

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA RELIGIÃO

**AS “FRONTEIRAS POROSAS” E A “RELIGIÃO DE EMPRESAS”:
prenúncio de um novo *ethos* para o mundo dos negócios?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Religião como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Religião por PATRÍCIA MAIA DO VALE HORTA.
Orientador: Prof^o. Dr. Marcelo Ayres Camurça Lima.

Juiz de Fora
2008

Agradecimentos:

A Deus que é o princípio de tudo e da minha vida.

A meus filhos Júlia, Laís e Vinícius pelo amor verdadeiro que dedicam a mim, vocês são minha razão de viver.

A meus pais Antônio de Macedo Vale e Olga Maia Vale por serem a base da minha existência.

A minha única irmã Maria Cristina Maia Vale Mitre, companheira de jornada.

Aos meus sogros Walcyr Dias Horta e Maria das Mercês Duarte Horta que são os pais que escolhi.

Especialmente ao meu orientador, o professor Marcelo Camurça que desde o primeiro dia que procurei o departamento de Ciência da Religião ainda como visitante, há quatro anos, tem me esclarecido com muita dedicação. Meu agradecimento especial a você que me ensinou o que é a antropologia sendo antropólogo. Por tudo que fez por mim neste trabalho meu carinho e respeito.

Ao professor Francisco Pereira Neto por ter acreditado em mim e me encorajado a continuar com o projeto. Pela sua participação ativa na qualificação que me ajudou a seguir com a pesquisa.

Ao professor Volney José Bekenbrock por ter contribuído muito para minha pesquisa, principalmente com o seu carinho.

A professora Fátima Tavares, principalmente pela riqueza de suas aulas, um exemplo de docência.

Ao professor Wilmar do Valle e demais professores do Programa de Pós Graduação em Ciência da Religião pelos ricos ensinamentos.

Aos amigos de turma Karine, Kelly, Norma, Suely, Reinaldo, Lademir, Inácio, Marcelo, Alessandra, Lúcio, Henrique, Roberta, Tâmara, Dilaine, Simone, Antônio, Cristiane, Fawzia, Juliana que compartilharam do mesmo sonho e se tornaram inesquecíveis.

Ao Antonio Celestino funcionário dedicado do PPGCIR que muito me ajudou e agüentou durante este período de estudo.

A Leandra Dias, amiga e profissional dedicada, seu trabalho foi indispensável para o êxito dessa dissertação.

Aos professores Marcus Tanure Sanábio e Luciano Calda Carmerindo pelas cartas de apresentação para o Programa de Pós Graduação em Ciência da Religião.

Ao professor Jaime Cardoso, ex-superintendente do Centro Industrial de Juiz de Fora, pelo apoio na minha apresentação para a pesquisa ao campo etnográfico.

A professora Inês Gomes Gouveia pelas palavras amigas que me ajudaram tanto nessa fase.

A todos aqueles que aceitaram meu convite e se apresentaram voluntariamente para a realização da pesquisa, sem vocês este trabalho não teria se realizado. Principalmente a Regina, minha informante dedicada.

A todos os parentes e amigos que ficaram “esquecidos”, mas que mesmo de longe souberam entender e encorajar para que este trabalho se tornasse realidade.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que essa dissertação deixasse de ser sonho e se tornasse realidade, meu muito obrigado!

Este trabalho é dedicado ao meu marido,
Eduardo Duarte Horta, com muito amor e gratidão.

“Quanto mais se estuda as religiões, melhor se compreende que elas, do mesmo modo que as ferramentas e a linguagem, estão inscritas no aparelho do pensamento simbólico. Por mais diversas que elas sejam, respondem sempre a esta vocação dupla e solidária: para além das coisas, atingir um sentido que lhe de plenitude das quais elas mesmas parecem privadas; e arrancar cada ser humano de seu isolamento, enraizando-o, numa comunidade que o conforte e o ultrapasse.”
(Vernant)

SUMÁRIO

Introdução	1
Capítulo 1 : As “fronteiras porosas” e a “religião de empresas”: prenúncio de um novo <i>ethos</i> para o mundo dos negócios?	15
1.1 Construção da hipótese: as especificidades e similaridades dos campos religioso e empresarial	16
1.2 As “fronteiras porosas” entre conhecimento científico e religioso: um novo olhar sobre as empresa	25
1.3 “Religião de empresa”: uma “visão de mundo” que é prenúncio de um novo <i>ethos</i> para o mundo dos negócios ?.....	30
1.3.1 As crenças gerenciais próprias ao campo organizacional	34
1.3.1.1 Cultura Organizacional	36
1.3.1.2 Empreendedorismo.....	40
1.3.2 Rituais organizacionais	44
1.3.2.1 “Celebrando a Vida”: cerimônia religiosa e/ou empresarial	48
1.3.2.2 Dia dos pais – ritual empresarial de integração e/ou degradação	54
1.4 Algumas considerações importantes sobre a “Religião de empresa”	57
Capítulo 2 : “Religião empresarial”: uma perspectiva sobre a cultura organizacional	62
2.1 Uma nova Igreja	63
2.2 A fé e a devoção: o sentido do trabalho reelaborado	72
2.3 Os desvios da fé	80
2.4. Algumas considerações importantes	82
Capítulo 3 : Espiritualidade de empresas: uma afinidade com a espiritualidade “Nova Era”	84
3.1 Definindo espiritualidade a partir do campo	91
3.2 Um novo sopro de “espírito”	93

3.3 A espiritualidade de empresa: um recurso empresarial	95
3.3.1 Espiritualidade e liderança	97
3.3.2 Espiritualidade e responsabilidade social	101
3.4 Algumas considerações importantes	105
Capítulo 4: Experiência e pertença religiosa individual na empresa: uma dimensão encoberta	107
4.1 Cenário Religioso Brasileiro	112
4.2 Uma “religiosidade mínima” no ambiente secular	115
4.2.1 A Nossa Senhora do refeitório	121
4.2.2 A influência pública da religião	123
Considerações Finais	129
Referências Bibliográficas	133
Anexos	141

RESUMO

O presente trabalho propõe uma interpretação sobre a presença do fenômeno religioso no âmbito do espaço público, a partir da hipótese de que há uma afinidade, transformada e tensa, entre estas duas esferas da vida. Pela perspectiva das fronteiras porosas é possível que religião e campo secular das empresas se combinem mutuamente, formando um novo *ethos* para o ambiente de negócios. Algo que não se restringe somente à iniciativa de empresários religiosos, nem a uma prática administrativa confessional de algum adepto fervoroso, mas que se constitui da participação de todos os sujeitos sociais que constroem e compõem o espaço sócio-cultural das empresas. Pretendo mostrar, por uma perspectiva interdisciplinar, que há uma “religião de empresa” que se configura de forma complexa neste ambiente secular; pois, se por um lado, mantém características próprias ao campo religioso brasileiro de onde adveio; por outro, parece possuir afinidades significativas com o campo secular econômico. Na empresa é identificada também uma religiosidade que, livre dos marcos rígidos das instituições, combina-se aos valores e pressupostos da cultura organizacional para construção de um sistema simbólico de comunicação à parte, que atende aos problemas existenciais do cotidiano dessas pessoas.

PALAVRAS-CHAVES: religião, empresas, fronteiras porosas, espaço público, sistema simbólico, interdisciplinaridade.

ABSTRACT

The present work considers an interpretation on the presence of the religious phenomenon in the scope of the public space, from the hypothesis of that it has an affinity, transformed and tense, it enters these two spheres of the life. For the perspective of the porous borders it is possible that religion and secular field of the companies if combine mutually, forming new *ethos* for the environment of the business. Something that not is restricted only to the initiative of religious entrepreneurs, nor to confessional administrative practical one of some fervent adept, but that if it constitutes of the participation of all the social citizens that compose the socio cultural space of the companies. I intend to show, for a perspective to interdisciplinary, that it has a “religion of company” who if configures of complex form in this secular environment; therefore, if on the other hand, it keeps proper characteristics to the Brazilian religious field of where it happened; for another one, it seems to possess significant affinities with the economic secular field. In the company a religiousness is also identified that, it exempts of rigid landmarks of the institutions, agrees it the estimated values and of the organizational culture for construction of a symbolic system of communication to the part, that takes care of to the existences problems of the daily one of these people.

KEYS WORDS: religion, companies, porous borders, public space, symbolic system, interdisciplinary.

INTRODUÇÃO

Espero que nesta dissertação, possamos discutir, num plano acadêmico, o que o filósofo Luc Ferry chama de *sabedoria dos modernos*; ou seja, sobre uma espiritualidade laica que ultrapassa o “individualismo” da época, segundo a qual as exigências do sentido e da salvação não são incompatíveis com a secularização do mundo. Para este autor, nada nos proíbe, “de pensar que existem outras formas de espiritualidade, outras representações do sentido da vida, compatíveis com essa lucidez, que de fato, não podemos e nem devemos mais renegar” (2004, p. 162). Isso nos possibilita exercitarmos o pensamento que liberta e estimula mudanças, tão caras a nossa sociedade.

Pretendo investigar uma “nova” ou “transformada” forma de presença do sagrado na modernidade,¹ que mesmo migrando para o foro íntimo dos indivíduos não se detém no privado. Também, perpassa lugares públicos permitindo a possibilidade de se verificar o fenômeno religioso em espaços antes vistos como profanos, no caso deste trabalho, as empresas. Ou seja, o mesmo fenômeno do “desencantamento do mundo”² que privatiza a religião como um item de “mercado” é o que faz com que ela atravesse o espaço público se combinando com outras esferas da vida, em locais sem fronteira.

O interesse por esse tema surgiu na minha vivência como consultora empresarial, o que me leva a refletir sobre os meus motivos subjetivos para realização desta pesquisa. Como administradora questiono os limites das técnicas quando aplicadas aos seres humanos, pois como diz Lya Luft: “no instrumento de nossa orquestração somos – junto com fatalidades, genética e acaso - os afinadores e os artistas. Somos, antes disso, construtores de nosso instrumento. O que torna a lida mais difícil, porém muito mais instigante”.³

Daí a incompletude do nosso trabalho enquanto gestores de pessoas, há coisas que por mais eficientes que sejamos, escapam ao nosso controle. Isto não é novidade para a

¹ Tomo como referência para esse conceito Giddens (1991), que diz ainda não termos ultrapassado a modernidade. Segundo o autor, ainda vivemos as conseqüências dela, mesmo que já percebamos os contornos de uma sociedade pós-moderna.

² Conceito observado para este trabalho sob a ótica de Weber na obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*.

³ Trecho da crônica “Procurando o tom”, pág. 15. In: LUFT, Lya. *Perdas e ganhos*. 32ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

administração, visto que ela enquanto ciência aplicada sempre buscou subsídios para construção de seus conceitos em outras ciências. Por isso, a interdisciplinaridade é constitutiva da administração. Haja vista a estrutura curricular dos cursos, ela é relevante porque traz novas perspectivas indispensáveis para o conhecimento humano e organizacional.

Mesmo assim, ainda há uma forte tensão fundante entre objetividade e subjetividade nas práticas que envolvem a gestão de pessoas. Isso é decorrência do pressuposto de que a administração é baseada em técnicas, modelos e instrumentos ditos racionais e objetivos. Considerar que a subjetividade tem interferência no comportamento dentro das organizações, que as pessoas quando precisam realizar suas atividades mobilizam não só a racionalidade, mas também a sua subjetividade, implica em compreender as pessoas não apenas como recursos organizacionais, mas reconhecer o que é uno e múltiplo no ser humano, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa a seu quadro sócio histórico (DAVEL E VERGARA, 2006, p. 50).

Nesse sentido, as ciências sociais da religião podem contribuir em muito para a compreensão da realidade organizacional. O estudo da religião é chave para o entendimento das estruturas e dos processos sócio-culturais desde os autores clássicos da sociologia e da antropologia. Segundo Martelli (1995, p. 31) o que despertou o foco dos fundadores destas ciências na religião foi o fato de entenderem que por meio dela poderiam chegar

às causas sociais da grande mudança social que assistiam [...] (na) passagem da sociedade tradicional para a industrial [...]. Essas questões coletivas, apresentavam uma dimensão ética, e foi nesta perspectiva que os clássicos da sociologia colocaram a questão da religião, considerada como um fator decisivo para explicar as estruturas e os processos que asseguravam a ordem e o controle social nas sociedades humanas.

É algo que a meu ver não pode ser desconsiderado, neste momento em que as empresas operam mudanças profundas. Na fase denominada Terceira Revolução Industrial as subjetividades nas organizações passam a ser fonte de maior interesse, pois são elas que possibilitam a vantagem competitiva. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos; e, sobretudo, por mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade (PIRES, 2006, p. 82).

Palavras como “crenças”, “valores”, “rituais”, “cerimônias” ganham ênfase no discurso empresarial. É imperativo dar significado e sentido para o trabalho das pessoas. Neste contexto, há um privilegiamento da dimensão simbólica, e a empresa como ambiente

secular e racional por natureza não estabelece mais fronteira para as crenças pessoais que se aliam ao conhecimento técnico. Observando estas tendências, passei a me perguntar, qual a influência que a religião tem no *ethos* dessas organizações profanas? Afinal, essa pergunta procede, pois a dimensão religiosa é fundamental para a compreensão do *ser*, logo ela remete às questões de sentido e precisa ser recuperada do “mundo privado” para o “público”.

Por isso, pretendo articular religião e empresas a fim de interpretar estas tendências societárias contemporâneas. Para isso é necessário ir além do “desencantamento do mundo” observado por Weber, para propor novas formas de transcendência que dêem conta desta realidade que coloca o religioso no secular. Conseqüências de um mundo de “fronteiras porosas” (PIERUCCI, 1997).

Esse pressuposto baseia-se em Pierucci,⁴ quando afirma que as fronteiras entre os campos da ciência e da religião encontram-se imprecisas, permitindo novas combinações de discursos e práticas entre o secular e o religioso, originadas nos campos pelos seus agentes por meio das quais revela-se a complementariedade entre estas duas esferas constitutivas da humanidade.

Contudo, para buscar uma interpretação compreensiva para o problema dessa dissertação foi preciso um pensamento inter e multidisciplinar que não se limitasse a algumas teorias. Nesse sentido, fiz uma apropriação mais livre delas, até porque as teorias são proposições valiosas, mas não dão conta da realidade humana que é multidimensional. Tal postulação não deve ser confundida com qualquer espécie de ecletismo. Ao contrário, o que se pretende afirmar aqui é a necessidade de um procedimento teórico criterioso, que reconheça e problematize a complexidade do fenômeno da “religião de empresa”⁵ e a natureza de suas diferenciações, evitando, com isso, o reducionismo. Por isso, pretendo fundamentá-la não só em conhecimentos das áreas de Administração (Teorias da Administração e Comportamento Organizacional), da Antropologia Organizacional e da Sociologia Empresarial, mas, principalmente em conhecimentos adquiridos na área de concentração das Ciências Sociais da Religião durante a especialização e o mestrado.

⁴ PIERUCCI, Antônio Flávio. Interesses religiosos dos sociólogos da religião. In: ORO, Ari Pedro & STEIL, Carlos A. *Globalização e religião*. Petrópolis: Vozes, 1997, p 24-261.

⁵ Religião de empresa é um conceito (recurso didático) criado neste trabalho, em primeiro lugar para definir o encontro desses dois campos, o da religião e o da empresa, na sociedade, fenômeno que é possibilitado pelas fronteiras porosas, mas pretende dizer também que há um tipo de religião de empresa que se apresenta de diferentes formas neste contexto. Religião de empresa é um termo plural em significados da mesma forma que o arranjo entre negócios e religião.

Partindo da premissa⁶ de que religião e práticas empresariais podem influenciar-se mutuamente, compondo uma ética para o comportamento no ambiente de trabalho, surgiu o desejo e o propósito deste estudo – investigar a hipótese de que há uma afinidade, transformada e tensa, entre as esferas da vida – que pela perspectiva das fronteiras porosas é possível que a religião ultrapasse a vida secular das empresas, formando um *ethos* para o ambiente de negócios. Algo que não se restringe somente à iniciativa de empresários religiosos, nem a uma prática administrativa confessional de algum adepto fervoroso, mas que se constitui da participação de todos os sujeitos sociais que constroem e compõem o espaço sócio-cultural das empresas.

Portanto, o principal objetivo dessa dissertação é contribuir para a compreensão da porosidade que se estabelece entre o *ethos* religioso e o *ethos* empresarial na atualidade. A partir daí os objetivos específicos são:

- ✓ Verificar se a religiosidade constrói ou compõe a cultura da organização;
- ✓ Avaliar as possíveis interligações entre ética organizacional e ética religiosa;
- ✓ Verificar se a religiosidade confere mais valor social ao comportamento organizacional;
- ✓ Avaliar a percepção dos funcionários quanto à influência da religiosidade no trabalho e sua eficácia.

