresa:

“...eu creio que a espiritualidade é maior que a religião, então se a pessoa seguir qualquer religião do bem ela vai crescer. A não ser que isso influência dentro da empresa, por exemplo um funcionário querer impor alguma doutrina religiosa ao outro, aí já atrapalha o trabalho, está passando dos limites, neste caso serei obrigado a intervir, mas se o funcionário tem algo somente para ele, ele tem a liberdade de seguir qualquer tipo de religião.” (ENTREVISTADO 3, 2016).

Alguns dos entrevistados alegaram que as manifestações de fé podem atrapalhar ou até incomodar como é o caso do entrevistado 7 que diz: “[...]. Para mim só atrapalha a partir do momento que você é uma pessoa fechada e não aceita coisas diferentes.”

Também o entrevistado 1 alega que determinadas manifestações de fé coletivas como orações, só funcionam devido aos praticantes seguirem a mesma referência religiosa, caso contrário, geraria conflitos em se estabelecer práticas verdadeiramente ecumênicas, e de certa maneira isso o incomoda, como descreve:

“...as orações que acontecem a partir da reunião de funcionários em meu local de trabalho, todas as manhãs me atrapalham, na verdade me incomodam. Porque as pessoas que professam o mesmo tipo de fé e se juntam nessas orações, provavelmente não aceitariam outra diferente, ou radicalmente diferente à deles. Porque se eu fosse umbandista e quisesse bater tambor aqui, eu teria problemas.” (ENTREVISTADO 1, 2016).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação aos resultados da pesquisa, observa-se vários fatores, descritos a seguir. Como citado por grande parte dos entrevistados, somos seres humanos passivos da influência da educação familiar, do meio em que vivemos, dos valores que adquirimos ao longo da vida e também do apego religioso ou espiritual que possuímos, independente de religião ou crença.

Essa bagagem que compõe a formação do profissional, faz com que ele, consciente ou inconscientemente acabe inserindo como valores pessoais no ambiente de trabalho, buscando resultados positivos, apoio, confiança e segurança na realização do seu trabalho, bem como harmonia com os colegas e colaboradores.

Apesar de reconhecerem que estes valores religiosos, morais e éticos estão impregnados em seu caráter, e por consequência disso, levam isso ao que tange o seu profissional, os gestores têm a consciência de que, independentemente de suas crenças, eles necessitam de apegar-se ao profissionalismo em favor do bom andamento do trabalho e da ordem no ambiente organizacional.

Destaca-se também que o grande desafio enfrentado pelos gestores na relação religiosidade x profissionalismo, é em estabelecer os limites para a influência da religião e da espiritualidade na organização como um todo, tanto individualmente como coletivamente.

Sendo assim, com relação aos objetivos da pesquisa, verificou-se que realmente os profissionais gestores baseiam-se em suas crenças religiosas e espiritualidade para atuar nas organizações, nos processos de tomada de decisão. Além deste fato, o gestor também abre espaço para essas manifestações de fé no ambiente organizacional através das relações interpessoais, porém, sempre procurando estabelecer limites ideais, de acordo com seu próprio julgamento, ao ponto de não prejudicarem o desempenho do trabalho na organização.

A influência da religião ou da espiritualidade na atuação dos gestores pode trazer contribuições no sentido de fazer com o que o mesmo sinta-se mais confiante, seguro de suas decisões assim como de que pode fazer com que o ambiente de trabalho seja mais harmonioso. Porém, esta contribuição reflete-se somente para aqueles que possuem essa fé, ou crença em uma religiosidade ou espiritualidade. Por outro lado, com relação aos gestores que por ventura não possuam nenhum tipo de religiosidade ou espiritualidade, não necessariamente serão menos seguros e confiantes.

Por fim, particularmente, acredito que este trabalho pode trazer informações e agregar conhecimentos não somente à formação do administrador, mas também aos gestores em geral, formados na área ou não, fazendo com que os mesmos tenham uma dimensão maior, um



parâmetro a mais, um olhar diversificado a respeito das relações interpessoais e da gestão em si.

## REFERÊNCIAS

BARUFFI, Helder. **Metodologia da Pesquisa**: manual para a elaboração da monografia. 2ª ed. Dourados: Hbedit, 2001.

BARRETO, Tiago Franca. THOMPSON, Ana Carolina Rolim Tucunduva da Fonseca. FEITOSA, Marcos Gilson Gomes. **Espiritualidade no ambiente de trabalho – Revisão dos conceitos, dimensões e críticas**. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção Belo Horizonte: 2011. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_sto\\_145\\_908\\_18812.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_145_908_18812.pdf)>. Acesso em 18 de Abril de 2016.

BATISTA, Eraldo Leme. **O instituto de organização racional do trabalho – Idort, como instituição educacional nas décadas de 1930 e 1940 no Brasil**. XI Jornada de estudos e pesquisas do HISTEDBR. Cascavel: UNIOESTE, 2013.

BERTHOUSOZ, R. Economic efficiency, ethical foundations and spiritual values in the management of organizations. In: **T. Pauchant (Ed.), Ethics and spirituality at work. Hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations**. (pp. 30-77). Westport, CT: Quorum. 2002.

BONITA, Maria. **Entrevista VII**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (39,00 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice F desta monografia.

CAETANO, Maria Cristina; OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Ensino Religioso: sua trajetória na educação brasileira**. Belo horizonte: Pontifícia Universidade Católica, 2006.

CARVALHO, Leandro. **História da Igreja Católica; Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilescola.uol.com.br/historiag/influencia-igreja-historia.htm>>. Acesso em 22 de abril de 2016.

CHAUÍ, M. H. **Filosofia**. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª edição. São Paulo: McGrawhill do Brasil, 1983.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta. São Paulo: Makron Books, 1999.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da profissão**. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>>. Acesso em 28 de out. 2015.

CORDEIRO, Fabio Medeiros. **A relação entre espiritualidade e a formação do administrador na contemporaneidade**. Universidade Católica de Pernambuco: Recife, 2009.

DA SILVA, Josias. **Entrevista I**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (5,27 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

DA SILVA, R. R. Espiritualidade e Religião no Trabalho: Possíveis Implicações para o Contexto Organizacional. **Psicologia, Ciência e Profissão**. Universidade de Lisboa, 2008. p 768-779.

DE DEUS, Jesus. **Entrevista IX**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (9,02 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice I desta monografia.

DE MATOS, Alderi Souza. **A reforma protestante do século XVI**. Mackenzie. Disponível em <<http://www.mackenzie.br/6962.html>>. Acesso em 20 de abril de 2016.

DURKHEIM, Émile. Sociedade como fonte do pensamento lógico. In: RODRIGUES, José A. **Durkheim: Sociologia** (Col. Grandes Cientistas Sociais). Editora Ática: São Paulo, 2000, p. 166-182.

DURKHEIM, E. **Formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. **A poli**. Disponível em <<http://www.poli.usp.br/pt/a-poli.html>>. Acesso em 12 de setembro de 2016.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968**. UFPR: Curitiba, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>>. Acesso em: 29 de out. 2015.

FERREIRA, Valdinei Aparecido. O protestantismo na atualidade. **Revista Espaço Acadêmico**. n° 59. Abr. 2006. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/059/59ferreira.htm>>. Acesso em: 29 de out. 2015.

FERREIRA, Virgulino. **Entrevista IV**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (8,33 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice D desta monografia.

FRANCISCO, Wagner De Cerqueira E. **Islamismo; Brasil Escola**. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/religiao/islamismo.htm>>. Acesso em: 28 de out. 2015.

GAÚCHO, **Ronaldo**. **Entrevista X**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (14,03 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice J desta monografia.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

GUEDES, Antônio Carlos de Almeida et al. A Representação Social da Responsabilidade Social Corporativa. **Psicol. Argum.** Curitiba, V. 27, n. 58, p. 241-252, jul/set. 2009.

HILL, P. C., & PARGAMENT, K. I. Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality. **American Psychologist**, 2003. 58(1), p64–74.

IBGE. **Censo Demográfico 2010 – Diversidade cultural**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 out. 2015.

JUNQUEIRA, Sergio. WAGNER, Raul. **O ensino religioso no Brasil**. 2ª ed. Curitiba: Champagnat, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

KARDEC, Allan. **O livro dos espíritos**. 182ª ed. Araras: IDE, 2009.

LEWGOY, Bernardo. **A transnacionalização do espiritismo kardecista brasileiro: uma discussão inicial**. Rio de Janeiro: Scielo, 2007.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOPEZ, Miagi. **Entrevista VI**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (9,24 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice G desta monografia.

MACHLINE, Claude. O processo decisório na gestão de tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, p.2, nov/dez. 1977.

MARRONE, Bruno. **Entrevista II**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (9,07 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice B desta monografia.

MARTINS, G, J, T. PEREIRA, M, F. Contribuições da liderança espiritual para o desempenho sustentável. **FACES R. Adm.** Belo Horizonte · v. 8 · n. 1 · p. 87-106 · jan. /mar. 2009.

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

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. **On social representation**. In J. P. Forgas (Ed.). *Social cognition: Perspectives in everyday life* (pp. 181-209). London: Academic Press, 1981.

MOURO, João. **Entrevista VIII**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (15,22 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice H desta monografia.

NAKOMBI, Fujio. **Entrevista V**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (11,30 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice E desta monografia.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

PARÉS, Luis Nicolau. Do Calundu ao Candomblé: o processo formativo da religião afro-brasileira. In: \_\_\_\_\_. **A formação do Candomblé**. História e ritual da nação Jeje na Bahia. Campinas: Unicamp, 2007, p. 101-123.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, Tales Dos Santos. **A Igreja Católica no Brasil; *Brasil Escola***. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/historiab/igreja-catolica-no-brasil.htm>>. Acesso em 19 de abril de 2016.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, processos e tomada de decisão** / Altamiro Damian Préve, Gilberto de Oliveira Moritz, Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 186p.: il.

RACHEL, Andrea Russar. **Brasil: a laicidade e a liberdade religiosa desde a Constituição da República Federativa de 1988**. Disponível em:< <http://jus.com.br/artigos/22219/brasil-a-laicidade-e-a-liberdade-religiosa-desde-a-constituicao-da-republica-federativa-de-1988#ixzz3pn6at5UE>>. Acesso em: 28 out. 2015.

RAIFFA, Howard. **Teoria da decisão: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza**. São Paulo: Vozes; Edusp, 1977.

REGO, A. CUNHA, M. P. SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**. São Paulo. v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007.