O objetivo do estudo foi fundamental para nortear a pesquisa e manter o foco durante a análise do material que ia sendo conquistado. Porém, da mesma forma que a experiência no trabalho de campo foi apontando as categorias e os conceitos que seriam usados neste trabalho, também foi indicando algumas mudanças nos objetivos específicos, porque conforme se pesquisava iam surgindo as possíveis combinações existentes entre religião e empresas na construção da realidade empresarial.

Na realização deste trabalho, a cultura da empresa foi *locus* privilegiado para compreensão do fenômeno que se estabelece entre sagrado e secular, aqui denominada “religião de empresa”. Por causa disso não se pôde desprezar o grande debate que ainda é travado no meio administrativo para o estudo e entendimento da cultura nas organizações, bem como a compreensão de outras crenças importantes que constituem a “visão de mundo”

⁶ Essa hipótese havia surgido da observação dos fatos, mas aqui já havia uma validação teórica que me permitiu continuar com a pesquisa de campo.

do universo empresarial, e que por isso mesmo têm impacto na cultura da empresa, como é o caso do empreendedorismo. O que será apresentado no primeiro capítulo quando mostro mais detalhadamente a construção da hipótese deste estudo. Pretendo assim, contextualizar o leitor para que desenvolva melhor a sua leitura.

Compreendendo as empresas não só como instituições econômicas, mas também sociais. Deve-se considerar que pensar o mundo das organizações empresariais totalmente desprovido de um sentido superior parece tão reducionista, quanto admitir de imediato que ele tem uma finalidade transcendente.

Afinal, não se discute que as empresas continuem buscando o lucro, até porque a sociedade em questão é capitalista. O que se mostra significativo são as mudanças processadas no mundo dos negócios, que numa ênfase às qualidades e atributos humanos modificam a realidade. Assim, é inconcebível pensar a cultura na empresa atual somente pela lógica da “utilidade” material, é preciso atribuir-lhe eficácia simbólica. Até porque, como nos diz Marshall Sahlins (1997), o que difere o homem dos demais seres vivos é a sua condição específica de dar significado, é o único ser que distingue a água benta da potável, já que não há diferença, quimicamente falando.

O conceito de campo de Bourdieu é interessante para pensar as características e especificidades dos campos religioso e econômico, bem como os possíveis embates que venham a existir entre eles. O autor procura enxergar os fatos simbólicos pelo processo de autonomização; em outras palavras, pelo aparato específico que corresponde aos diversos domínios em disputa na realidade social.

No curso de um processo complexo de divisão do trabalho, chega-se à separação final entre mercado material e mercado simbólico, entre trabalho material e trabalho simbólico, entre empresas de bens econômicos e empresas de bens simbólicos, entre lucro econômico e lucro simbólico, entre empresário econômico e empresário de bens de salvação, entre capital econômico e capital simbólico e assim por diante.

(BOURDIEU, 2005, p. XXXVI).

Contudo para Bourdieu, na realidade esses dois pólos “coexistem de formas diferentes (conforme as sociedades e as classes sociais de uma mesma sociedade), uma vez que as distinções simbólicas são sempre secundárias em relação às diferenças econômicas que as primeiras exprimem, transfigurando-as” (2005, p. 15).

Além disso, o autor alerta que o “mercado de bens simbólicos” é tão vigoroso quanto o de bens materiais. À medida que estabelecem relações sociais entre si, os homens realizam não somente a troca de mercadorias, mas também de significados e de símbolos

(BOURDIEU, 1987, p.102-103). Há, assim, uma lógica da produção, circulação e consumo dos bens simbólicos a ser apreendida e analisada. Daí a sua afirmação de uma “autonomia relativa” desse mercado simbólico, que é estudado pelo autor em analogia ao mercado de bens materiais.

Por causa disso, privilegiei para observação neste estudo às indústrias que são o local de trabalho humano por excelência, desde as sociedades industriais e que têm passado por mudanças significativas na atualidade.⁷ Especificamente, as empresas transnacionais,⁸ que valorizam a cultura nas suas organizações industriais e representam a diversidade cultural estabelecida pela multiplicidade de seus sujeitos, característica de um mundo globalizado e sem fronteiras.

É nesse contexto secular, dinâmico e em constante mudança que o estudo da religião mostra-se relevante para compreender melhor o comportamento humano nas organizações. Penso que a influência da religião nas empresas não pode ser menosprezada. Consegui observar nesta pesquisa que a “religião de empresa” existe e se configura de forma complexa neste ambiente secular, pois se por um lado mantém características próprias ao campo religioso brasileiro de onde adveio, por outro parece possuir afinidades significativas com o campo secular econômico.

Por isso, procurei definir uma tipologia que metodologicamente facilite a construção do meu objeto, “religião de empresa”. Observando o comportamento organizacional, estipulei três tipos ideais de conduta que me pareceram derivar da minha formulação de afinidade entre o *ethos* religioso e o *ethos* empresarial: o da “religiosidade empresarial”, o da “religiosidade do *self*” e o de uma “religiosidade mínima” e comum aos indivíduos nas empresas. Alerto que eles não são suficientes para compreensão total da realidade das organizações estudadas porque são uma abstração dela; contudo, ajudam a pensar e estruturar essa dissertação.

O ponto de partida foi identificar que na empresa, mesmo negando a presença da religião, há um pretenso discurso religioso que conforma a cultura organizacional. Termos cheios de significado, como: “missão”, “visão”, “fé”, “fervor”, “profeta”, “mito”, são

⁷ Suas lógicas perpassam a sociedade capitalista (BARBOSA, 2003) e são consideradas a força motriz da economia destas sociedades. “Se entendemos as empresas como construções sociais, sujeito e objeto da realidade da qual fazem parte [...] Seja pelo poder econômico que possuem, seja pelo conjunto de competências técnicas de que dispõem, as empresas são hoje uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade. [...] Das 100 maiores economias mundiais (hoje) 51 são organizações industriais e 49 são governos” (VERGARA E BRANCO, 2001).

⁸ “Caracterização que decorre principalmente do fato de que elas são empresas globais, mas as decisões de investimentos são feitas nas matrizes onde estão localizados seus principais acionistas, consumidores e audiências particulares que influenciam em nível local e global os significados de fatos, práticas e políticas administrativas no resto do mundo” (GUEDES, 2003, p. 38).

exemplos de elementos que constituem o campo empresarial nos dias de hoje. Acredito que esse discurso apresenta mais do que uma metáfora religiosa, revela que há uma nova “religião laica” que agrega os “fiéis” a uma “comunidade sagrada” sendo elaborada no espaço profano das empresas, o que chamo de “religião empresarial”.

A partir dessa perspectiva foi possível identificar o primeiro modelo de comportamento que é apresentado no segundo capítulo. Nele pretendo mostrar como que o discurso religioso é incorporado pelas práticas administrativas, principalmente de Recursos Humanos, para conformação da cultura organizacional. Esta, por sua vez, cria um sistema de crenças e pressupostos organizacionais dos quais os sujeitos se tornam “fiéis”. Eles participam da “missão” e da “visão” da empresa, praticando uma “religiosidade empresarial” que tem a principal função de manter a coesão dos sujeitos ao propósito organizacional. A “religião de empresa” se confunde com o ideal corporativo de cultura organizacional imperativo ao controle das competências individuais, visto que, ela permite um sentimento social totalizante que preside a ação dos sujeitos para alcançar *uma mesma causa*. De acordo com Durkheim (2003) a importância da religião está justamente nesta força dinâmogênica, que pela fé (crença) e ação (ritual) recria a sociedade, que neste caso, se apresenta como um social moderno que se pretende plural e eficaz. Assim, conforma-se uma religiosidade laica e secular que depende das crenças e rituais organizacionais para se manter viva e atuante.

Neste caso, o conceito de Durkheim sobre religião foi por mim apropriado para a interpretação do fenômeno. Segundo o autor ela

engendrou tudo que há de essencial na sociedade, pois é a idéia de sociedade que é a alma da religião. As forças religiosas são, portanto, forças humanas, forças morais. [...] Assim entendida a técnica religiosa parece ser uma espécie de mecânica mística. [...] (Contudo), no fundo, trata-se não de exercer uma espécie de coerção física sobre forças cegas e, aliás, imaginárias, mas de atingir consciências, tonificá-las, discipliná-las.

(DURKHEIM, 2003, p. 462-463).

Todas as religiões fornecem uma visão de mundo, elaboram doutrinas e apontam um caminho prático.

O segundo modelo que será mostrado no capítulo três, discute que muito desse discurso religioso que inspira as práticas administrativas atuais é baseado na resignificação de um ideal de “vocação”. O trabalho bem sucedido entendido como obra para Deus e, por isso mesmo, sinônimo de graça em Weber, passa a ser a própria graça nas empresas que observei. A crença é de que pelo trabalho o homem se realiza e consegue sua auto-transformação. A

essa conduta chamo de *religiosidade do self*, que busca o aprimoramento contínuo do *ser*. O ideal apregoado nas organizações é que somente pela transformação interior do homem é possível alcançar a transformação dos negócios e da sociedade. A *ética do dever* parece estar cedendo espaço à *ética do alcançar o melhor de si* e ela é condizente com o espírito de um novo empreendedor que se sente “proprietário de si” (LÓPEZ-RUIZ, 2004). Esse ideal do individualismo subjetivista moderno inspira a ação principalmente dos gerentes, mas perpassa também os demais níveis hierárquicos. Como consequência o conceito de emprego passa a ser o de trabalho, beneficiando a organização.

Nesse modelo, a “religião de empresa” é o adjetivo para uma espiritualidade que baseia-se em valores individuais como auto-realização, auto-aprimoramento, auto-descoberta. Tem por fundo a crença numa verdade comum que engloba todas as religiões e que permite a convivência num pluralismo religioso existente, e que por isso é apropriada para o mundo secular. Isso permite um “pegar e colar” de diversas religiões incorporando práticas como meditação, *yoga*, salas de reflexão etc., tudo adaptado ao contexto da organização. De acordo com Paul Heelas (1992), a emergência do discurso da espiritualidade nas organizações pode ser colocada sob a rubrica da Nova Era, movimento difuso que coexiste em uma tensão dinâmica com a religião estabelecida e a ciência possibilitando diversas experimentações religiosas que têm a finalidade última de dar sentido para a vida dos indivíduos. Porém, a Nova Era tem também seus limites religiosos, devido à culturalização do fenômeno, o que nos obriga a tentar compreender a incorporação do termo espiritualidade no mundo dos negócios e do trabalho.

Segundo a autora Laura Nash (2003), no seu estudo sobre a espiritualidade dos homens de negócio, o termo espiritualidade serve como um “esperanto”, uma língua franca que permite aglutinar as crenças e práticas religiosas e seculares, diminuindo as tensões provenientes do encontro dos campos e da diversidade dos agentes. E isso se dá também pelo fato da espiritualidade permitir um foco maior na experiência com o sagrado, abrindo-se mão dos dogmas que provocariam sectarismo num meio plural. Nash constata que, mesmo que, “atualmente, muitas pessoas sintam-se bastante à vontade com a idéia de que tanto a ciência quanto a religião contém uma verdade e que inteligências múltiplas e múltiplas interpretações não são só possíveis, são essenciais” (2003, p. 27), o termo espiritualidade ainda aparece como o mais aceito neste campo.

No capítulo quatro postulo que a experiência e a pertença religiosa também influenciam o comportamento organizacional, mesmo que desconsiderada pelo departamento

de Recursos Humanos. Embora símbolos e rituais sejam trazidos para o meio empresarial para fortalecer o sentido coletivo da empresa, assim como há o incentivo a uma espiritualidade do *self* neste contexto (primeiro e segundo modelo), quando se trata de considerar a inserção do indivíduo numa religião propriamente dita ou a experiência de tipo religioso em si mesmo, esta é desconsiderada em prol do perfil laico e secular do empreendimento empresarial. Mesmo assim, a dimensão religiosa *stricto sensu* dos indivíduos é praticada na empresa secular, porém, como uma “religiosidade mínima brasileira”⁹ que permite a todos compartilhar de suas experiências religiosas sem gerar sectarismo, isso corrobora para mostrar a influência pública que a religião tem no meio empresarial. O que me fez tratar a religiosidade que é própria à pertença religiosa como mais uma das dimensões humanas esquecidas nas organizações. Fica evidente também neste capítulo que as pessoas percebem o respeito à pertença religiosa nas organizações como uma questão de humanização das relações de trabalho.

Para as considerações finais ficaram as problematizações e incompletudes do que foi apresentado. Bem como novas perguntas que o trabalho apresenta, mas que não puderam ser desenvolvidas aqui sob a pena de se perder o prazo de conclusão do mestrado, mas, que poderão ser trabalhadas no futuro. Contudo, parafraseando Chanlat (1996), considero que a religião ainda é uma das “dimensões esquecidas da condição humana nas organizações”. Por isso, defendo a perspectiva de que observar a dimensão simbólica religiosa que não é própria a este campo disciplinar lança um relevante e legítimo olhar sobre o comportamento e a cultura nas organizações. Afinal, “todo ser humano e toda sociedade humana produziram *uma representação do mundo que lhe confere significação*”¹⁰ (DURAND, 1984) e o estudo da religião não pode ser desmerecido para essa análise. Novos estudos poderão contribuir para uma melhor compreensão sobre o tema que ficou longe de ser esgotado neste trabalho.

Para esta dissertação a metodologia empregada foi uma etnografia que começou a ser construída com a participação em seminários, palestras e cultos direcionados às empresas e que sugeriam possíveis interações entre o sagrado e o secular. Como é o caso do Culto na Belgo – Comemoração de 11 anos Belgo Arcelor, Espiritualidade nas empresas – Palestra do profº Evandro Vieira Ouriques oferecida para funcionários da Daimler Crysler e alunos do

⁹ Conceito adaptado de DROOGERS, André. A religiosidade mínima brasileira. *Religião e Sociedade*, 14/2, 1987, p.62-86.

¹⁰ Grifo meu.

programa de especialização SENAI/FIEMG¹¹, Palestra da Monja Cohen no Fórum da cidade, Workshop sobre Liderança e Espiritualidade: Liderança em sua vida – Palestrante Armando Falconi Filho promovida pelo FEAK¹² na AABB¹³, Almoços e missas da ADCE¹⁴ em Belo Horizonte, Telecongresso Mundial Empresa Saudável realizado em comemoração aos 60 anos do SENAI. Entretanto, esses eventos, com exceção dos da ADCE que têm uma periodicidade constante (mensal), não se repetiram no ano de 2007, mostrando durante a pesquisa uma descontinuidade nos eventos organizacionais que combinam religião e empresa.

Também me apropriei de leituras que destacavam uma presença ostensiva da dimensão espiritual no meio empresarial, *best-sellers* como “O monge e o executivo”, que nesta dissertação serão apresentadas nas referências bibliográficas como “obras nativas”.

Porém, isso por si só, era insuficiente para determinar a influência da religião nas empresas, embora já apontasse o fenômeno de confluência dessas áreas distintas e validasse a hipótese. Então, seria preciso identificar empresas que incorporassem a religião à sua cultura e resolvi seguir um *insight*, o de que as empresas que se estruturam sob o conceito de cultura organizacional seriam mais ricas para a observação empírica.

Por causa desse pressuposto, agendei e realizei cinco entrevistas semi-estruturadas com gerentes de Recursos Humanos de indústrias transnacionais locais¹⁵. Essa fase foi muito importante, porque me possibilitou compreender melhor a ideologia gerencial¹⁶ que é expressa na cultura destas organizações. A intenção era investigar quais as crenças organizacionais e como elas são configuradas neste espaço; além disso, verificar a implicação das crenças pessoais neste ambiente e seus possíveis impactos em temas organizacionais, como por exemplo: responsabilidade social.

A primeira entrevista foi marcada assim que definida a estratégia de pesquisa, o que me animou muito, porém isso foi um caso isolado. “Não sei o que está acontecendo? O assunto que parecia promissor, não deslancha. São telefonemas diários, e-mails, a sensação que tenho é que estou falando sobre um *tabu*, algo proibido” (Diário de Campo). Tentei conversar também com o “capelão industrial”,¹⁷ mas a mesma coisa se repetiu, cheguei a deixar com ele duas vezes pessoalmente os meus telefones porque ele prometia ligar, mas isso

¹¹ SENAI/FIEMG – que significa Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Federação das Indústrias de Minas Gerais.