ROBBINS, Sthephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SATER, Beto Carreiro. **Entrevista III**. [Agosto. 2016]. Entrevistador: Gabriel Jäger Ramos. Dourados, 2016. 1 arquivo .mp3 (22,54 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice C desta monografia.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SOUSA, Rainer Gonçalves. **Catolicismo**; *Brasil Escola*. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/religiao/catolicismo.htm>>. Acesso em 29 de out. 2015.

\_\_\_\_\_, Rainer Gonçalves. **Espiritismo**; *Brasil Escola*. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/religiao/espiritismo.htm>>. Acesso em 29 de out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **A mais antiga do Brasil**. Disponível em <>. Acesso em 29 de out. 2015.

UNRUH, A. M., VERSNEL, J., & Kerr, N. Spirituality unplugged: A review of commonalities and contentions, and a resolution. **Canadian Journal of Occupational Therapy**, 2002. 69(1), p5-19.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2009.

**APÊNDICE A – ENTREVISTADO 1 (ATEU).**

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Não

b) No seu trabalho?

R. Não

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Sim, é livre, desde que seja com moderação, é permitido.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. No desempenho de meus afazeres e do setor, não julgo necessário. Para algumas pessoas pode ser necessário, para mim, dependendo da situação, me atrapalha.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. Sim, as orações que acontecem a partir da reunião de funcionários em meu local de trabalho, todas as manhãs me atrapalham, na verdade me incomodam. Porque as pessoas que professam o mesmo tipo de fé e se juntam nessas orações, provavelmente não aceitariam outra diferente, ou radicalmente diferente à deles. Porque se eu fosse umbandista e quisesse bater tambor aqui, eu teria problemas.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Não sei, acredito que não.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Nenhuma.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Não tem nenhuma influência.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Geralmente com frieza e mantenho distância. Por exemplo: fofocas prejudiciais ao trabalho, conversas não produtivas que podem prejudicar outros colegas. Mantenho distância.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. A minha fé é extremamente posicionada na minha função. Como eu não tenho fé nenhuma, julgo tomar decisões boas e racionais, sem paixões.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Creio que sim. Os colegas de trabalho podem ter seus ídolos, enfeites, demonstrações de fé. Acredito que isso é válido, faz as pessoas em geral serem mais responsáveis, terem algo à que recorrer (uma muletinha). Acho que isso é válido para quem tem essa necessidade, eu já me sinto mais evoluído.



**APÊNDICE B – ENTREVISTADO 2 (ESPÍRITA).**

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Sim.

b) No seu trabalho?

R. Não. No trabalho sou mais cético, não fico esperando acontecer algo sem ação ou atitude.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Não se é praticado, porém se é permitido. Nada que seja passado do limite. Algo que seja particular do funcionário.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. Acho que é importante, acho que devia até se trabalhar mais isso. Principalmente para a manipulação da energia. Creio que toda espiritualidade boa, traz uma energia boa, deixando as pessoas com mais bom humor, há uma parceria maior entre as pessoas, o relacionamento com as pessoas melhora muito.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. Penso que é como eu descrevi, não tenho exemplos.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Eu acho que no geral não, porque a minha religião é bem pessoal, não a exponho. Somente para pessoas bem próximas.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Como espírita eu peço muito ao meu guia espiritual para que eu seja intuído a tomar as melhores atitudes.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Sim, de muitas maneiras, porém não sei definir até onde vai pela minha religião ou pela minha conduta, eu acho que eu tenho princípios morais e que sigo mais pelos meus princípios do que eu acho que é certo e errado.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Eu fico muito “puto”. Eu acho que a ética é o principal para o relacionamento no trabalho, desonestidade é uma coisa complicada, eu procuro nunca ser assim, ninguém é perfeito, mas eu procuro não ser assim e também não quero sejam comigo. Minha reação é se afastar na medida do possível e evitar relação com a pessoa.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. Eu procuro não misturar com o profissional, porém acho que sigo em partes. Eu creio que deveria trabalhar muito mais, de 0 a 100 creio que sigo 30%.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Creio que sim. Justamente para que se melhore a relação entre as pessoas no ambiente de trabalho, pois creio que a religião, espiritualidade ajuda nisso. As pessoas que são mais espiritualistas tendem a ter melhor moral, tendem a serem mais honesta e acho que isso vai ajudar no relacionamento profissional com essas pessoas.

### APÊNDICE C – ENTREVISTADO 3 (CATÓLICO).

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Sim.

b) No seu trabalho?

R. Sim. Pois recebi uma educação religiosa, então, ela faz parte do dia a dia. Então sempre vou tomar uma atitude pego toda a bagagem de aprendizado que tive, tanto religioso como a educação dos pais e o caráter e de uma forma geral tomo decisões, então um conjunto de experiências ajudam a tomar as decisões no dia-a-dia. Sou católico mas acredito que as atitudes são mais importantes que a frequência numa igreja. Principalmente trabalhando com contabilidade, muitas empresas querem que trabalhemos com situações que não são corretas, então, nosso desafio é criar um limite, não ultrapassar alguns limites para manter sua paz interna.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Eu penso assim: eu respeito a diversidade. Não procuro impor nada, sou católico, mas não fico criando momentos de espiritualidade na empresa, não vou impor minha vontade por ser dono da empresa pois existem pessoas com diferentes religiões, eu creio que a espiritualidade é maior que a religião, então se a pessoa seguir qualquer religião do bem ela vai crescer. A não ser que isso influência dentro da empresa, por exemplo um funcionário querer impor alguma doutrina religiosa ao outro, aí já atrapalha o trabalho, está passando dos limites, neste caso serei obrigado a intervir, mas se o funcionário tem algo somente para ele, ele tem a liberdade de seguir qualquer tipo de religião.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. É importante porque faz parte da formação do ser humano, eu acho que a vida não é só trabalhar e ganhar dinheiro, tem algo à mais. E eu acho que quando o funcionário tem uma espiritualidade ele tem uma calma maior, ele suporta mais uma pressão, se ele acredita em algo maior que vai ajudar ele, ele tem mais força. A pessoa quando não tem uma religião, uma base, ele se assusta muito rápido, ele foge muito fácil. Quando ele tem religião ele se sente protegido, é uma pessoa mais determinada.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. É difícil comprovar porque é algo muito do pessoal de cada um. Mas de um modo geral pelo o que eu observo das pessoas, a gente vê o comportamento dessas pessoas, o que me faz presumir que seja assim, até porque, eu, pelo menos, sou assim.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Eu acho que eu não procuro nem expor isso, eu acho incorreto usar da religião pra ter algum tipo de êxito profissional, então eu procuro não misturar as coisas.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Principalmente nas decisões mais difíceis, existem situações conflitantes, limites que não podemos ultrapassar. Então a gente pede uma orientação, discernimento para tomar uma decisão mais correta, para que mantenhamos nossa paz, nossa segurança. O dinheiro é importante e traz felicidade, mas você não pode em função do dinheiro colocar em risco sua família e seus funcionários, pois, quando eu tomo uma decisão não interfere somente na minha vida, mas também nos meus funcionários, então sempre rezo a noite e peço a Deus que me ilumine nas minhas decisões para que eu tome a decisão mais correta possível, peço ajuda de Deus.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Sim, pois como já disse, temos uma educação religiosa que explica o que é o certo e o que é errado. Por exemplo: eu recebi a proposta para pegar uma empresa como cliente, que iria me pagar um valor muito bom, aí pensamos, se eu pegar esse cliente vou alavancar a empresa, vou crescer e etc. Aí depois eu vi que o cliente queria que eu fizesse algumas coisas que eu não concordo, é um dilema grande no mundo capitalista e empresarial. Então eu renunciei esses honorários para manter a minha paz. Pois quando recebemos uma educação religiosa que te mostra o que é o certo e o errado e surgem essas situações, você pode até se sentir tentado, mas o seu “eu interior” avisa, você fica com um sentimento negativo. Então essa crença religiosa ajuda sim a tomar as atitudes corretas.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Eu nem me estresso muito com isso, se não for algo muito pessoal, até se for algo pessoal eu penso assim, se essa pessoa teve essa atitude ela vai colher o que ela está plantando então deixa a vida dar a lição dela, eu não me importo muito com isso, pois, se eu ficar remoendo isso faz mais mal para mim. Uma pessoa que tem esse tipo de postura, geralmente se dá mal.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. Eu acho que eu não sigo tão à risca a minha religião, mas eu acredito muito que mais importante que uma regra é um comportamento. Pois não adianta você seguir determinadas regras e ter condutas erradas naquilo que as regras não te dizem como fazer. Eu pego toda a minha educação religiosa e tento praticar como um comportamento. Eu tento ser ético o máximo possível.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Sim, tudo com moderação. Eu acho que o que estraga a sociedade é o fanatismo em qualquer tipo, seja religioso ou esportivo por exemplo. Ninguém é dono da verdade. Se as

peças souberem seus limites, tem espaço para a diversidade, o que não deve haver dentro da empresa é o atrito devido a diferenças de concordância. O que importa é a competência profissional e boa capacidade de relacionamento profissional.

**APÊNDICE D – ENTREVISTADO 4 (CATÓLICO).**

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Sim.

b) No seu trabalho?

R. Sim, particularmente, mas sem influenciar colaboradores.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Não, não faz eventos, nem oração.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. Não, minhas orações faço particularmente em casa, nos momentos que devo fazer. Mas não vejo nenhuma necessidade de se fazer no trabalho, por conta do trabalho. Pode ser que eu esteja no trabalho e veja a necessidade de rezar, mas não por conta do trabalho.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. Resposta anterior.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Não.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Não utilizo, eu acho que utilizo ensinamentos cristãos, como ajudar o próximo, a caridade. Acho que os ensinamentos de bondade, das religiões como um todo podem ser usados. Como não passar os outros para trás, não fazer negócios ilícitos, não maltratar as pessoas, sejam colaboradores ou clientes.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Sim, da forma da resposta anterior.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Creio que ética possui vários conceitos, para mim acredito que é não fazer com os outros aquilo que você não gostaria que fizessem com você. Mas, eu procuro conversar com eles e explicar o porquê eu achei que não foram éticos, no meu ponto de vista, com o objetivo de que a pessoa pare de agir daquela forma, do contrário creio que não dá para conviver ou fazer negócios com pessoas que não te deixam confortáveis, que te agridam de alguma forma, e a falta de ética é uma agressão.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. De acordo com os dogmas religiosos que eu conheço, acredito que é exatamente como é recomendado.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Acho que sim, podem caminhar lado a lado, porque nas religiões como um todo, existem comportamentos sugeridos do que é certo e o que é errado, que nada mais são do que regras de convívio social. Acho que sim deve ser utilizado, e o trabalho é um meio de convívio social. Deve existir um ambiente de trabalho espiritualizado nesse sentido, sem envolver santo A ou santo B, deus A ou deus B.