¹² FEAK – Fundação Espírita Alan Kardec.

¹³ AABB - Associação Atlética do Banco do Brasil.

¹⁴ ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa.

¹⁵ Anexo 1.

¹⁶ Segundo Tractenberg (2006) a ideologia gerencial é um conjunto de razões que contribuem para justificar certas realidades sociais e legitimar o poder e a hegemonia do corpo gerencial.

¹⁷ O chamo assim porque é o responsável pela maioria dos cultos realizados nas empresas da cidade. É um representante da religião católica nestes cultos ecumênicos.

nunca aconteceu, foram mais de trinta tentativas. Outra questão que fez parte desta fase foram conselhos sobre o meu tema, tanto de líderes empresariais quanto religiosos, todos tentando me demover do assunto.

‘–Não acho que deva estudar religião no espaço público das empresas.’ – disse uma empresária. ‘–Talvez, no ambiente de negócios, seja melhor trocar o conceito de religião por espiritualidade ou transcendência’ – continuou ela. [...] E um sacerdote católico me aconselhou a determinar um movimento religioso específico para o estudo no ambiente secular, como por exemplo, o grupo Focolares que tem uma proposta de economia de comunhão, muito interessante, segundo ele.

(Diário de Campo)

Essas resistências e dificuldades do campo me levaram a ter certeza de que o encontro entre religião e empresas que me propus a estudar era realmente complexo, o que leva às vezes a interditos, silêncios que podem expressar comportamentos significativos. E neste caso, puderam ser percebidos tanto nas organizações seculares quanto nas religiosas.

O silêncio, como ausência de palavras, não é o momento da não significação. [...] O silêncio pode ser compreendido como a iminência do sentido. Um “silêncio fundador” (ORLANDI, 1993) indica que o sentido pode ser sempre outro. Ou seja, quando dizemos que sim, na realidade negamos e isso pode estar associado com o que à autora Eni Orlandi (1993) chama de “silêncio local” que significa proibição de dizer algo em certa conjuntura. Assim, os pontos cegos podem existir porque os assuntos são reconhecidos como pertencentes a campos polares e desconexos.

(*apud* ALVES E BLIKSTEIN, 2006, p. 416).

Dando continuidade à pesquisa de campo, continuei com as entrevistas semi-estruturadas e em profundidade. Para isso fiz um outro roteiro¹⁸ com o propósito de alcançar uma maior amplitude e representatividade das pessoas nas empresas, porém, a aplicação limitou-se ao nível administrativo, porque no nível operacional (da produção), isso de antemão foi identificado como inviável, pois as pessoas não podiam parar de trabalhar para participar e se ficassem depois do horário ou chegassem antes, significaria, hora-extra. Como era importante ouvir também a esse segmento, a técnica que me pareceu oportuna no momento foi o grupo focal, que poderia ser mais bem aplicada na troca de turnos. Na época pensei ser um método complementar interessante para trabalhar. E foi realmente muito rico porque possibilitou apreender as “subculturas”, aquelas que são formadas nos grupos e que emergiram por meio da interação social provocada pela técnica do grupo focal. Além disso, a pluralidade de idéias e os debates, ora para defender opiniões, ora para contestá-las me proporcionaram compreender melhor o assunto pesquisado.

¹⁸ Anexo 2.

Adotar uma postura etnográfica implica na integração do observador no campo, de forma que ele possa compreender as significações que os indivíduos dão aos seus comportamentos. Todavia, isso não significa uma obrigatoriedade do pesquisador realizar uma observação participante.

Na pesquisa científica em organizações, a opção pela observação participante, além de requerer a adoção da etnografia como estratégia de pesquisa, bem com da postura que lhe é correspondente, acarreta uma implicação a mais quando da realização do trabalho de campo: o pesquisador deve assumir claramente o cumprimento de tarefas no fluxo regular de trabalho da organização pesquisada. Desse modo, o pesquisador trabalha efetivamente para a organização durante o desenrolar da pesquisa de campo.

(ANDION E SERVA, 2006, p. 160).

No meu caso, a autonomia das unidades fabris na cidade não autorizava a observação participante. Essa autorização deveria vir da corporação (em outro país) ou pelo menos da matriz (em outro estado), o que demandaria um tempo que inviabilizaria a pesquisa para o mestrado. O que fiz foi tentar me tornar presente no meio organizacional, por meio da permissão que me foi concedida para “visitas técnicas”¹⁹ às fábricas, participação em eventos organizados pelos Recursos Humanos, como: aniversariantes do mês, dia das mulheres, dia dos pais, treinamentos e análise de documentos institucionais. Telefonemas e e-mails também fizeram parte da comunicação para a troca de informações sobre a empresa.

Ainda assim, como a pesquisa propunha uma investigação em todos os níveis hierárquicos da empresa, só consegui permissão de dois gerentes de Recursos Humanos (RH)²⁰ para a continuidade dela. E dessa maneira, comecei a pesquisa com uma empresa que adotava explicitamente crenças, rituais e símbolos religiosos no ambiente de trabalho miscelando-os às práticas de RH e outra que negava a influência da religião na indústria por afirmá-la como um contexto tipicamente secular e inapropriado para se verificar a presença da religião.

Contudo, no mês seguinte, a responsável pelo departamento de comunicação de uma dessas empresas, curiosamente a que tinha um discurso de homem integrado, ciente do que tratava a pesquisa, interrompeu o processo, com o seguinte e-mail

conversei agora com o nosso gerente de RH e chegamos à conclusão de que este não é um momento propício para a aplicação do seu projeto de pesquisa. Reconhecemos o valor da sua proposta, mas estamos num momento de transição, de mudança [...]. Neste momento, buscamos refortalecer os valores e as práticas adequando-os à nova realidade da empresa. Processo que existe um acompanhamento mais de perto de

¹⁹ Termo usado pelas empresas para justificar a visita de professores e alunos na empresa.

²⁰ Doravante usarei a sigla RH como abreviatura de Recursos Humanos.

nossa área, que também está em fase de reestruturação. Lamento não poder ser útil ao seu trabalho, neste momento.

Um abraço,

(Maria, 17 de julho de 2007).

Isso determinou que a pesquisa, a partir daí, continuasse a ser realizada apenas em uma das empresas anteriormente selecionadas.

Achei importante descrever passo-a-passo o processo de definição da metodologia, para que os leitores possam compreender como que no “trabalho de campo (até mesmo a) metodologia emerge, o que é típico da investigação qualitativa” (GODOI E BALSINI, 2006, p. 108). Mesmo quando o pesquisador está consciente da pesquisa que pretende, ele é sensível às mudanças necessárias à viabilidade dela, sem com isso empobrecer ou desqualificar seu critério científico. Embora estivesse totalmente a mercê das circunstâncias no que se refere ao planejamento do estudo, esforcei-me para manter os métodos de pesquisa de campo a fim de auferir dados necessários e suficientes para este trabalho.

Dessa forma, a etnografia é composta pelas entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com os gerentes de RH, participações em eventos que envolvem diversas empresas e o trabalho de campo na organização sem observação participante, mas com o uso de técnicas variadas (entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, grupos focais, visitas técnicas para observação, análise de material institucional) que já foram descritas anteriormente. Foram feitas 5 entrevistas com gerentes de diferentes empresas e mais 50 com funcionários de diferentes níveis hierárquicos e cargos, buscando conseguir amplitude na representatividade e não quantidade. Além disso, consegui realizar 8 grupos focais com a participação de 7 pessoas em cada um.

Esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Exploratório devido à escassez de estudos relacionados ao tema que combina religião e empresas, tratando-se, portanto, de uma área pouco conhecida. A pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 1998, p. 45). E descritivo, pois pretende expor características de um determinado fenômeno (VERGARA, 1998), ou seja, descrever a “religião de empresa”.

“As entrevistas semi-estruturadas e em profundidade têm como objeto a investigação de experiências, idéias, valores e estrutura simbólica dos entrevistados, na tentativa de construir um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito” (SIERRA, 1998, p. 305). Enquanto que os grupos focais permitem avaliar a população de estudo, mostrando como “as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento,

visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem ou, ainda, sobre a forma como agem” (FREITAS E OLIVEIRA, 2006, p. 326). A pesquisa do material institucional das empresas e as visitas técnicas contribuíram para complementar a compilação de dados primários, foram indispensáveis à compreensão do campo de estudo porque ofereceram outras formas de análise da expressão comunicacional das pessoas neste contexto.

É relevante dizer que todos os entrevistados somente aceitaram participar da pesquisa se lhes fosse garantido confidencialidade, “não sobre eles”, indivíduos, mas sobre seus cargos e empresas, ou seja, sobre seus papéis sociais. Portanto, para garantir a preservação da identidade dessas organizações e de seus participantes, não faço menção aos nomes das indústrias que participaram da pesquisa, como também na descrição dos depoimentos troquei os nomes dos entrevistados por pseudônimos.

A partir de agora, o desafio era relatar o que fora pesquisado porque, segundo Capranzano, “escrever a etnografia é a continuação do confronto” intercultural entre pesquisador e pesquisado’, é recuperar e transmitir o olhar e ouvir, ambos aqui representados (*apud* CARDOSO DE OLIVEIRA, 1998, p. 33). Para isso, analisei os dados com cuidado e por várias vezes escrevi, li e reli, na tentativa de olhar com os olhos deles e poder representá-los da melhor forma possível. E mesmo assim, gostaria de ao fim da redação ter acessado novamente meus interlocutores, saber suas opiniões e refinar meu trabalho, o que não foi possível.

Portanto, é indispensável que fique claro que não descrevo e nem pretendo revelar a verdade sobre o “outro”. O resultado desta pesquisa é a minha interpretação sobre a “religião de empresa”. É o resultado de um trabalho de campo, que ao captar elementos da subjetividade do “outro”, projeta a minha própria lógica e emoções, num processo que é sempre dialógico, mas nunca a realidade propriamente dita.

CAPÍTULO 1: AS “FRONTEIRAS POROSAS” E A “RELIGIÃO DE EMPRESA”: PRENÚNCIO DE UM NOVO *ETHOS* PARA O MUNDO DOS NEGÓCIOS?

Meu objetivo neste primeiro capítulo é apresentar mais detalhadamente a construção da hipótese para este estudo, que consiste em identificar uma afinidade, transformada e tensa, entre as esferas da vida (religião e economia²¹) na atualidade. Pretendo mostrar que pela perspectiva das “fronteiras porosas”²² a religião se comunica com o sistema secular das empresas, prenunciando a possibilidade de um novo *ethos* para o ambiente dos negócios, o que chamo de “religião de empresa”. Para isso, na primeira seção embaso as especificidades e similaridades dos campos que me permitiram construir essa hipótese. Na segunda seção aponto alguns estudos recentes no Brasil sobre o tema, religião e empresas. A combinação destes campos por esses estudiosos revela que o fenômeno das fronteiras imprecisas entre eles passa a ter repercussão na academia. Procuo revelar também a diferença de foco desta pesquisa, comparada às realizadas nestes outros trabalhos com a mesma temática. Na terceira seção faço uma pequena exposição sobre o discurso corporativo e gerencial que apresenta uma nova “visão de mundo”,²³ a qual tem influência na conduta cotidiana empresarial e que pode ser interpretada pela “religião de empresa”.

Dessa forma, se impõe o desafio de tentar compreender a configuração e a influência da religião no espaço público, a partir do estudo empírico de um campo

²¹ A relação entre religião e economia feita por Weber inspirou a construção dessa hipótese. Mas, a partir de agora usarei empresas em substituição à economia. Porque o estudo recortou e representou as *empresas*, tomando as indústrias transnacionais como campo de investigação porque elas passaram a ter papel fundamental na economia mundial atual.

²² Conceito observado neste trabalho sob a ótica de Pierucci (1997) em *Interesses religiosos dos sociólogos da religião*. Para o autor as fronteiras entre os campos da vida estão porosas, ele observa isso entre o campo da religião e o da ciência.

²³ Segundo o que Bourdieu (1982) denomina como *habitus* cultivado. “A educação e a cultura escolar (neste caso, administrativa) [...], propiciam aos indivíduos um corpo comum de categorias de pensamento. Possibilitam não só a comunicação e a integração moral de um grupo social, mas assumem a função de integração lógica [...]. Seu produto mais específico seria indivíduos e grupos dotados de um programa homogêneo de percepção, de pensamento e de ação, constituindo-se através de problemáticas obrigatórias, situadas numa época e num contexto profissional específico” (*apud* SILVA, 1999, p. 23).

aparentemente “estranho” a ela, o das organizações capitalistas.²⁴ E de problematizar a relação entre secular e religioso adotando uma perspectiva crítica que vá além do “desencantamento do mundo”²⁵ formulado por Weber.

1. Construção da hipótese: as especificidades e similaridades dos campos religioso e empresarial

O ponto de partida desta pesquisa é ter como premissa para compreensão da realidade um “pensamento complexo”,²⁶ que permita enxergar associações, hibridismos, combinações, sem necessariamente fundir ou distinguir idéias dicotômicas, como: modernidade x arcaico, utilitarismo x romantismo, individualidade x sociedade, racionalidade x emotividade, negócios x religião. Porque com a suspensão dessas dualidades pode se cruzar e juntar domínios inusitados na tentativa de trazer à tona, sob uma perspectiva dialógica, uma nova interpretação das transformações religiosas e sociais na atualidade. Segundo Edgar Morin (2000), a multidisciplinaridade é primordial para uma reflexão multidimensional da realidade humana, sem a qual se incorre no erro de um estudo fragmentado, míope, daltônico e que acaba cego na maioria das vezes.

Esse “novo paradigma” científico em Edgar Morin, que propõe uma ciência multidimensional para a compreensão da natureza humana que é biopsicosocial em substituição ao “velho paradigma” mecânico-cartesiano que predominou no ocidente e tem afinidade com o pensamento de Fritjof Capra,²⁷ ideólogo da Nova Era.²⁸ Essa ciência moderna, expressa em ambos os pensamentos, que entende o mundo como um sistema de componentes inseparáveis e o ser humano como parte essencial deste sistema, faz parte da *linguagem franca* do movimento religioso Nova Era (AMARAL, 1994, p. 116). A Nova Era

²⁴ Denominação que serve para identificar as organizações com fins lucrativos, empresas. Entendo que “organização é toda unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum” (ROBBINS, 2002, p. 2).

²⁵ Segundo Weber (1994) na sua obra: A ética protestante e o espírito do capitalismo, a racionalidade das tarefas próprias as organizações burocráticas conduziram a religião para o âmbito do privado, enfim para uma “jaula de ferro”. Contudo, o que vemos hoje é ela sendo “reintroduzida” em ambientes que para ele a extinguiria, daí a importância de problematizar esse assunto.

²⁶ Conceito de Edgar Morin (1921). In: MORIN & LE MOIGNE. *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Petrópolis, 2000.

²⁷ Para maiores esclarecimentos leia: CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

²⁸ Segundo Leila Amaral, a Nova Era pode ser entendida como “um adjetivo para práticas espirituais e religiosas diferenciadas e em combinações variadas, independente das definições ou inserções religiosas de seus praticantes” (1994, p. 32).

estabelece “seu sucesso em grande parte pela sua pretensão de se apoiar em bases científicas [...] (e pela) reconciliação entre a religião e a ciência (há tanto tempo desejada)” (AMARAL, 1994, p.116). Fato que alcança “seu ápice, na tese de que agora a própria ciência levaria a uma dimensão religiosa” (AMARAL, 1994, p. 75).

É relevante notar que a compreensão da realidade como multidimensional complexifica o universo do saber e conseqüentemente o do humano, o que obriga a abandonar a especialização cartesiana e procurar uma forma de aprendizagem continuada e sistêmica, que permita ampliar o pensamento e a visão. Essa idéia do auto-aprimoramento faz parte da cultura Nova Era e pode ser observada também na nova formação acadêmica de administradores e executivos,²⁹ como também na cultura das organizações. Tanto os sujeitos organizacionais quanto as empresas estão sendo incentivados à aprendizagem contínua,³⁰ adquirida de diversas fontes. Ou seja, eles não só compartilham de uma mesma “visão de mundo”, como também estão inseridos num “novo paradigma” científico, que estabelece uma estrutura de pensamento englobante. Isso faz com que os saberes organizacionais (que começam nas escolas de administração, mas incluem os programas de qualificação profissional) e os discursos corporativos sobre seus objetivos, valores, missão e visão impliquem em um novo *ethos* empresarial. Os dados provenientes das entrevistas e grupos focais mostram que este discurso corporativo não se limita aos gerentes ou cargos administrativos, eles criam um novo *ethos* que é verificado no discurso dos integrantes da empresa, independente de classe social, gênero, cargo, escolaridade, estado civil, idade ou pertença religiosa. Conforme mostra a tabela 1 que contém uma descrição da diversidade dos entrevistados.³¹

²⁹ Segundo centros de excelência universitária no país que pretendem formar administradores que não sejam só atores, mas agentes sociais, capazes de mudar a realidade. Conforme tese de doutorado da prof^a. Regina Coeli Machado e Silva apresentada ao Programa de Pós Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional em 1999.