**APÊNDICE E – ENTREVISTADO 5 (NÃO SEGUE RELIGIÃO ESPECÍFICA).**

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Sim.

b) No seu trabalho?

R. Tento transmitir pelos valores que compartilhamos, a maioria são católicos.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Normalmente, em algumas ocasiões especiais, pedimos que alguém se manifesta, para fazer um agradecimento. Isso aí nós utilizamos.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. Eu acho que é importante, desde que não tenda ao radicalismo, independente da religião. Porque eu creio que muita gente procura na religião um sentido para a vida, que ajuda a mostrar um caminho.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. Resposta anterior.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Não.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Existem alguns dias em que tudo está errado, e eu fico refletindo que deve fazer algum sentido isso, deve ser importante pra minha vida ter acontecido tudo isso de errado hoje. Buscando algum tipo de clareza nas ideias.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Eu não sei se a minha conduta vem da religião, creio que é uma mistura de tudo, tanto meu contato com as religiões quanto a educação dos pais.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Ultimamente tenho muito claro que este é um problema da pessoa, eu procuro conversar, orientar para que este comportamento não volte a se repetir, caso contrário busco o afastamento dessa pessoa.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. Eu não me importo muito com isso. Eu sigo o que eu acredito ser o certo não me importando com o que as pessoas vão pensar.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Acho que sim, desde que seja utilizado para o lado do bem, acho que ajuda, desde que não seja exagerado. Acho que elementos da religiosidade poderiam ajudar muito, como por exemplo: a pessoa acreditar na sua capacidade, ou acreditar no seu esforço. Acho que isso ajuda muito em acreditar.

**APÊNDICE F – ENTREVISTADO 6 (CATÓLICO).**

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Acho que sim.

b) No seu trabalho?

R. Ao extremo não mas, procuro levar os ensinamentos da igreja.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Não sei dizer se incentiva, mas temos pratica de fazer oração em determinado dia da semana. Inclusive isso foi ideia de um dos colegas de trabalho e eu aceitei com muito gosto.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. Acho que qualquer coisa que traga coisa boa é necessária. E todas as religiões, elas têm defeitos, inclusive a minha. Mas se você seguir o que é mais correto nela o que é ensinado, ela agrega sim, eu tenho certeza que em todo momento que você fala o nome de Deus em determinada situação, isso faz diferença.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. As vezes você faz uma reunião de trabalho, e as vezes o tema é difícil. Seus colegas de trabalho relutam em aceitar, mas quando você finaliza dizendo: “Olha se for da vontade de Deus que a gente consiga fazer isso, vai dar certo. Se não for a gente vai saber entender.” Ai quando você fala isso, você percebe que eles acabam se sensibilizando um pouco mais, acho que todo mundo tem essa espiritualidade, mesmo que não seja uma religião específica, mas tem.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Não sei te responder exatamente. Alguns colegas de trabalho, ao fazer uma oração eles citam a minha pessoa como sendo uma pessoa de igreja. Então considero que sim.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Não sei se é do conhecimento religioso ou do que eu tenho da religião. É importante ser profissional? É importante. Mas acho que mais importante do que ser profissional, é você ser uma pessoa boa. Se você é uma pessoa boa, você nunca vai julgar com maldade, nunca vai ter uma interpretação errada antes de avaliar os fatos. Acho que da religião eu trago isso, a empatia. Se colocar no lugar da pessoa e saber o que ela está sentindo.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Eu acho que tem influência sim porque, desde criança minha mãe me levava na igreja. E lá na igreja, mal ou bem, eles te dizem a forma como você deve conduzir a sua vida. Talvez você não consiga fazer tudo aquilo, mas dentro do que você entendeu, aprendeu e tem temor, se não fizer. Eu acho que ajuda bastante com certeza.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Determinada pessoa no meu trabalho me ofereceu um suborno para que eu pudesse favorecê-lo com um serviço. Eu fiquei bem chateado com essa atitude. Eu me sinto bem indignado. Procuro conversar com a pessoa, de forma tranquila para que ela possa entender que aquilo não é uma atitude legal.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. Acredito que é menos do que é recomendado. Porque o que é recomendado em todas as religiões é muito difícil de seguir, principalmente nesse mundo que a gente vive. Então as vezes você tende a errar em por exemplo, não compreender as pessoas como a religião manda. Então acredito que menos.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Eu acredito que sim, porque o bom senso tem que prevalecer em todas as situações, se colocar no lugar do colega de trabalho, mesmo ele sendo seu subordinado, procurar saber se ele não tem problemas, porque ele está agindo daquela forma, esgotar as etapas antes de pensar que ele pode estar agindo de má-fé. Então tenho certeza que a religião, espiritualidade e o ambiente de trabalho podem caminhar juntos perfeitamente. Pois faz com que as pessoas sejam compreensivas umas com as outras além da religião ser justa.

**APÊNDICE G – ENTREVISTADO 7 (CATÓLICO).**

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Sim, espiritualizada.

b) No seu trabalho?

R. . Um pouco.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Sim, a instituição que eu trabalho é extremamente católica, bem religiosa, quando você entra já tem uma imagem de Jesus de braços abertos, bem grande. Dentro da instituição tem uma capela com padre, e as vezes convidam os funcionários.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. Acho que é importante porque as vezes nós precisamos da religião para alguma coisa e a gente acaba buscando quando as coisas apertam.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. Pelo motivo da resposta anterior.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Não, pelo menos no meu setor não.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Quando eu pego algum projeto muito grande que eu sei que vou ter que me envolver com pessoas que de certa forma vão estar observando e analisando meu trabalho, eu geralmente dou uma “rezadinha” antes.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Tem de certa forma, porque a religião ensina o que você deve fazer de certo ou errado, em todos os lugares independente de trabalho você tem possibilidade de fazer coisas boas e coisas ruins. Eu pondero muito. Por exemplo: meu superior queria que eu demitisse um rapaz do meu setor simplesmente porque ele não gostava do rapaz, mas o menino trabalhava bem, então eu não fiz isso porque fiquei com a consciência pesada.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Fico com muita raiva! Uma coisa que me deixa muito chateada no meu trabalho é quando as pessoas erram e não assumem seus próprios erros. Todos erram, errar é humano. Quando eu erro eu assumo meu erro. Mas no meu trabalho quando alguém erra as pessoas se utilizam disso também para te prejudicar no trabalho. Pois ao invés de resolverem diretamente com você, coisas simples, levam logo a um superior.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. Acredito que estou aquém do que é recomendado. Eu tento ser o mais correto possível, porém é difícil.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Acho que sim. De certa forma a espiritualidade te dá forças para você seguir em frente, conseguir o que quer, lutar pelos seus sonhos e objetivos. Para mim só atrapalha a partir do momento que você é uma pessoa fechada e não aceita coisas diferentes.

## APÊNDICE H – ENTREVISTADO 8 (CATÓLICO/ESPÍRITA).

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Me considero uma pessoa mais espiritualizada do que religiosa, posso dizer que principalmente nas minhas ações eu tenho enxergado e encontrado respostas mais no espiritismo do que no catolicismo.

b) No seu trabalho?

R. Da mesma forma, acho que aqui na DPU, nosso público de atendimento é direcionado para pessoas com um estado de vulnerabilidade muito baixo, então as vezes nós conseguimos entender a situação de vida pela qual passa esses cidadãos através dos ensinamentos.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Com certeza é permitida, não é tolhida de forma alguma. Em razão de ser uma instituição pública e até levando em conta o preceito constitucional da laicidade do Estado. Aqui na DPU não há qualquer estímulo a seguir determinado pensamento religioso ou deixar de seguir alguma consciência pessoal, mas é permitido.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. Eu acho que é muito importante, principalmente porque nós, aqui, lidamos com casos de grande mazela social, grandes tragédias, crimes bárbaros, situações onde as pessoas já bateram as portas de todos os lugares e só encontraram uma acolhida aqui da DPU, então é o sentido humano, a sensibilidade humana que move a gente a tentar buscar algum direito de algum cidadão, mesmo sabendo que precedentes judiciais e interpretação da doutrina sigam em sentidos distintos, mas nós tentamos não ser um juízo da causa das pessoas que nos procuram, então a religião ou espiritualidade nesse ponto, ela é uma fagulha, um motor para não nos deixar enxergar da mesma forma que o senso geral tá enxergando.



4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. Com certeza, nós atuamos hoje em um procedimento que é a audiência de custódia. Ela é basicamente, a necessidade de qualquer pessoa presa em flagrante ser apresentada a uma autoridade judicial ou um juiz de direito, num prazo de 24h. Nessa audiência de custódia é o momento em que o magistrado vai verificar a necessidade de manter essa pessoa presa ou não. Nesse momento é muito importante a sensibilidade, no caso nossa de defensores, de levar ao magistrado um pouco da história de vida dessa pessoa que está sendo presa. Então o nosso interesse com essa pessoa de tentar fazer um esforço para achar um quadro mínimo de situação de vida dessa pessoa é que na maioria das vezes faz com que consigamos fazer com que essa pessoa responda um processo criminal em liberdade. Então é essa manifestação de fé nossa, essa vontade de ajudar o próximo que está muito ligada aos preceitos religiosos de qualquer religião, que nos motiva, nos incentiva nos deixa ansiosos a buscar informações para ajudar essas pessoas. Como exemplo também a situação de tráfico de drogas que aqui é muito comum, a grande maioria das pessoas que vem aqui são pessoas que foram usadas pelo sistema, pelo crime, corrompidas pelo sistema criminal. Pessoas vulneráveis dispostas a inserir droga pelo corpo para poder receber um valor para se alimentar. Então não tenho dúvida que esse tipo de olhar diferenciado parte da nossa sensibilidade como ser humano e que em última análise está ligado a forma de enxergar a vida e a fé que normalmente você segue na sua vida particular.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Não, acredito que não tenho nenhum título de seguir determinada religião ou coisa parecida.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Principalmente nas dificuldades de encontrar uma solução ou saída jurídica pros meus casos. Não é raro aqui na defensoria termos que nos apegar a valores morais, valores religiosos, valores éticos para defender as pessoas que nos procuram, até porque, o direito esta em mutação constante, e os códigos e a doutrina e jurisprudência, ela é movimentada a partir das nossas interpelações, das argumentações que a gente desenvolve. Então são nos momentos que a gente acha dificuldade de encontrar na legislação, uma solução aparente para o caso, e então buscamos nos preceitos religiosos.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Acredito que sim, até instintivamente a gente acaba assumindo determinados valores e aí eles provem da sua base familiar, da sua formação religiosa, então não tenho dúvida que reflete no seu comportamento ético, no caso como profissional e até mesmo como pessoa.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Dentro da atuação profissional, o profissional do direito tem instrumentos legais pra combater esse tipo de comportamento. Na vida particular ou no ambiente de trabalho, muitas vezes temos que ter certa sensibilidade para tratar dessas situações, até porque, do ponto de vista do que pode parecer não ético para mim, para outra pessoa pode parecer uma situação normal. Então você precisa uma certa sensibilidade para interpelar a pessoa ou até mesmo para dialogar consigo mesmo para ver se realmente é caso de entender que a pessoa agiu de forma antiética.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. Posso dizer que estou muito perto do que é recomendado. Do que os preceitos de fé me mostram e está claro para mim hoje, acredito que dentro da minha vida profissional tenho levado algo muito próximo, do aquém para o recomendado. Acho que estou em um meio termo. Sempre é possível melhorar e se aprimorar.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Com certeza, principalmente porque este órgão que eu presento, ele é, na grande maioria dos casos, a última trincheira das pessoas, pra conseguir chegar a algum direito, pra conseguir ser enxergado pelo Estado ou mesmo pelo mundo. Então acho que sinceramente, ocupar um cargo de defensor público, mais do que estar preparado sobre o ponto de vista jurídico, você tem que estar vocacionado sobre o ponto de vista social, espiritual e religioso. Então eu penso que se um defensor que pega determinados casos, se ele não tiver, de certo modo, com seus preceitos de fé firmes, ele aí em alguns momentos se questionar se está na