³⁰ Mais detalhes sobre isso em SENGE, Peter. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1992.

³¹ Nos próximos capítulos eu irei retomar a este ponto para mostrar que mesmo presente no discurso de todos os integrantes, ela não é homogênea como pretende, é muitas vezes resignificada.

Tabela 1: Diversidade – características dos entrevistados³²

Sexo	75% masculino e 25% feminino
Idade	10% entre 20 e 25 anos, 22% entre 25 e 30 anos, 12% entre 31 e 35 anos, 16% entre 36 e 40 anos, 12% entre 41 e 45 anos, 14% entre 46 e 50 anos, 12% entre 51 e 55 anos, 2% entre 56 e 60 anos.
Estado Civil	57% casado, 41% solteiro, 2% viúvo.
Filhos	52% não têm filhos, 18% têm um filho, 22% têm dois filhos, 6% têm três filhos e 2% tem quatro filhos
Escolaridade	10% 1º grau, 40% 2º grau, 14% tecnólogo, 18% 3º grau, 6% especialização, 6% MBA, 6% Mestrado.
Religião	56% católicos, 20% evangélicos, 8% espíritas, 2% espiritualistas, 14% sem religião (mas com fé).
Tempo no emprego	2% até 1 ano, 26% até 5 anos, 20% entre 5 e 10 anos, 18% entre 10 e 15 anos, 4% entre 15 e 20 anos, 30% mais de 20 anos.
Cargo	8% de gerência, 52% de administrativo e supervisão, 40% de operação.

Fonte: Pesquisa da autora.

Esse novo *ethos* empresarial é consequência de que, no campo secular da economia, o apogeu da racionalização e o “enrijecimento da mecanização” (MARTELLI, 1995, p. 81) não se concretizaram simplesmente conforme as previsões de “desencantamento do mundo”. Desde a Escola das Relações Humanas, que tem como um dos seus principais expoentes Abraham Maslow³³ e cuja marcante contribuição à administração se condensa na revelação da existência de necessidades humanas como motivação para o indivíduo no trabalho, que várias outras ciências humanas uniram-se a administração, contribuindo para a compreensão do ser nas empresas. Entretanto, a preocupação com os “propósitos” humanos num campo onde o homem era reduzido, freqüentemente, a sua dimensão econômica criou *uma tensão que permanece até os dias de hoje*. De um lado a racionalidade, a impessoalidade, a instituição, a técnica e de outro a autonomia, a cooperação, a criatividade, *o social*.

³² Estes dados são de 50 pessoas que se apresentaram voluntariamente para participar da pesquisa em 2007.

³³ A psicologia humanista de Maslow mantinha como ideal o homem auto-realizado. Após a satisfação das necessidades o homem poderia ser completo, que é condição de sua existência, livre e criativa. Segundo Carozzi (1999), Maslow parece ser o primeiro contato da psicologia humanista com Esalen, uma comunidade norte-americana orientalista e contra cultural. ‘As pessoas que moravam ali se interessavam pelas religiões orientais, opunham-se às instituições “ocidentais” – igreja, estado e família – e acreditavam em alguma coisa que chamavam de “a força vital”, ou a “grande unidade” (CAROZZI, 1999, p. 11).

Esta condição paradoxal é fundante das ciências do comportamento organizacional,³⁴ que orientam as empresas no desenvolvimento de uma melhor compreensão do comportamento humano, aliadas ao processo de aprendizagem contínuo que é desencadeado no mundo dos negócios, como vimos anteriormente, avança com

os estudos da cultura organizacional (que) lançaram luz sobre a organização como um sistema epistemológico. Além disso, destacaram a importância dos fatores humanos como, por exemplo, valores, significados, compromissos, símbolos e crenças, abrindo caminho para o [...] aspecto tácito do conhecimento. E mais, reconheceram que a organização, como *um sistema de significado compartilhado* pode aprender mudar e evoluir ao longo do tempo através da interação social entre seus membros e entre si mesma e o ambiente.

(Grifo meu, NONAKA, 1997, p. 49).

Neste processo mutante pelo qual passam as empresas, reconhece-se a importância do humano como agente do conhecimento, potencializa-se o “recurso”³⁵ simbólico para a compreensão e comunicação entre as pessoas, a fim de se atingir por meio dos ideais compartilhados a eficácia simbólica necessária.

Mesmo que a esfera simbólica não seja novidade no meio organizacional, como lembra Rivière (1994, p. 277-8), quando diz que ela sempre esteve presente no âmbito do trabalho humano conferindo-lhe um sentido que ultrapassa o econômico. Ela é resignificada na atualidade,³⁶ com um mercado globalizado e altamente competitivo, em que as

³⁴ Segundo Chanlat o comportamento organizacional é um campo de saber heterogêneo e de desenvolvimento isolado. Isso se justifica porque ele é orientado para a melhor compreensão do comportamento humano *no trabalho* tendo como objetivo principal tornar as pessoas mais produtivas e satisfeitas. Este campo disciplinar se constitui “simultaneamente da escola das relações humanas, da psicologia industrial, da sociologia, da teoria das organizações, da abordagem sócio-técnica, do behaviorismo, das diferentes correntes do *management* [...] (e mais recentemente da antropologia organizacional. Porém, ele) parece negligenciar em larga escala os conhecimentos mais recentes das ciências humanas básicas, [...] (menosprezando algumas dimensões do humano, como por exemplo, a simbólica. O que define) a orientação tecnocrática desta disciplina que é antes de tudo gerencial” (1996, p. 23).

³⁵ Este termo é muito utilizado nas empresas e é proveniente da abordagem sistêmica de administração que é reconhecida a partir dos anos 60. Significa que o sistema organizacional começa com as entradas **ou recursos** que a empresa obtém ou extrai do ambiente. Eles podem ser informação, matéria-prima, capital, **mão-de-obra**, equipamentos; tudo aquilo que a organização processará para transformar em bens e/ou serviços (grifo meu, FERREIRA, 2002, p. 63). Portanto, as pessoas são vistas como recursos que se submetem e agem no processo de transformação. Por isso, o conhecimento sobre o humano torna-se indispensável.

³⁶ Que “alguns autores rotulam de pós-modernidade (BAUDRILLARD, 1983; LYORTAD, 1984), outros de sociedade pós-industrial (BELL, 1973), capitalismo tardio (JAMESON, 1984), pós-fordismo (HARVEY, 1994), capitalismo desorganizado (LASH & URRY, 1987) ou modernidade tardia (GIDDENS, 1991) assinalando grandes transformações no mundo contemporâneo que levariam as modificações profundas no *status* da dimensão cultural” (*apud*. BARBOSA, 2003, p. 121). Essa “culturalização” da realidade marca uma sociedade saturada por signos e imagens aonde as diferenças e seu reconhecimento se tornam valores positivos e obrigatórios. “A visão de cultura como exclusiva e excludente cede lugar a outra na qual se sublinha sua natureza pluralista, controvertida, processual, desunida e fragmentada” (BARBOSA, 2003, p. 123).

organizações para existirem priorizam seu “capital intelectual” proveniente das pessoas, o conceito de trabalho é reinterpretado para que elas se adaptem as freqüentes mudanças. O trabalho passa a ter um sentido mais cognitivo e intangível, não só para as empresas, mas também para os trabalhadores,³⁷ que inseridos nesta realidade “compartilham da ideologia da empresa na medida em que participam de sua elaboração, num vasto processo de autopersuação” (PAGÉS, 1987, p. 74).

Portanto, surge uma nova noção de empresa,

a de que ela é um ator-criador, isto é, de um lado, a empresa é uma entidade em si que hoje em dia encontra sua força e sua eficiência não mais nas virtudes e nas possibilidades de seus dirigentes, mas no valor criador de seu próprio sistema de funcionamento. De outro lado, autônoma porque se tornou social no seu âmago, a empresa não pode mais limitar sua eficiência unicamente ao lucro econômico, ela “fabrica” também emprego, tecnologia, solidariedades, modos de vida, cultura.

(SAINSA LIEU E KIRSCHNER, 2006, p. 19).

E é neste contexto social e histórico, que a esfera simbólica ganha uma dimensão fundamental para se compreender as relações humanas a partir das organizações industriais.

Portanto, essas “novas” empresas produzem uma ideologia³⁸ que é determinada social, cultural e historicamente. Ora, isso só é possível porque fazem parte de uma economia que valoriza o desenvolvimento de capacidades humanas, necessárias a um capitalismo do tipo empreendedor modificado se comparado com o da época de Weber. Segundo López-Ruiz (2004, p. 327-328) o empreendedor de agora é o “proprietário de si”, o que permite que a empresa capitalista seja sua própria carreira e o que faz com que tenhamos uma empresa de “donos” e uma sociedade empreendedora estendida. Assim,

o “amor” do empresário pelo seu próprio negócio (ele próprio) [...] acaba dando [...], à vida econômica uma plenitude de energia vital que nenhuma outra coisa poderia produzir. Todo o sentido que a vida poderia ter acaba sendo achado nessa atividade que se exerce não já para um outro, mas para *si mesmo*, para a *própria*

³⁷ Segundo Colbari, isso é possível também porque “a bandeira da competitividade, questão crucial para a sobrevivência das empresas, tem favorecido a minimização do conflito de interesses específicos em prol de interesses dos atores – a lucratividade, para uns, e os empregos, para outros. [...] (Assim), diante de concorrentes externos, esses atores antagônicos no espaço intra-organizacional convertem-se em atores cooperativos (que se aproximam trazendo identidade, que é valor para a organização)” (2007, p. 12).

³⁸ A ideologia é “um corpo explicativo (representações) e prático (normas, regras, preceitos) de caráter prescritivo, normativo, regulador, cuja função é dar aos membros de uma sociedade de classes uma explicação racional para as diferenças sociais, políticas, culturais, sem jamais atribuir tais diferenças à divisão da sociedade em classes, a partir das divisões da esfera da produção. Pelo contrário, a função da ideologia é a de apagar as diferenças como a de classes” (CHAUI, 2006, p. 113). Ela cria a sensação de harmonia igualitária. (Escolhi esse conceito dentre vários que existem sobre ideologia porque acredito que ele é representativo da realidade organizacional atual).

“empresa”, para o *próprio* desenvolvimento: para crescer, para fazer crescer o próprio capital (capital humano). Se os “sujeitos econômicos capitalistas”, se os “empreendedores” não são apenas alguns poucos – se ser empreendedor passa a ser *o atributo de um povo* – cada indivíduo deverá (quererá!) aumentar o valor da sua empresa e entregará todo seu “amor” e dedicação a seu “negócio”. [...] Quem pode duvidar da saúde do capitalismo com tantas “almas” entregando-se a *seus* “negócios” como o único interesse da vida?

(LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 332-333).

Assim, não dá para desmerecer estas mudanças de paradigmas que provocam mutações nas teorias e condutas administrativas. É preciso

dar conta do fato de que se, por um lado há um extravasamento de uma lógica empresarial para a sociedade, certificando domínios sociais por critérios que antes lhes eram estranhos, ocorreu por outro, simultaneamente uma incorporação da nova agenda social e política da sociedade contemporânea pelas organizações. Cultura, ética, responsabilidade social, visão holística do ser humano, empresa ambientalmente responsável, entre outros, não são, hoje, apenas “discurso” no sentido de serem inócuas. É hoje parte da vida organizacional, [...] tem impacto concreto e substantivo na forma pela qual [...] as empresas (e as pessoas que fazem parte dela), sobrevivem no mundo contemporâneo.

(BARBOSA, 2002, p. 48)

Como conseqüência, a ‘cultura das empresas está sendo elevada ao nível de virtudes e transformada em valores “nacionais” no mundo ocidental’ (BARBOSA, 2002, p. 40).

O desdobramento desse processo coloca-nos frente a desafios de natureza cada vez mais complexa, tais como o de pensar a realidade social para além do binômio mercado/sociedade, vistos como alternativas excludentes (ou determinadas) [...]. O fato de no mundo moderno, o mercado ter se tornado o articulador das relações em praticamente todas as esferas da vida social, não apenas por sua eficácia material, mas também por sua eficácia simbólica, ou seja, porque, na sociedade capitalista contemporânea, a economia tornou-se o *locus* privilegiado da produção simbólica e de sua transmissão.

(MÜLLER, 2006, p. 14)

Por tudo isso, é que nesse contexto de privilegiamento epistemológico da esfera produtiva, o estudo da religião se mostra indispensável para uma melhor compreensão da realidade e é apropriado para corroborar com a reivindicação de Chanlat (1996) e Barbosa (2003) que clamam pela antropologia da organização como disciplina legítima para a interpretação do comportamento humano nas organizações. Meu argumento fundamenta-se nos estudos dos autores clássicos da sociologia e da antropologia, que buscaram na religião a chave para a interpretação das estruturas e dos processos sócio-culturais. Por meio dela esses

estudiosos acreditavam poder compreender melhor as mudanças que se processavam nas sociedades humanas.

Sobre este assunto, Durkheim, pai da sociologia, ensina que a sociedade e a religião aparecem imbricadas a tal ponto, que para este autor uma é a própria existência da outra, elas coexistem. À religião cabe a força dinâmogênica da sociedade, capaz de gerar motivação *coletiva* em busca do Ideal, do Sagrado. Sem ela a realidade é desbotada.

A verdadeira função da religião não é nos fazer pensar, enriquecer nosso conhecimento, acrescentar às representações que devemos à ciência representações de uma outra origem e de um outro caráter, mas sim nos fazer agir, nos ajudar a viver. O fiel que se põe em contato com o seu deus não é apenas um homem que percebe verdades novas que o descrente ignora, é um homem que *pode* mais.

(DURKHEIM, 2003, p. 459).

Segundo Sanchis (2003, p. 52), a perspectiva de sistema “religioso” durkheiminiano é de fronteiras movediças que se abre para modalidades de “sagrado não religioso”, o que significa para o autor que a concepção binária de Durkheim sobre sagrado e profano pode ser complexificada para além desta simples dicotomia, dependendo do contexto histórico em questão. Se Durkheim previu essa possibilidade, podemos considerar que o *individualismo subjetivista*³⁹ da nossa época seja propício para que na sociedade atual as fronteiras entre o sagrado e o profano estejam imprecisas, a tal ponto que como diz Pierucci (1997) o próprio conceito de religião “entra em parafuso”.

Em Weber, constata-se a centralidade da “afinidade eletiva” entre religião e economia/capitalismo. Verifica-se, neste autor, a forte influência da cultura religiosa na sociedade quando ele revela que “a conduta religiosa protestante contribuiu decisivamente para o desenvolvimento qualitativo do capitalismo (norte-americano)” (WEBER, 2004a, p. 21). A previsão weberiana para o advento da sociedade industrial é de que o comportamento racional-utilitarista, presente nela e oriundo das esferas seculares, tende a difundir-se em todas as esferas do agir social, provocando um desencantamento (secularização) da sociedade e um confinamento da religião ao espaço privado. No entanto, apesar de cético em suas previsões, o autor não é determinista quanto ao processo de racionalização (MARTELLI, 1995). Weber entende as motivações religiosas como força de mudança social; ou seja, elas podem levar à

³⁹ ‘Como consequência do “individualismo humanista”, cuja motivação metafísica básica é a liberdade e a igualdade [...]. E com o surgimento da especialização no trabalho e a noção da diferença [...]. A liberdade permanece como o denominador comum, só que para alcançar a individualidade autêntica é preciso o cultivo interior. Trata-se, finalmente, **do indivíduo psicológico determinando a si mesmo de dentro para fora** e buscando distinguir-se um dos outros. O esforço moderno passa a ser exploração do aspectos idiossincráticos das personalidades individuais na direção da subjetividade e do *self*’ (Grifo meu, AMARAL, 1994, P. 15).

ruptura com o modo de vida e a sociedade dominante ou apenas os reforçam (MARIZ, 2003, p. 86).

Mesmo Marx não tendo concentrado seus estudos na temática religiosa, ele também a analisou. É clássica a sua frase “a religião é o ópio do povo”. Porém, segundo Lesbaupin, tomar sua compreensão de religião somente por esta frase é empobrecê-la (2003, p. 16). Para Marx a religião é ideologia,⁴⁰ uma falsa consciência que reflete invertido o processo histórico do mundo real. Para o autor sua existência não será mais necessária quando o mundo real dispensar a fantasia e a ilusão. Isso se concretizará quando os homens livres alcançarem a consciência e agenciarem seu próprio movimento social (*apud* LESBAUPIN, 2003, p. 47). Entretanto, segundo o próprio Marx,

a burguesia não pode existir sem revolucionar constantemente os instrumentos de produção. [...] Todas as relações sociais tradicionais e fixas, com seu cortejo de idéias antigas e veneráveis, dissolvem-se; todas aquelas que as substituem envelhecem antes de poder ossificar-se”, de modo que o capitalismo [...] (é) até mesmo contra sua própria vontade, revolucionário

(*apud* FERRY, 2004, p. 147).

E como tal se transforma.

A ideologia burguesa mudou. Hoje, a ideologia vigente é a da competência. Por isso, os executivos e gerentes, atores principais desta ideologia empoderam-se porque agem como sujeitos-criadores.

O modelo de Organização mudou a ideologia burguesa (concomitante a mudança de tecnologia que deixa de ser ciência aplicada e unida à ciência passam a participar efetivamente do processo de produção. Dessa maneira surge a *ideologia da competência* que redefine a divisão de classes): entre os que possuem poder porque possuem saber e os que não possuem poder porque não possuem saber. [...] O discurso da competência opera como duas práticas contraditórias. Numa delas, enquanto discurso da própria Organização, afirma que esta é racional e é o agente social, político e histórico, de sorte que os homens enquanto tais e as classes sociais enquanto tais são destituídos da condição de sujeitos sociais, políticos e históricos. [...] Na outra modalidade prática, o discurso competente procura desfazer o que fez anteriormente. Ou seja, depois de invalidar os indivíduos e as classes sociais como sujeitos da ação, procura revalidá-los, mas o faz tomando-os como pessoas ou indivíduos privados. (É o discurso do especialista).

(CHAUÍ, 2006, p. 106).

Portanto, o capitalismo para se desenvolver continua precisando de “espírito”; porém, um espírito reeditado por uma nova época que “matou seus deuses”,⁴¹ deuses que na realidade não deixaram de existir, mas que foram ocultados quando o homem tornou-se o alfa

⁴⁰ Ideologia para ele não tem autonomia própria, ela é produto da atividade material dos homens.

⁴¹ Efeito da secularização, o apogeu da racionalização e o desencantamento da sociedade.

e o ômega de sua própria existência (FERRY, 2004). Assim, a organização competente é sacralizada pelo trabalho do especialista que acredita ter o poder da decisão, da escolha, uma verdadeira “vocação”.

Nesse contexto, as religiões também mudaram (BERGER, 2001; PIERUCCI E PRANDI, 1996; HERVIEU-LÉGER, 1997). E todos os autores clássicos estudaram a religião numa época em que ela era fonte legitimadora do corpo social, detentora do poder de conferir aos sujeitos uma plausibilidade⁴² inquestionável. Contudo, é Berger (1985), sociólogo contemporâneo, que aponta uma mudança significativa do papel da religião na modernidade e que também deve ser considerada neste estudo. Com a secularização, a religião passa a fazer parte do mundo privado, individual, desloca-se do centro da vida cotidiana e deixa de ditar a ética da vida pública. Surge assim, uma pluralidade de grupos religiosos e conseqüentemente a crise de credibilidade da religião, que numa situação de mercado se insere numa nova lógica de competição. Num mercado plural, cada religião passa a oferecer um esquema de plausibilidade específico e possível para adeptos/indivíduos, o que relativiza a “visão de mundo religiosa” e abala seu poder totalizante. Isso implica numa escolha. O indivíduo passa a ter que escolher uma “visão de mundo” que lhe dê significado e sentido para não entrar na anomia, no caos. O que pode ser uma “condenação”⁴³ muito mais do que falta de religião (TEIXEIRA, 2003). Até mesmo porque o próprio autor em estudos subseqüentes afirma que o mundo secularizado continua “tão ferozmente religioso quanto antes” (BERGER, 2001, p. 10), a secularização diferente do que se pensava gerou também poderosos movimentos de contra-secularização.

Nessa situação de “mercado religioso”, os limites das instituições religiosas ficam cada vez mais imprecisos, porque muitas delas são vistas e já se comportam como empresas de prestação de serviços, ditos religiosos (PIERUCCI, 1997). Segundo Pierucci (1997, p. 252-3),

o próprio conceito de atividade religiosa entra em parafuso, cada vez mais “flexibilizado” nas mãos e na fala dos próprios agentes profano-religiosos das igrejas-empresas que oferecem respostas efetivas às demandas efetivas dos adeptos ou clientes por resultados efetivos.[...] Na medida em que a fronteira do campo religioso se torna imprecisa.

⁴² É uma das proposições fundamentais da sociologia do conhecimento de Berger, trata-se daquilo que realmente as pessoas acham digno de fé, das idéias sobre a realidade que depende do suporte social que estas idéias recebem (TEIXEIRA, 2003, p. 223). De outra maneira, é uma “visão de mundo” que só se sustenta porque os outros também participam dela e a sustentam.

⁴³ Condenação em analogia à idéia de heresia como escolha.

Enfim, numa situação de “mercado simbólico” onde estão tanto “novas” empresas quanto igrejas-empresas como descritas acima, será heresia pensar na hipótese de que ambos os campos competem pelas mesmas “almas”? Ou como diz o sentido literal da palavra *haeresis*, é uma questão de “escolha” (TEIXEIRA, 2003, p. 236), o que coloca a importância de irmos além de Weber para entendermos essa “nova era”, que mantém de uma forma transformada e tensa a afinidade entre as esferas da vida.

2. As “fronteiras porosas” entre conhecimento científico e religioso: um novo olhar sobre as empresas

Ao iniciar minha pesquisa,⁴⁴ procurei trabalhos acadêmicos que tratassem do tema religião e empresa no Brasil. Dos poucos encontrados selecionei quatro recentes que, mesmo tendo perspectivas diferentes sobre o tema, são importantes porque contribuem com dados etnográficos⁴⁵ que confirmam a hipótese de que há uma afinidade entre as esferas da vida, religiosa e empresarial, na atualidade. Embora ainda seja preciso problematizar esta afinidade para compreendê-la melhor. Mesmo tendo encontrado outros estudos com a temática, descartei-os porque não tratavam a religião pela sua influência na conduta ética das empresas e de seus participantes, mas principalmente como variável condicionante de comportamento do consumidor a ser considerada pelo *marketing*.⁴⁶ Ou seja, a religião aplicada às técnicas administrativas de gestão e não implicada diretamente no sistema empresarial.

A primeira dissertação que li foi a de Jean Bartoli, intitulada: “O ideal de perfeição apresentado aos executivos na revista Exame: um discurso religioso sob a linguagem técnica do *management*?” Apesar dele a ter defendido no ano de 2001 no programa de Pós-Graduação em Ciência da Religião da PUC – SP,⁴⁷ só tomei conhecimento deste trabalho numa nota da revista Exame quando li sobre o lançamento de seu livro.⁴⁸ Comprei-o e troquei com o autor alguns poucos e-mails, num dos quais ele me enviou a dissertação. Ter acesso a ela no início do meu mestrado me inspirou a persistir na investigação da hipótese já apresentada. Para que entendam melhor o que quero dizer, Bartoli começa a introdução justificando seu interesse

⁴⁴ Anos de 2006 e 2007.

⁴⁵ Todos estes estudos tiveram o mesmo *locus* de observação deste trabalho, as empresas e seus agentes e se preocuparam em observar o impacto da religião no comportamento deste campo secular.

⁴⁶ Por exemplo, trabalhos realizados em indústrias alimentares que se adaptaram para atender exigências de um mercado consumidor formado por religiosos com hábitos diferentes dos nossos, como os muçulmanos e judeus.

⁴⁷ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

⁴⁸ BARTOLI, Jean. *Ser executivo: um ideal? uma religião?* Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2005.

pelo tema. “Minha vivência e minha atuação como professor e consultor no meio empresarial, aliada a minha formação religiosa e teológica dominicana, levaram-me a refletir sobre alguns comportamentos empresariais...” (2001, p. 5). Essa afirmação me encorajou porque era indicadora de que havia um terreno fértil para o estudo empírico.

“Sua hipótese central é de que a revista Exame veicula uma visão do mundo e da atividade empresarial, bem como um ideal de perfeição do executivo que exigem uma adesão de cunho religioso” (BARTOLI, 2001, p. 5), ou como diria Pagés (*et alli*, 1997, p. 74) um discurso participativo que conduz a um processo de autopersuasão e conseqüentemente à própria submissão a ele. Seu questionamento é motivado por ver o executivo assumir tantos riscos e sacrifícios na vida profissional, que se propõe a pensar se essa profissão não é afinal uma religião. Conclui que se trata de um modelo religioso fetichista e alienante, próprio do capitalismo segundo Marx.

Em 2006, Cíntia Miyuki Oda defende sua dissertação – “Representando Deus nas organizações: um estudo de caso sobre a relação entre a experiência religiosa e a ética de gestores de negócios” no Programa de Pós-Graduação em Administração – Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Maringá.⁴⁹ A autora apresenta um estudo de caso da vida de doze executivos que pertencem à Renovação Carismática Católica. Partindo do pressuposto de que a ética é imanente à religião, ela pretende verificar se os valores religiosos têm fundamentado a ética desses gestores de negócios. Sintetizando seu trabalho, Oda (2006, p. 8) postula

que os valores religiosos têm fundamentado a ética dos gestores de negócios, a qual é objetivada em todo o processo administrativo; demonstra que, com o processo de dessecularização do sagrado, a religião ocupa novamente um significativo espaço de visibilidade e força na vida do homem pós-moderno; indica um itinerário ético baseado na experiência religiosa cristã, no qual o amor a Deus e ao próximo são os princípios fundamentais e o objetivo da ética humana.

No mesmo ano de 2006 na Unimep,⁵⁰ Sérgio Stefan Barci defende sua dissertação intitulada “Religiosidade e organizações: um estudo de caso exploratório da influência da religiosidade no comportamento organizacional” no Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios.⁵¹ Seu estudo conforme ele mesmo cita, trata-se

⁴⁹ Disponível no site: www.dominiopublico.gov.br. Último acesso em 22 dez 2007.

⁵⁰ Universidade Metodista de Piracicaba.

⁵¹ Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/QSBIGYPJSXQQ.pdf>. Último acesso em 22 dez 2007.

de uma pesquisa qualitativa, que utilizou como meio de investigação um estudo de caso em uma metalúrgica de médio porte do ABC paulista com sócios diretores evangélicos. Os dados empíricos foram obtidos através de entrevistas com roteiro semi-estruturado contando também com análise de material secundário. O protestantismo carrega no seu bojo a fé e as práticas individuais e independentes, é uma religião “da mente convencida e do coração aquecido, cujos reflexos se dão na ética individual” Mendonça (1990, p. 75). Entende-se que as ações dos evangélicos na empresa pesquisada atestam essa afirmação. *A religiosidade está contida no conjunto simbólico organizacional*. Acredita-se que a religiosidade assim como a subjetividade, a cultura e o comportamento organizacional deve ser alvo de estudos acadêmicos.

(Grifo meu, BARCI, 2006, p. VII).

E por fim, o trabalho publicado em 2006 com o tema “Afiliação religiosa e empreendedorismo étnico: o caso dos brasileiros nos Estados Unidos” da socióloga Ana Cristina Braga Martes em co-autoria Carlos L. Rodriguez.⁵² Assunto que a acompanha desde o doutorado no Programa de Pós-Graduação em Ciência Política na Universidade de São Paulo. De acordo com os autores o interesse pela pesquisa se dá pela necessidade de compreender melhor o empreendedorismo étnico,⁵³ algo que tem despertado a atenção de muitos sociólogos que atuam no campo da estratégia e da sociologia econômica. No estudo empírico de comunidades brasileiras em Boston, Massachusetts, analisaram

a conexão entre afiliação religiosa e capital social, assim como dos principais impactos, no empreendedorismo étnico, da participação em redes sociais ligadas a determinadas denominações religiosas. [...] Comparar(am) o trabalho das igrejas católicas e protestantes da área junto aos brasileiros, especialmente quanto a sua capacidade de criar condições favoráveis às iniciativas dos empreendedores étnicos.

(MARTES E RODRIGUES, 2006, p. 82).

Concluíram que é importante para o estudo do empreendedorismo étnico avaliar a afiliação religiosa, visto que ela tem impacto específico nos negócios e nas comunidades brasileiras porque influenciam a tomada de decisão individual e organizacional. Acreditam que o estudo de grupos étnicos no Brasil a partir desta questão é residual, apesar do Brasil ter um rico campo religioso que predisporia ao enriquecimento da compreensão sobre o assunto (MARTES E RODRIGUES, 2006).

Esses exemplos de estudos acadêmicos que combinaram religião e empresa como seu tema demonstram o crescente interesse das áreas das ciências humanas aplicadas, particularmente da Administração, pela temática da religião. Segundo Pierucci (1997, p. 249),

⁵² In: SOUZA, Eda e GUIMARÃES, Tomás (org.). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2006.

⁵³ “Definido simplesmente como aqueles indivíduos que iniciam atividades empresariais no país para o qual imigraram, servindo principalmente à comunidade étnica a qual pertencem” (MARTES E RODRIGUES, 2006, p. 67).

“todos sabem, entretanto, que não são apenas os sociólogos os que se têm interessado, em pesquisas de campo e considerações teóricas, discussões e ensaios, pelo fenômeno religioso no Brasil”.

Entre os trabalhos apresentados, dois foram feitos por alunos de mestrado em administração com pertença religiosa,⁵⁴ esses talvez tenham tido uma motivação diferente (mais pessoal)⁵⁵ para o estudo, o que não desqualifica a avaliação de “que a realidade anda nebulosa e que as fronteiras entre religião e ciência (porque não incluir, neste caso, também as empresas) andam borradas” (PIERUCCI, 1997, p. 255).

Por causa disso, é importante problematizar a conexão entre religião e empresa, principalmente hoje que vivemos num mundo secularizado complexo, para compreendê-la.

Como consequência da modernidade é possível encontrar em ambos os espaços sociais, sagrado e secular, profundas e imprevistas transformações, que sintomatizam, no mínimo, um rompimento da polaridade dada pela supremacia de um dos pólos, o secular, [...] (mas, que também negam) a inversão da polaridade com a predominância do sagrado [...]. Portanto, (surgem) movimentos entre o secular e o sagrado, explicitando na sua configuração a co-presença das duas dimensões constitutivas da humanidade, numa polaridade tensa e desafiadora.

(CAMURÇA, 2003b, p. 55).

Assim, esta pesquisa se posiciona como complementar ou alternativa às anteriores, aqui apresentadas. Já que procuro compreender a “religião de empresa” como um fenômeno plural,⁵⁶ o qual conforma um novo *ethos* no ambiente empresarial a partir da comunicação entre dois sistemas sociais tidos como dicotômicos, o religioso e o empresarial, que com limites borrados e elásticos se inter cruzam e se contaminam de distintas maneiras.

A fim de alcançar mérito nesta pesquisa é preciso ir além do discurso do *management* ou da influência da religiosidade na ética dos executivos, sem também menosprezá-los. Tenho consciência do impacto desses agentes no campo, afinal como diz Bourdieu (1985) são “locutores legítimos” e seus discursos não podem ser desconsiderados ou minimizados. Porém, a interpretação da “religião de empresa” implica em questionar a perspectiva monolítica que esse discurso impõe e admiti-la como polissêmica, o que implica em dar ouvido a outras vozes presentes no campo empresarial, as das demais pessoas que atuam e agem na organização, assumir a polifonia.

⁵⁴ Descobri por pesquisa na internet que Sérgio Stefan Barci é presidente de um capítulo em São Roque (nº. 944), nome que é dado a uma nova região, da Adhonet. A Adhonet é a Associação de Homens de Negócios do Evangelho Pleno. E que Cíntia Miyuki Oda faz parte (ou fez) do Grupo de Oração Paz na Terra da Catedral de Londrina, movimento da Renovação Carismática Católica.

⁵⁵ As pessoas têm procurado explicações que integrem as áreas da vida; incluindo os estudantes.

⁵⁶ Proveniente da realidade dos diferentes sujeitos que a compõem.