função adequada ou não. Então acho que a base da atuação do cargo de defensor público, está ligada a essa sensibilidade com o ser humano e com a sua ligação de fé, com o que é supra, com o que está acima desse mundo terreno nosso.

## APÊNDICE I – ENTREVISTADO 9 (MÓRMON).

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Sim, com certeza, desde 8 anos de idade.

b) No seu trabalho?

R. Eu sempre busco trazer isso para o meu trabalho.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Sim, tanto que um dos nossos principais valores aqui na empresa é crer em Deus, então os próprios donos são religiosos. Os funcionários não são influenciados, mas são voltados a essa questão de religiosidade também. Não uma religião em si, mas uma crença maior que é em Deus, então, todos os procedimentos que nós temos, e as políticas, são voltadas a essa crença maior que é Deus.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. Sim, nós somos em 6 na equipe e todos tem a sua religião, isso ajuda nos ditarmos no dia a dia, nas nossas políticas, nas coisas que são tratadas, na maneira como nós tratamos as outras pessoas nós sabemos que temos que ser muito honestos e muito confiantes com as informações que nós passamos, nós passamos de uma maneira clara, de uma maneira honesta que não destoe dessa crença maior que a gente tem. Nada é transpassado ou é dado um jeitinho diferente, a gente sabe que isso é errado, então a gente faz da maneira correta mesmo. Então, isso ajuda muito o fato de todo mundo ser cristão ajuda muito, até mesmo o linguajar e o tratamento no dia a dia.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. Sim, todas as segundas-feiras nós temos um momento de fazer oração, em todas as unidades. Então vem um pastor de determinada religião onde e ele lê e dá um devocional breve de uns 5 minutos e depois ele faz uma oração. Todos se reúnem e tem esse momento pra inicio da semana. Então é um momento que a empresa por presar um valor, coloca um valor também.

Não são todas as pessoas que participam porque não é obrigatório, mas a grande maioria participa.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Sim, com certeza.

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Acredito que oração é o principal, onde as pessoas buscam algo maior, uma confirmação ou resposta de Deus. Algumas decisões são tomadas com base em oração pelo próprio presidente da empresa, ele tem uma bíblia em cima da mesa dele e muitas vezes ele tem um momento só dele, em que ele está lá fechado e a gente sabe o que ele está fazendo, ele está buscando uma resposta maior. Isso acontece com a gente também. Acredito que para mim principalmente quando se trata de contratações em nível de gerência, então buscamos a resposta em um momento de oração, muitas vezes até em conjunto, isso acontece muito.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Sim, acredito que os mandamentos foram a base do direito que a gente tem hoje. Quando temos que tomar uma decisão difícil ou saber julgar, porque é difícil julgar o que é certo e o que é errado, mas nisso a gente volta ao nosso olhar. Você reparou que nós temos um botton aqui? (esse botton é distribuído aos funcionários, e está escrito: “O que Jesus faria?”). É distribuído nos momentos de integração onde nós refletimos se aquela decisão é a decisão que o próprio Jesus Salvador faria.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Então, a gente tem uma política de qualidade que é implantada, a gente tem procedimentos para quando isso acontece, então nós somos treinados com relação a clientes, fornecedores e outras pessoas também. Então muitas vezes a pessoa está num momento fora dela e a gente tem que tomar uma decisão de acordo com o que a gente é treinando, temos que saber lidar e entender o momento que a pessoa tá passando, então, em momento algum a gente tenta disfarçar ou coagir uma situação antiética, então nós temos uma política bem forte, nós

não distorcemos uma coisa que a gente sabe que é errado. Nós realmente cortamos o mal pela raiz, quando a gente sente que vai dar errado a gente corta por ali mesmo. E pessoalmente eu busco aplicar o que eu aprendo.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. Acredito que seja exatamente como é recomendado. Todo mundo aqui dentro sabe que eu sou mórmon por exemplo, isso é uma coisa que eu nunca escondi de ninguém e não procuro esconder, mas nunca deixo isso transpassar um limite e afetar meu profissionalismo.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?

R. Sim, eu acredito que caminha sim. Isso eu tenho aprendido aqui na empresa mesmo. Todas as reuniões que a gente faz de diretoria elas começam com uma oração, por parte do dono da empresa mesmo. Nós buscamos essa orientação e acredito que a gente consegue levar lado a lado, porém sem chegar ao fanatismo, nós tentamos dosar isso.

**APÊNDICE J – ENTREVISTADO 10 (CATÓLICO).**

1-Você se considera uma pessoa religiosa ou espiritualizada;

a) Na vida pessoal?

R. Sim, me considero até porque eu tenho uma formação católica.

b) No seu trabalho?

R. Sim, porque o ambiente de trabalho de certa maneira é interferido pela questão religiosa, porque adentra aquela questão de você estar bem, de você ter uma fé que vá te motivar a alguma coisa ou que vá te impedir de fazer alguma outra coisa.

2-No seu ambiente de trabalho é permitido, se oferece ou se incentiva a religiosidade/espiritualidade?

R. Nós não criamos objeções, o que não pode é que isso interfira no trabalho e no desenvolvimento da função. O bem-estar tem de estar inserido no ambiente de trabalho e muitas vezes isso provem da religiosidade.

3-É importante a religião/espiritualidade no seu ambiente de trabalho? Por que?

R. É importante, independente de trabalho ou de onde a pessoa vá, eu acho que é importante ter uma fé, porque a fé motiva as pessoas, tanto profissionais quanto pessoais, para mim é importante nesse sentido.

4-É possível descrever situações que confirmem a resposta anterior?

R. Em diversas ocasiões, você se depara com colegas de trabalho ou da equipe que as vezes está passando por um momento mais difícil e não está conseguindo separar o pessoal do profissional. E as veze, numa conversa você pode falar de Deus ou de algo do âmbito religioso, você vê que o que faltava era uma palavra de fé, então você vê que a pessoa, ameniza, não vou dizer que melhora, mas que ameniza.

5-Você considera que é visto ou avaliado como um profissional que segue uma religião?

R. Sim, eu acredito que sim,

6-Em quais circunstâncias você utiliza elementos religiosos ou espirituais para tomar decisões?

R. Em momentos de reflexão eu chego em casa, pensando em fazer uma oração entrar naquele momento zen para que de uma clareada nas ideias para tomar as decisões de maneira correta.

7-A religião/espiritualidade tem influência no seu comportamento ético? De que maneira?

R. Acredito que tenha, porque normalmente isso já vem de berço, a partir do momento que você cresce dentro de uma religião você consegue separar o que é certo e o que é errado, e isso futuramente determina muito, por exemplo, não fazer coisas incorretas, mesmo saindo no prejuízo, eu acredito que esse pensamento vem da sua base religiosa.

8-Como você geralmente reage, com relação a colegas, clientes ou fornecedores que faltam com o comportamento ético?

R. Isso é delicado! A tendência é você tentar convencer a pessoa do que é o certo e do que é errado. Mas nem sempre o que é certo para você, a cabeça do outro é certo também. Isso adentra muito também a questão cultural, quando você pega uma pessoa que tem um nível cultural maior, ela consegue distinguir melhor isso. Normalmente eu busco um diálogo e tento expor meu ponto de visto, mas não que eu vá querer que essa pessoa mude.

9-Como você acredita que leva a sua vida profissional sob a orientação de sua crença ou religião? Além do que é recomendado? Aquém do que é recomendado? Ou exatamente como é recomendado?

R. Olha, eu procuro manter um ponto de equilíbrio, mas nem sempre ele se mantém. Talvez as vezes eu fique aquém e não além. Mas a gente sempre está buscando a melhor maneira de proceder e de agir, mas, a gente sabe também que sempre buscamos o equilíbrio, mas as vezes ficamos aquém do que o que a religiosidade nos coloca.

10-Você acredita que trabalho e religião/espiritualidade, podem caminhar lado a lado? Por que?



R. Acredito que sim, porque uma vai fortalecer a outra, eu acredito que a religiosidade fortalece ainda mais o trabalho. As vezes a pessoa seguir uma religião faz com que ela seja uma pessoa mais centrada, mais responsável, mais comprometida e age de forma mais ética.

**APÊNDICE K – QUADRO DE FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS SOBRE A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE ACORDO COM CORDEIRO (2009).**

Quadro1: Fatores positivos e negativos sobre a espiritualidade no ambiente organizacional de acordo com Cordeiro (2009).

	<b>Com o uso da espiritualidade:</b>	<b>Sem uso da espiritualidade:</b>
<b>Fatores positivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento do significado do trabalho.</li> <li>-Aumento da alegria e prazer no trabalho.</li> <li>-Sentimento de comunidade e conexão com os colegas.</li> <li>-Humanização da empresa.</li> <li>-Responsabilidade social.</li> <li>-Promoção da saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não existe o risco da utilização da espiritualidade como ferramenta para dominação e exploração do empregado.</li> </ul>
<b>Fatores negativos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instrumento de poder e dominação dos funcionários.</li> <li>-Distanciamento em relação ao fato do esforço-recompensa.</li> <li>-Utilização com finalidade lucrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Individualização do funcionário.</li> <li>-Baixo estímulo ao trabalho em equipe.</li> <li>-Não compartilhamento de riquezas e conhecimentos entre empresas e funcionários.</li> <li>-Baixo ou nenhum comprometimento social</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)