Com este objetivo, a pesquisa teve como parâmetro não colocar a religião em segundo plano, mas também não fazer apologia dela em qualquer das suas formas. Só assim, acredito ser possível colher os benefícios de uma “ciência crítica”,⁵⁷ que consegue perceber e compreender a influência da religião no espaço público micro-social da empresa, bem como sua contaminação por este espaço profano e secular.

A fim de alcançar este propósito, busquei compreender a dimensão religiosa neste espaço numa interlocução com a metodologia utilizada para desenvolvimento do WHOQOL,⁵⁸ no módulo “espiritualidade, religiosidade e crenças pessoais”. O grupo de cientistas responsáveis por esta parte do estudo⁵⁹ entende que esta faceta se dirige às diferentes crenças religiosas, bem como a pessoas com crenças espirituais e pessoais que não se encaixam em uma orientação religiosa em particular.

Para muitas pessoas, a religião e as crenças pessoais e espirituais são uma fonte de conforto, bem-estar, segurança, significado, ‘senso de pertencer’, ideal e força. Entretanto, algumas pessoas sentem que a religião tem uma influência negativa em suas vidas. As questões foram formuladas para permitir que estes aspectos da faceta apareçam.

(FLECK *et alli*, 2003).

Portanto, essa premissa me pareceu apropriada para uma interlocução com minha pesquisa. A princípio, ela se estruturava por quatro primeiras questões apresentadas para debate em grupos focais. Entretanto, eu a utilizei acrescentando mais quatro questões importantes para o objetivo deste trabalho. Além disso, usei-as para nortear a elaboração das perguntas para as entrevistas também.

- Suas crenças pessoais dão sentido a sua vida?
- Em que extensão você sente um significado em sua vida?
- Em que extensão suas crenças pessoais dão lhe forças para enfrentar dificuldades?
- Em que extensão suas crenças pessoais ajudam-no a entender as dificuldades na vida?
- As crenças da empresa dão sentido a sua vida?
- Em que extensão elas oferecem um significado para sua vida?

⁵⁷ Que não significa apenas crítica, no sentido de negar, mas de discussão, reflexão.

⁵⁸ World Health Organization Quality of Life Instrument – Organização Mundial de Saúde em seu grupo Qualidade de Vida. Trabalho realizado pela Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil e Departamento de Sociologia da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, Brasil.

⁵⁹ Esse grupo incluía pessoas com formação em antropologia, saúde mental e teologia, com conhecimentos específicos sobre as principais religiões do mundo. A finalidade do encontro era a de revisar o WHOQOL – 100 com uma ênfase no domínio 6 (espiritualidade, religiosidade e crenças pessoais).

- Em que extensão elas dão forças para ajudar a enfrentar as dificuldades?
- E a entender as dificuldades?

O material proveniente apresentou pontos coincidentes com os estudos acadêmicos aqui descritos. Mostrou, por exemplo, que a empresa como ambiente secular e racional por natureza não estabelece fronteira precisa para as crenças religiosas das pessoas, essas influenciam de alguma forma suas práticas cotidianas compondo uma ética para o comportamento no ambiente de negócios. A religião aparece na empresa como constitutiva dos agentes sociais que constróem o espaço sócio-cultural da empresa, e não como iniciativa de executivos religiosos ou prática administrativa confessional.

Assim, espero ter conseguido posicionar o trabalho e sua distinção em relação aos demais apresentados acima. Principalmente porque meu interesse é observar, sob a perspectiva da porosidade, a presença da religião, seja por meio de religiosidade, espiritualidade e/ou simbolismos religiosos, dentro do pretense meio racional das empresas. O que me coloca aberta para observar a multiplicidade e as ambigüidades que permeiam o campo sócio-cultural complexo da sociedade atual, mesmo que por meio da cultura de empresa. Assim sendo, não me limito ao estudo da influência de um tipo específico de religião na empresa, seja ele católico ou protestante, algo que considero reducionista para a compreensão do fenômeno em questão.

3. “Religião de empresa”: uma “visão de mundo” como prenúncio de um novo *ethos* para o mundo dos negócios?

Nesta seção procuro mostrar como que os discursos corporativos incorporaram as mudanças das escolas de administração, dando atenção especial a duas crenças gerenciais: o ideal de cultura organizacional e o de perfil empreendedor. Essas crenças resignificam a ideologia gerencial presente neste campo, legitimando as práticas técnicas e sociais desses agentes e incorporando reconhecidamente assuntos que antes não faziam parte da agenda de seus participantes, como por exemplo, a espiritualidade. Entretanto, essa incorporação mantém uma tensão própria ao campo no qual as “práticas da organização”⁶⁰ introduzidas

⁶⁰ Segundo Chauí (2006, p. 103) as principais características da organização são: “ as afirmações de que ‘organizar’ é administrar, e que administrar é introduzir racionalidade nas relações sociais. [...] as afirmações de que uma Organização é racional se for eficiente, e que será eficiente se estabelecer uma rígida hierarquia de cargos e funções, [...] A Organização será tanto mais eficaz quanto mais todos os seus membros se identificarem com ela e com os objetivos dela, fazendo de suas vidas um serviço a ela que é retribuído com a subida na

com o fordismo ainda são muito fortes. Assim, é possível verificar nas práticas e políticas dos gerentes de Recursos Humanos (RH)⁶¹ uma elasticidade que é tencionada por duas versões, como eles mesmos dizem uma *hard* e uma *soft*.

A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos, de administrar recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. E a versão *soft* enfatiza os aspectos da comunicação, motivação e liderança, ou seja, a definição de uma estratégia de Recursos Humanos para se obter uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização deve preceder as demais estratégias organizacionais. Essa aparente contradição entre as duas versões tem sido resolvida pelos autores americanos com o conceito *tough love*, ou seja, uma gestão marcada por princípios de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, mas com a contrapartida da exigência crescente dos resultados.

(FLEURY, 2001, p. 63).

Isso foi evidenciado na pesquisa de campo: “na empresa ainda há uma grande confusão por parte das pessoas quanto às metas quantitativas e qualitativas do RH. A empresa está em mudança e ela é formada por pessoas, por isso investimos muito em treinamento e educação corporativa” (Rita, administrativo). “É preciso trabalhar duro para colocar a qualidade junto com a quantidade. A equipe é multidisciplinar, diversos departamentos, e não é todo mundo que entende, há os que estão preocupados somente em produzir, vender” (Fernanda, administrativo). Ambos os depoimentos se referem ao comportamento dos líderes que ainda não incorporaram na prática o conceito de *tough love*. “A finalidade da empresa continua sendo o lucro, a única coisa que mudou é que agora entendemos que os resultados vão além do lucro” (Miguel, gerência).

Além disso, como a pesquisa garantiu anonimato⁶² para os participantes, surgiram desabafos, muitas vezes registrei: “essa pesquisa é de José para Patrícia não é? Então...” (Diário de Campo). Daí expressavam seus sentimentos em relação à empresa. O que também me parece revelar a tensão entre razão e emoção, duas dimensões constitutivas do humano, mas que no ambiente organizacional mostra que a subjetividade é depreciada em prol da certeza da objetividade. Os próprios depoentes investidos do papel social conferido pelo cargo adquirem “controle emocional”, que é a meu ver representativo do ideal da racionalidade própria ao campo.

hierarquia de poder; a afirmação de que a Organização é uma administração científica racional que possui lógica própria e funciona por si mesma, independentemente da vontade e da decisão de seus membros. Graças a essa lógica da própria Organização, é ela que possui o conhecimento das ações a serem realizadas e que conhece quais são as pessoas competentes para realizá-las”.

⁶¹ Doravante citado como RH.

⁶² Os dados serão usados atribuindo pseudônimos às pessoas e organizações. Para isso, vou precisar suplantar também os cargos que elas ocupam porque em alguns casos isso já seria suficiente para identificá-las. O objetivo é que apenas elas possam se reconhecer neste trabalho. A confidencialidade da pesquisa não compromete o discurso por eles proferido.

Essas pessoas estão contextualizadas e por isso é importante posicionar o leitor, mesmo que de uma forma bem genérica, sobre algumas características importantes destas empresas da qual fazem parte. Elas são subsidiárias brasileiras de empresas transnacionais, isto é, têm matriz em um determinado país (Estados Unidos da América, Reino Unido, Alemanha), mas sua atuação se estende a outros inclusive ao Brasil. Elas têm impacto global, embora sua caracterização decorra principalmente do fato de que as decisões de investimentos são feitas nas matrizes onde estão localizados seus principais acionistas, consumidores e audiências particulares, que influenciam em nível local e global os significados de fatos, práticas e políticas administrativas no resto do mundo (GUEDES, 2003, p. 38). São hierarquizadas por uma estrutura funcional, ou seja, são desenhadas agrupando as pessoas com base em suas habilidades e funções. E se por um lado isso favorece o envolvimento de especialistas, capacitando-os para troca de experiência e geração de novas idéias, por outro lado, em grandes empresas cria-se subgrupos organizacionais como observado no trabalho de campo.

É possível! (encontrar harmonia no trabalho?) Já trabalhei numa área que tinha muita harmonia, trabalhávamos em equipe. Tínhamos união, nossas festividades iam além das da empresa. Isso tem mais a ver com as pessoas que estão ali e com a liderança.

(Manoel, supervisão)

Em todas as empresas analisadas há um departamento de RH que é coordenado pelo gerente de RH em conjunto com seus analistas.⁶³ Estes profissionais trabalham na unidade industrial de Juiz de Fora, onde são responsáveis por mais de 1000 funcionários, mas respondem a um escritório central localizado ora em São Paulo, Belo Horizonte, ora no Rio de Janeiro e à matriz em outro país. Isso faz com que seus pares estejam distribuídos geograficamente, característica que determina a formação de grupos virtuais entre eles para tomada de algumas decisões. Esses grupos se comunicam quase sempre por meio digital, e-mail, teleconferência ou videoconferência. Participam desses grupos pessoas localizadas em diversos países, além do país de origem e do Brasil, onde a empresa tem outras unidades. Essas corporações com unidades de negócio dispersas geograficamente desenvolvem uma lógica de competição interna entre as suas unidades, além da de mercado. Os gerentes de RH

⁶³ Os quais classifiquei como administrativo. Vale a pena lembrar que agrupei os informantes em três níveis: gerência, administrativo e supervisão, operacional conforme tabela 1 na página 18. A fim de não mencionar os seus verdadeiros cargos.

são profissionais com formação acadêmica de especialista ou MBA,⁶⁴ além de contarem para sua qualificação com diversos treinamentos oferecidos pela empresa, inclusive fora do país. Observei que na formação acadêmica preocupam-se em obter conhecimentos gerais sobre o negócio, o que significa uma busca por um cabedal conceitual que lhes possibilitem uma visão sistêmica da empresa complementar a sua formação de especialista.

Todas essas empresas passaram por reestruturação no ano de 2007 quando realizava a minha pesquisa empírica, algumas devido às novas fusões, outras de redimensionamento produtivo, o que levou ao fechamento de uma célula⁶⁵ na unidade fabril de Juiz de Fora. Isso faz com que esses profissionais levem a sério a filosofia usada por eles de “pensar global, agir local”, como forma de sobrevivência. A globalização e as mudanças ambientais que geram novas regulações sobre as empresas também foram citadas como grandes ameaças à competitividade das subsidiárias brasileiras, e são percebidas como empecilhos para um trabalho mais dinâmico. O excesso de regulamentação por um lado, e a competitividade por outro, aparecem como situações paradoxais às práticas administrativas atuais. Segundo vários testemunhos,

a China tem incomodado muito, nem aumentando a produtividade damos conta de competir com eles. [...] Além disso, são muitas inspeções, de vários agentes regulatórios, precisamos estar sempre conforme e isso requer muito trabalho. Por exemplo, agora vamos passar por uma inspeção, auditoria da MATRIZ (pessoas de outro país virão), vão durar uns 15 dias e a nossa pesquisa vai ter que ficar parada um pouco (E isso se repetiu diversas vezes).

(Diário de Campo)

Esses profissionais são formados para trabalharem contingencialmente, o que significa terem modelos mentais suficientes para tomarem decisões em diferentes situações, que podem ser definidas por mudanças de gestão decorrente de uma nova fusão, por mudanças tecnológicas, por mudanças estruturais, político-legais, econômicas, culturais, sociais e, até mesmo, pelo fim de seus empregos.⁶⁶

Ciente disso e entendendo que a cultura de empresa é permanentemente negociada por meio de um complexo jogo de interações entre os agentes sociais (JAIME JÚNIOR, 2002,

⁶⁴ *Master Business Administration*, é um curso de (pós)-graduação de 2 anos.

⁶⁵ Pequenas fábricas dentro da unidade fabril, cada uma produzindo um produto específico. Como a corporação tem diversas dessas empresas espalhadas no mundo, numa situação de redimensionamento produtivo ela decide qual deve ser fechada porque perdeu competitividade e é isso que nutre uma concorrência interna entre elas.

⁶⁶ Aqui se aplica o conceito de empregabilidade usado por eles, que nada mais é do que o reconhecimento de suas competências profissionais, o que os permite serem cobijados por outras organizações e de certa forma garante que não fiquem disponíveis no mercado de RH, local onde as empresas procuram os candidatos para seus cargos.

p. 82), o que leva à possibilidade de diversos sentidos e significados presentes na mesma empresa, essa cultura é constantemente reelaborada, resignificada, resimbolizada pelos vários agentes sociais, explicitando e escondendo em seus discursos os sentidos que estão dando às suas vidas no trabalho. Daí a importância do estudo investigar a existência de uma “religião de empresa” sob a perspectiva de todos os agentes que a constroem e estão nela inseridos, sem desmerecer que neste campo a cultura é fortemente influenciada pelo que se pode chamar de “corrente dominante” ou *main stream*. O que significa dizer que o discurso corporativo e gerencial é persuasivo.

3.1 – As crenças gerenciais próprias ao campo organizacional

Para melhor compreender as “visões de mundo” que criam e recriam a ideologia gerencial, busquei analisar os discursos destes agentes sociais professados durante as entrevistas e nas observações do campo. Segundo Habermas a linguagem é o meio fundamental de construção da realidade social, os “atos da fala” quando proferidos por quem tem autoridade legítima (e eles têm) são atos que mudam a realidade (*apud* RIVERA, 2006).

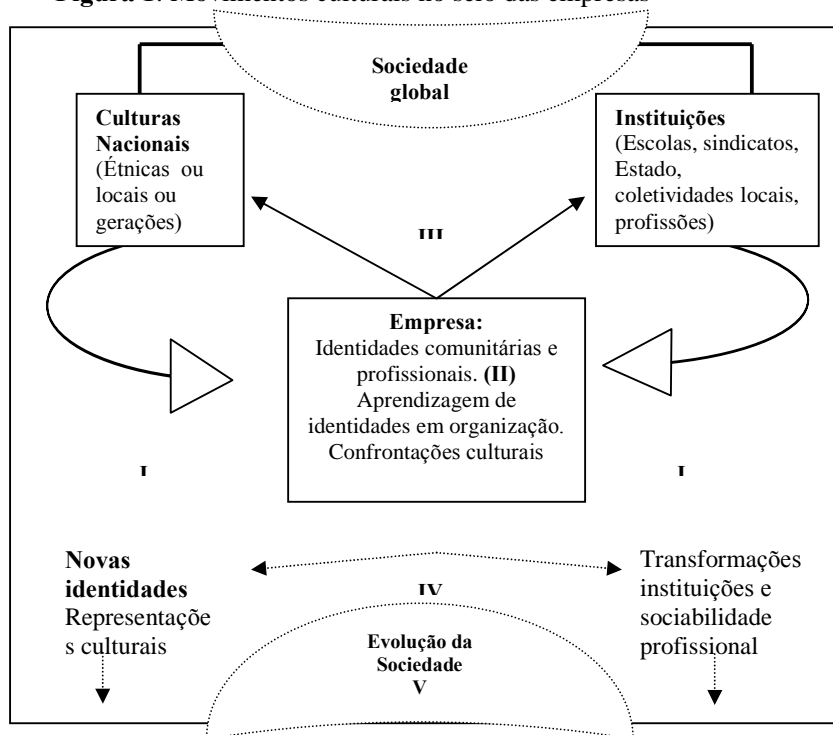
Porém, o discurso ganha valor como *práxis* em Bourdieu, que afirma a importância do entendimento ser referido às situações que lhe conferem sentido e condicionam a sua expressão. Ou seja, as pessoas e as relações sociais estão contextualizadas e o discurso é legitimado pelo campo, num mercado que o considera relevante. Para isso também é preciso ter locutores legítimos que são reconhecidos pela sua posição na hierarquia, competência e destinatários capazes de compreendê-los e dar-lhes a importância devida (*apud* SAMPAIO, 2001, p. 8). Segundo Pierre Bourdieu, “para que um campo funcione, é preciso que haja objetos de disputa e pessoas prontas para disputar o jogo, dotadas de *habitus* que impliquem no conhecimento e no reconhecimento das leis imanentes do jogo, dos objetos de disputa etc.” (2005, p. 90).

Por isso, o ponto de partida é conhecer quais são as estruturas de pensamento, os saberes organizacionais que condicionam os comportamentos dos gerentes e administradores. O que para Geertz é definido como “visão de mundo” e “*ethos*” (*apud* VELHO, 1991, p. 49). Entretanto, não é correto tomar as “visões de mundo” somente pela racionalidade dos conhecimentos científicos, elas são crenças e como tal são impregnadas de afetividade e emoção. Portanto, as “visões de mundo” são lidas na realidade vivida e não longe dela (*apud*

VELHO, 1991, p. 50). Observei que paradigmas e relações sociais não se desassociam, porque ambos se constroem social e historicamente.

Isso significa que a cultura de empresa não é reduzida a um “reservatório interiorizado, transmitido e cuidadosamente elaborado pela história de um conjunto de valores, de regras e representações coletivas que funcionam no mais profundo das relações humanas contidas na organização” (SAINSAULIEU E KIRSCHNER, 2006, p. 173), até porque uma das principais características das culturas de empresa são as influências das culturas nacionais onde estão contextualizadas. Ela também não se limita a um efeito da “culturalização” da sociedade. Admitir que há uma cultura de empresa implica em considerar que “as empresas não são mais simples aparelhos de produção, complexos isolantes profissionais ou organizacionais. Tornam-se também verdadeiras instituições sociais como a escola, a comunidade ou a Igreja” e nesse sentido são produtoras de sentido e significado para a vida (SAINSAULIEU E KIRSCHNER, 2006, p. 264). Tendo suas práticas ou *ethos* um enorme impacto social e cultural conforme mostra figura 1 abaixo.

Figura 1: Movimentos culturais no seio das empresas



- I:** Transmissão da cultura anterior
- II:** Sequências de aprendizagem no contato da experiência
- III:** Reprodução da sociedade
- IV:** Mudança nos valores e nas instituições
- V:** Produção da sociedade nova

Fonte: Adaptação de gráfico Sainsaulieu e Kirschner, 2006, p. 263.

3.1.1 Cultura Organizacional

Considero que para compreender a cultura na empresa, precisamos reconhecer a ascensão do conceito de cultura organizacional como relevante para uma nova “visão de mundo” na realidade empresarial. Ele representa um ideal gerencial totalizante, já que o termo cultura neste campo ganha uma lógica própria que a distancia do que deveria ser: ‘uma reunião de tudo o que faz a vida de empresa, uma maneira diferente de reconhecer o sistema informal generalizado, “irracional”, profundamente subjetivo ou inconsciente’ (AKTOUF, 1996, p. 42). Isto é, a apropriação do termo cultura de sua matriz disciplinar, a antropologia, pelos saberes organizacionais precisa ser compreendida, visto que eles tomam o termo sem carregar tudo que ele compreende no contexto de origem. Mesmo assim, ela é legítima como interpretativa desta realidade para os estudiosos que a querem compreender, porque representa a identidade organizacional,⁶⁷ algo que é constitutivo da cultura de empresa.

O campo da gestão tem dado especial atenção à cultura organizacional. Este termo ganhou evidência na década de 70, porque foi tomado “como porta de emergência para o gerente ocidental, sobretudo o norte-americano, imerso no fracasso e fascinado pelos firmes sucessos da indústria japonesa” (AKTOUF, 1996, p. 40). “À falta de uma teoria científica para entender o que se passava no ambiente das organizações e do trabalho, fez-se necessário investir naquilo que antes era visto como resíduo: a cultura” (BARBOSA, 2003, p. 129). Isso porque a cultura sempre esteve presente nas empresas, porém ela era abafada principalmente pela Escola Clássica⁶⁸ da Administração, que a menosprezava conferindo valor somente à racionalidade das tarefas. Embora ela passe a ser valorizada no meio, é resignificada pelo termo cultura organizacional que percebe a cultura na empresa como uma variável estratégica, um diferencial competitivo para a gestão empresarial e a de recursos humanos.

A cultura organizacional representa uma mudança de paradigma na administração. Temos plena consciência da dificuldade de se apurar, dependendo do tipo de atividade, amplitude, nicho de mercado etc, o quanto os valores intangíveis afetam os negócios. Porém temos a convicção absoluta de que eles existem e têm ditado regras, caminhos e destinos de muitas organizações, ampliando-as ainda mais ou mesmo extinguindo-as definitivamente. [...] Deve considerar aspectos centrais: clara

⁶⁷ Identidade organizacional está mais associada a uma cultura corporativa, o que quer dizer que ela é definida por um grupo de pessoas, que neste caso, é representado pelos diretores, executivos e gerentes (BARBOSA, 2002).

⁶⁸ A Escola Clássica da Administração cobre duas áreas distintas da teoria da administração: a operacional, de Taylor (engenheiro americano) com ênfase nas tarefas, nos tempos e movimentos; e a administrativa, de Fayol (engenheiro francês), com ênfase nas funções administrativas, gerenciais. Ela é datada do início do século XX e fundou a ciência da administração (FERREIRA, 2002).

definição do seu negócio, sua missão, pilares de sustentação e definição dos seus valores.

(João, gerência)

Não selecionamos as pessoas procurando nelas os valores da empresa. Adotamos a política da diversidade. É lógico que alguns valores são básicos. *Um grande potencial é reengajar as pessoas.* Os asiáticos determinaram uma cobrança muito grande. Estamos carentes do “espírito”, aquele que está presente nas pessoas mais antigas, nos patriotas. Os patriotas são aqueles funcionários que você pode contar com ele para qualquer coisa e não estou falando de serviço filantrópico, costumam ser até chatos de tão certinhos. *Por isso, o nosso trabalho é de formiguinha, de todo dia, sempre estamos lembrando qual é o nosso propósito, nossos valores, nossa razão de ser; senão, eles esquecem na pressão do dia-a-dia.*

(Rita, administrativo)

Os valores é que conferem sentido ao trabalho, à vida e é importante que todos os nossos colaboradores os conheçam, para isso utilizamos um recurso mnemônico, todos começam com “C”, isso os ajuda a guardar. Além disso, por trás de cada valor tem vários programas de RH. Mas o principal, o líder tem que ser exemplo.

(Paulo, gerência)

Portanto, a cultura nas empresas é muito influenciada pela compreensão de cultura organizacional de seu autor clássico Shein (1991) “que a entende como algo que pode ser compreendido por um conceito, desde que para tanto se estabeleça antes parâmetros consensuais para defini-la, medi-la, estudá-la e aplicá-la ao mundo real das organizações” (*apud* MASCARENHAS, 2000, p. 243). O autor a percebe pela possibilidade de consenso, para ele a cultura organizacional é compartilhada, o que permite distingui-la entre forte (coesa) ou fraca (porosa). Além disso, a cultura nas organizações determina uma outra classificação frente às mudanças atuais, por isso, elas são avaliadas também quanto a sua flexibilidade ou não, o que significa estarem abertas para a mudança, para a inovação contínua. Logo, percebe-se que a cultura no meio administrativo é tomada como algo que as organizações têm, e não como o contexto onde elas estão imersas. A cultura organizacional é tida como substantiva e passível de controle, um produto que confere identidade à organização, um “recurso intangível” que tem por finalidade conferir eficácia simbólica apropriada à concorrência na qual estão inseridas as organizações, a do “mercado de bens simbólico”.⁶⁹

Desta forma a cultura organizacional pode ser construída pelos gestores, o que a determina como função estratégica para os gerentes de Recursos Humanos nas empresas. Esses partem do pressuposto de que “uma vez que algo tenha funcionado bem o suficiente

⁶⁹ Um mercado onde há troca de símbolos e significados, que de acordo com Bourdieu (2005) pode ser compreendido por analogia ao mercado de mercadorias.

para ser considerado válido, deve ser ensinado aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (SHEIN, *apud* FLEURY, 1987, p. 11). Porém, para compreender a realidade organizacional Edgar Shein (1984) alerta que é preciso ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Na cultura organizacional o inconsciente exerce grande influência na forma como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem (*apud* FLEURY, 1987, p. 11).

Quanto a isso, Chiavenato (2006, p.100-101) escreve nos livros de administração, a cultura organizacional é como um “*iceberg*”, já que apenas um terço da sua composição – os aspectos formais são facilmente visto por todos, enquanto, os outros dois terços que correspondem aos aspectos informais precisam ser investigados para intervenção. Assim, ele a apresenta construída em três níveis:

1º nível – os artefatos que são as estruturas e os processos organizacionais visíveis, por isso mais fáceis de mudar;

2º nível – valores compartilhados que são as filosofias, estratégias e objetivos comuns;

3º nível – pressuposições básicas – crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos – são as fontes mais profundas de crenças e valores, por isso as mais difíceis de mudar.

A intervenção do gerente tem como objetivo a disseminação da cultura corporativa para todos os membros da organização, e isso pode ser feito por meio das *estórias* que são contos e passagens sobre o fundador da companhia, lembranças sobre dificuldades ou eventos especiais, regras de conduta, corte e realocação de funcionários, acertos e erros do passado geralmente ancoram o presente no passado e explicam a legitimação das práticas atuais. Os *rituais e cerimônias*, que são seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores principais da organização, as cerimônias de fim de ano e as comemorações do aniversário da organização são rituais que reúnem e aproximam a totalidade dos funcionários para motivar e reforçar aspectos da cultura da organização, bem como reduzir os conflitos. Os *símbolos materiais* que são a arquitetura do edifício, as salas e mesas, o tamanho e arranjo físico dos escritórios constituem símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento (como assumir riscos ou seguir a rotina, autoritarismo ou espírito democrático, estilo participativo ou individualismo, atitude conservadora ou inovadora) desejado pela organização. Os símbolos materiais constituem a

comunicação não verbal. Há muitas organizações e mesmo unidades dentro das organizações que utilizam a *linguagem* como um meio de identificar membros de uma cultura ou subcultura. Ao aprender a linguagem, o membro confirma a aceitação da cultura e ajuda a preservá-la. As organizações desenvolvem termos singulares para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chaves, fornecedores, clientes ou produtos. Também a maneira como as pessoas se vestem, os documentos utilizados constituem formas de expressar a cultura organizacional.

Os gerentes e analistas de RH das empresas observadas demonstram essa mentalidade. Utilizam a dimensão simbólica como excelente instrumento gerencial de mediação que apazigua os conflitos entre os interesses individuais e organizacionais. Neste ambiente, os indivíduos são instruídos, capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas cumprir tarefas rotineiras, são capazes de iniciativa, não só aceitam, mas desejam realizar a mudança. Assim, tornam-se reflexivos e não aceitam mais simplesmente os argumentos de autoridade válidos até então, por isso a cultura organizacional é interpretada por Pagés e colaboradores (1987, p. 75) pela metáfora da “religião”. Afinal, é por meio dela que as empresas inserem princípios e valores que são suficientes para manter a “comunhão” dos indivíduos, tornando-os “fiéis”.

Eu tenho na minha mesa o quadro de valores da empresa! (para quê?) Pra me lembrar, o porquê que eu tou aqui e qual o meu compromisso. Não reconheço no dia-a-dia mais os antigos valores da Empresa A, preciso ser agente da esperança para os meus, *eles precisam crer*, mas não acreditam... É como se eu me agarrasse a ele (o quadro) para mudá a realidade e fazer com que compreendam!

(Antônio, supervisor)

Todas as áreas têm comunicação sobre o propósito e os valores da empresa, principalmente em todo treinamento. É um facilitador, mas é também um lapidador das diferenças individuais. E isso é o correto. É como viver em condomínio, precisa se respeitá o de cima, o de baixo. Se vigiá.

(Joaquim, administrativo)

Isso é possível por meio dos “dogmas” e dos “mandamentos” da empresa que estão consubstanciados nos seus princípios e políticas de pessoal, pelos ritos que podem ser observados nas entrevistas de admissão: “confissão”; nas reuniões: “missa”; nos programas de integração de novos funcionários: “batismo”; nos programas de treinamento: “catequese” e nas regras: “liturgia” (PAGÉS *et alli*, 1987, p. 76).

É muito bom trabalhar numa empresa sólida e tradicional. Quando você trabalha numa empresa que tem o mesmo propósito de vida que você tem, porque aí te mantém focado. Faz você acordar com vontade de trabalhar. Ela tem missão, visão, valores, o tipo de produto, o mercado, é sólida e é tradicional. Empresas tradicionais podem não ter tudo isso. Na minha função, tudo que faço preciso refletir se está dentro dos valores. Valores reforçam a idéia da missão e da visão, eles criam responsabilidade, mesmo quando eu trabalho atrás do computador, minha função tem relação com eles. Acho que da mesma forma que orienta, os valores servem como esforço para nós porque somos passíveis de erros. Você é sempre analisado dessa forma, o que faz com que acabe exercitando um autocontrole.

(Marília, administrativo)

A gente acaba incorporando os valores porque é massiva a exposição a eles. Com o tempo acaba virando um hábito, costume. Temos um “cuidado cirúrgico”, que fora daqui a gente tenta pelo menos esquecer, mas isso é tão internalizado que eu me vejo algumas vezes em casa, me pego fazendo a mesma coisa que faço no trabalho.

(Miguel, supervisão)

Devido à complexidade e relevância deste tema, que apresenta uma das formas de interpretação da “religião de empresa”, reservei o próximo capítulo somente para tratar deste assunto. Aqui me detive a apresentar uma crença marcante da cultura na empresa, que é o ideal de cultura organizacional e que me propicia uma análise sobre a relação entre religião e empresa na sociedade atual.

3.1.2 Empreendedorismo

Neste contexto, a cultura organizacional precisa se tornar flexível para adaptar-se às freqüentes mudanças e manter a sobrevivência da empresa. Diante do ideal de cultura organizacional apresentado isso pode parecer um paradoxo. Surge aí, dessa necessidade, o “conceito de autonomia responsável, ou seja, cada grupo tem liberdade para desenvolver uma cultura própria, mas essa diversidade deve ser consistente, em seus pontos básicos, com os valores dominantes da empresa” (FLEURY, 2001, p. 64).

A década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização, incorpora à organização o conceito de competência, com isso o foco do RH concentra-se mais nas pessoas e suas idiossincrasias, que agora passam a ser percebidas como um diferencial para as empresas porque formam o seu “capital intelectual”. Portanto, para que a empresa produza os resultados desejados precisam ser estimuladas e enfatizadas nas pessoas as

qualidades empreendedoras, que são individuais, como: iniciativa, autonomia, pró-atividade, energia, empreendedorismo, ousadia, autoconfiança, disponibilidade para correr riscos e aceitar responsabilidades (BARBOSA, 2002, p. 40).

A noção de empreendedorismo está presente no discurso dos gerentes, executivos e administradores em diversos níveis da empresa, e por isso tem importância decisiva para o estudo da conformação de um novo *ethos* para essas organizações.

Esse empreendedorismo diferente, alicerçado principalmente nas características individuais do empreendedor, formado pela ideologia de que os indivíduos são proprietários de bens intangíveis, que são suas próprias habilidades, capacidades e destrezas (LÓPEZ RUIZ, 2004, p. 4), gesta um novo *ethos*, que tem importância fundamental na forma como as pessoas conduzem suas vidas hoje. E se essa nova lógica não é restrita ao mundo organizacional ou a uma única categoria profissional formada por executivos, administradores, consultores e empresários, se ela perpassa toda a sociedade porque instaura uma nova ideologia capitalista, pode-se pensar que há um novo “espírito” transformando o capitalismo.

Desde a década de 90 para cá que eu percebo que as pessoas buscam, elas buscam um sentido para suas vidas. Agora, o trabalho pode oferecer isso, é uma preocupação das grandes corporações, das grandes organizações conferirem sentido ao trabalho, elas acreditam que é esse o seu papel.

(Joaquim, gerência)

Intuição é fruto subliminar, ela é heurística, como diz Platão: há um olho na alma que enxerga mais que... (Não consegui completar a frase mas fez um diagrama para explicar). O conhecimento tácito é fruto do conhecimento adquirido mais habilidades mais experiências. E isso tem a ver com a sua capacidade de uso da inteligência racional (QI) e inteligência emocional (QE), no equilíbrio entre elas, há uma área de interseção que é a *inteligência espiritual* (QS), o uso dessas inteligências determina atitudes que serão executadas com suor. Outra coisa muito importante para mim é a atividade física, sou maratonista, me cuido. Também faço uso da medicina ayurvédica, já ouviu falar?

(João, gerência).

“O bom empreendedor é capaz, antes de tudo, de empreender dentro de si, de construir permanentemente obras no campo do espírito e da consciência” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 242) para depois sim, construir negócios de sucesso. Onde empreender implica em sacrifícios, em abrir mão de si pelo sucesso dos negócios, “ser empreendedor é estar sempre em um processo contínuo de exploração, aprendizado e *melhoria (de si) para o mercado e a sociedade*” (KARKOTLI, 2006, p. 98). O que apresenta um significado para o trabalho

situado num contexto moral e social mais amplo. Segundo Bell e Taylor, “há um potencial propósito transcendental ou de virtude moral” (2004, p. 65) presente neste discurso que sugere ser possível atingir a plena realização por meio do trabalho, e não a despeito dele.

Para Paul Heelas, há “afinidade entre os valores da *self religiosity*⁷⁰ com a ideologia do progresso, que dá ênfase à eficácia produtiva, através do cultivo de qualidades interiores de autonomia, poder, confiança e criatividade” (*apud* AMARAL, 2000, p. 31) que são próprias à cultura empreendedora atual. Nas empresas ela é construída sob a égide de transformação do homem, dos negócios e da sociedade, o que pode ser visto no discurso de espiritualidade presente no meio, no qual o social é alcançado pelo desenvolvimento integrado do indivíduo – corpo, mente e espírito a uma comunidade natural.

Busco o conhecimento do *self*, acredito que estamos todos interligados e que isso tem um efeito na matéria. Há uma senda, tenho um vínculo muito próximo com o sagrado, não preciso de mediadores, acredito no anjo guardião. Busco minha senda e para encontrá-la preciso fazer minhas próprias reflexões, adequar o ego. Ouvir a voz interior é difícil, por isso fiz *Yoga* por um tempo, mas também não dei seqüência. Hoje a única prática que tenho a fim de atingir meu objetivo espiritual que não seja individual é o (Fulano), ele é um médico holístico que eu frequento, o telefone dele é 3211 XXZZ. Acredito que é isso que me fez. Eu sou o que sou hoje por causa disso. Você já leu o livro “O Segredo”, é uma parte, apenas uma parte do que eu vivi em experiência. É sempre assim! Primeiro você vive num plano *heter*, lá é que as coisas são ligadas e depois elas acontecem aqui. O livro é muito superficial, mas ajuda você a compreender porque é muito mais complexo. (Ele tem 26 anos e uma enorme experiência e *status* profissional).

(Marcelo, supervisor)

Tem que ter harmonia no trabalho, mas só é possível com autocontrole. Esse desenvolvimento do auto, a empresa valoriza com certeza. Ética leva a diversidade, possibilita desenvolvimento da sua carreira e estimula habilidades em treinamento. Ela precisa disso, sua visão é ser reconhecida como a ONG K. Para isso, precisa de um choque de cultura! Temos o projeto – Universidade Corporativa para o desenvolvimento de lideranças. A empresa é ótima, procuro sempre agradecer, precisamos pensar na importância do pensamento positivo. Você já leu o livro “O Segredo”? É ótimo! E “O nosso iceberg está derretendo”? Nós lemos aqui no trabalho, vale a pena ler. O projeto de educação chama Renascer (compreende o Telecurso 2º grau, apoio ao 3º grau e a cursos de inglês).

(Marília, administrativo).

Ser capaz é colocar *toda* a nossa formação e experiência em busca da melhoria contínua a cada dia.

(Paulo, gerência)

⁷⁰ *Self religiosity* pode ser entendida como a religiosidade que foca no desenvolvimento interior do indivíduo; religiosidade própria do movimento Nova Era.

O trabalho precisa ser um local de êxtase! A *espiritualidade* é questão de sobrevivência neste ambiente.

(João, gerência)

Assim, se por um lado, o empreendedorismo confere poder ao indivíduo por meio do seu trabalho, baseando-se numa ideologia de autoconhecimento, autodesenvolvimento e auto-realização, por outro, ele coloca como imperativo o relacionamento entre as pessoas para que a empresa tenha êxito e essa é a principal função da espiritualidade, propiciar a abertura para o outro, para a superação de si.

É importante dizer que tanto a crença na cultura organizacional quanto a no empreendedorismo se combinam nas realidades empresariais observadas. Somente foram apresentadas separadas para facilitar a descrição deste trabalho. Ou seja, mesmo quando se acredita nas inteligências mútuas e no desenvolvimento contínuo do indivíduo em busca do seu *self*, o ideal da cultura organizacional está presente. Aliás, são esses valores individuais, essa “crença no homem” que nutrem a coletividade da cultura organizacional. Isso porque são estes indivíduos altamente capazes, “proprietários de si” como diz López-Ruiz que se identificam com a empresa, planejando sua própria carreira, organizando sua rotina, liderando sua vida e controlando seu desenvolvimento que empoderam as empresas.

Esse paradoxo entre individualismo subjetivista e coletividade se resolve com uma conexão frágil do indivíduo a uma “comunidade sagrada”. Pela espiritualidade, o indivíduo se engrandece porque transcende o seu eu em prol do trabalho de equipe, da lealdade à empresa, da responsabilidade social, valores indispensáveis ao mundo dos negócios. Os conflitos que num individualismo com autonomia absoluta seriam inevitáveis desaparecem e mantém-se a ordem. Os entrevistados reconhecem isso e demonstram orgulho de pertencerem à empresa por ela ser especial, ela lhes confere identidade social respeitada na região onde moram. Essa identidade não é conferida somente pelo cargo que ocupam na organização, mas pelo que fazem nele, são “sujeitos-criadores”. No terceiro capítulo dessa dissertação vou me deter mais na interpretação dessa crença.

Contudo, estudar a cultura na empresa somente pela ideologia gerencial é uma perspectiva reducionista, porque não comporta as ambigüidades e diferenças que um pretensão discurso homogêneo esconde. Assim, a “religião de empresa” também abarcou a compreensão das religiosidades que correspondem à adesão dos indivíduos às instituições religiosas, visto que elas fazem parte da conduta no ambiente organizacional. Por meio delas formam-se

grupos e surgem líderes, daí a importância de sua observação para interpretação das relações sociais, como será apresentado no capítulo quatro.

3.2 Rituais organizacionais

Para aumentar a compreensão sobre essas “visões de mundo” da cultura de empresa é preciso lançar um olhar indispensável sobre seus rituais. Sendo eles “atos que dizem coisas” (LEACH, 1974), refletem e constituem significados sociais importantes, assim, esquecê-los é fornecer um conhecimento parcial sobre a leitura de uma dada realidade.

Expandir o ritual para além do campo sagrado, possibilita entendê-lo melhor como força constitutiva e representativa da sociedade que não se polariza em campos distintos, do sagrado e do profano, mas interliga-os. O que permite observá-lo em meios laicos, compondo o ambiente organizacional. Além disso, desde Van Gennep (1977) ele é o ponto de partida para reflexões sobre o universo das relações sociais formalizadas entre os homens, os grupos, os espaços e as posições sociais fixas. Para este autor o mundo social se funda em atos formais cuja lógica tem origem na decisão coletiva, num processo inesgotável de transformações, para o qual os rituais têm grande influência.

Isso, em parte, pode ser explicado pelas capacidades (históricas e sociais) que os ritos têm de

refazer e reforçar laços, mesmo que expressando seus conflitos [...], renovar e revivificar crenças, propagar as idéias de uma cultura [...], (além) de dar-lhes uma forma, delimitar papéis e tentar estruturar nos comportamentos a maneira pela qual um sociedade ou grupo social se pensa.

(RIVIÉRE, 1989, p. 151).

Entretanto, é preciso enfatizar que sua relevância à cultura de empresa deve ultrapassar essa significação, que já os revela como diferentes de outras ações estereotipadas próprias ao universo organizacional. É preciso enfatizar aqui que os ritos contêm significados que os ligam a uma determinada cosmologia, o que determina sua sacralidade e conseqüentemente a sacralização das tarefas executadas por eles, ou seja, “eles dão a impressão de uma vida mais intensa assim como de uma espécie de engrandecimento dos sentimentos e do poder do homem” (RIVIÉRE, 1989, p. 154).

Segundo Mauss, a “eficácia emprestada ao rito não tem nada de comum com a eficácia própria dos atos que são realizados materialmente. Considera-se que provém de forças especiais que o rito teria a propriedade de pôr em jogo” (*apud* SEGALEN, 2002, p. 19). Eles têm o poder de dar um sentido que está além do que são ou fazem, e desta forma criam uma realidade especial, que sem eles não existiria. O rito sugere e insinua a esperança de todos os homens na dualidade que o acompanha na constante *transformação* do mundo e de si mesmo quando vive em sociedade (SEGALEN, 2002).

Assim, são legítimos como chave de interpretação a análise das sociedades em um mundo de novos contornos empíricos, onde as diferenças culturais estão lado a lado, sempre presentes. Eles são indispensáveis para a compreensão da cultura de empresa.

Na cultura organizacional, segundo Trice e Beyer (1984) existem seis tipos básicos de ritos:

Os primeiros são os *ritos de passagem*, que facilitam a transição de indivíduos para novos papéis e *status*. São utilizados em processos de admissão, remanejamento de funções, ascensão na carreira profissional. Eles definem um dos rituais mais importantes da empresa que é a admissão de um novo membro. Na empresa isso significa que o novo membro assumirá a identidade da empresa que é definida pelos valores, missão, visão, estratégias, políticas e comportamentos sociais. Existem também os *ritos de degradação*, que dissolvem as identidades sociais gestadas pela empresa e seu poder. Estes rituais expressam demissões, denunciam falhas e comportamentos indesejáveis. Os *ritos de confirmação ou de reforço* que servem para fortalecer as identidades conferidas pela empresa e estimular conquistas profissionais, como superação de metas, reuniões de equipes de qualidade. Há os *ritos de reprodução ou de renovação*, indispensáveis para fazer as mudanças e renovar as estruturas sociais da empresa. Os programas de treinamento e de capacitação gerencial exemplificam rituais desse tipo. E ainda há *ritos para redução de conflitos e os de integração* que têm como função manter o sistema social em equilíbrio. São representados pela comemoração do aniversário da empresa; datas festivas do calendário, como: dia das mães, dos pais, dia da mulher, das crianças; festas de fim de ano; aniversariantes do mês; bate-papo com o diretor e tantos outros.

(*apud* FOSSÁ, 2004, p. 5).

Depois da admissão e da integração, os novos funcionários agora adeptos passam a participar das reuniões e dos programas de treinamento, estes são os rituais mais frequentes, chegam a ser semanais, e têm como objetivo renovar e fortalecer as crenças e regras morais que mantêm a instituição. Observei nos rituais que assisti que eles seguem uma objetividade inerente ao campo e servem prioritariamente para a socialização e/ou educação dos indivíduos à organização. Como os ritos em sociedades individualistas são momentos de totalização, com

a função de dar ao indivíduo momentos coletivos (DAMATTA, *apud* VAN GENNEP, 1977, p. 21), eles sugerem momentos especiais quando comparados às rotinas do trabalho, e isso faz com que os funcionários os valorizem.

Não podemos esquecer que para a cultura organizacional os ritos são elementos produzidos pela gerência de RH com a finalidade de fortalecer e flexibilizar a cultura de empresa. Assim, eles exercem a função essencial de coesão da diversidade, proveniente da autonomia responsável. O que permite um sentimento social orientador da ação de todos os agentes em prol de uma mesma causa. De acordo com Durkheim (2003) a importância da religião está justamente nesta força dinamogênica, que pela fé (crença) e ação (ritual) recria a sociedade.

É importante dizer que os gerentes de RH nesta comunidade de fiéis (a empresa) desempenham o papel de profissional do religioso, e desenvolvem uma religiosidade ética que para melhor compreensão recorro a Weber. Se Durkheim me permite uma melhor compreensão da instituição social é em Weber que percebo a ação dos sujeitos sociais nela.

Nos treinamentos gerenciais, eles são estimulados por discursos que professam o auto-aprimoramento, a auto-realização, a “autodivinização”, a se tornarem “proprietários de si”, o que me parece contrário a perspectiva durkheiminiana. Esses rituais dispensam a orgia por um hábito possuído crônica e, sobretudo, *conscientemente*. Preferindo a conduta eufórica, eles garantem com maior segurança a *posse permanente* do estado carismático, produzindo uma relação plena de sentido com o mundo e correspondendo qualitativamente às valorações de uma ordem ‘eterna’ ou de um deus ético como anuncia a profecia de sucesso ou sacrifício (WEBER, 2004, p. 361). Isso faz com que eles sejam reconhecidos por uma posição social mediadora entre a estrutura e uma nova profecia. Ora representam o papel de “sacerdote”, ora o de “profeta”. Ou será que são “sacerdotes” não por tradição, mas por conversão?⁷¹ Não consegui identificar um tipo ideal weberiano.

Como já mencionei, em uma das empresas o período da pesquisa coincidiu com um momento liminar, o fechamento de uma das células produtivas, o que gerou a demissão de 195 funcionários. Essa demissão não foi imediata, era uma tragédia anunciada, eles viviam na estrutura organizacional sabendo que ao final de um determinado período (três meses) essa profecia se cumpriria. Não sabiam quem seriam os “mártires”, os sacrificados com a perda do

⁷¹ Segundo a compreensão de internalização do religioso de Procópio Camargo. Maiores referências em PIERUCCI, A. F. e PRANDI, R. *A realidade social das religiões no Brasil: religião, sociedade e política*. São Paulo: Hucitec, 1996.

emprego para que a “comunidade” empresa pudesse continuar a sobreviver. Essa demissão em massa virou um ritual de degradação para todos os associados, com exceção dos gerentes que pareciam não temer a perda de seus empregos. Ou melhor, tornou-se uma cerimônia de degradação porque passou a fazer parte do contexto de diversos rituais organizacionais a partir da sua menção. Os rituais e as crenças são tão determinantes da vida em sociedade que, muitas vezes, exigem que os indivíduos dêem sua própria vida para defendê-los, lembra Durkheim (*apud* PEIRANO, 2003, p. 19).

Portanto, uma situação limite, um tempo que se coloca dentro e fora da estrutura social, um tempo em que se reconhece pela linguagem, um vínculo social que deixou de existir, no caso específico recuperou-se o sentimento de família que já havia desaparecido devido às exigências da competitividade interna. E se por um lado este tempo liminar tem função de proporcionar uma integração por meio da ameaça que paira sobre todos, por outro lado há um risco iminente de ruptura com o cotidiano pelo mesmo motivo. Neste caso, isso pode ser observado identificando pessoas que rompem com a organização e aproveitam o momento para serem “realmente proprietárias de si”, nesta nova sociedade empreendedora. Entretanto, o que a pesquisa mostrou é que esses casos de demissão voluntária existem, mas são raros, percebo que a empresa realmente oferece uma segurança ontológica como em Berger,⁷² o que insere as organizações no mercado simbólico, competindo para oferecer respostas às questões de sentido dos indivíduos, algo que dificulta o desligamento⁷³ e gera sofrimento.

A empresa, para apaziguar os conflitos sociais que poderiam ser gerados por causa dessa situação, cria novos rituais, o *outplacement* como é conhecido na linguagem do *manager* e que significa uma nova prática de RH que é a recolocação dos “mártires” no mercado de trabalho. Por analogia de acordo com a metáfora de religião de Pagès pode-se dizer que, agora, a empresa também oferece “não só um caminho de salvação” pelo exercício da “vocaçã”, mas a própria “salvaçã” neste mundo que é dada pela continuidade do trabalho. Para os gerentes, os tomadores de decisão, é o reconhecimento do seu trabalho que define a “salvaçã”, conforme citação de um gerente “as pessoas envelhecem e a empresa adquire sustentabilidade” (Paulo).

Isso é possível porque há um simbolismo intenso mediando as relações e as práticas sociais na organização. Desta forma, o RH ultrapassa a sua função administrativa,

⁷² Referência a BERGER, Peter Ludwig. *O dossel sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião*. São Paulo: Paulinas, 1985. Onde o autor explica a necessidade de *nomos*, de sentido humano.

⁷³ Vide tabela com o tempo médio de emprego, na página 18. Mais de 50% têm mais de 10 anos de emprego.

transformando suas práticas em verdadeiros rituais, ou melhor, em “vivências”⁷⁴ organizacionais, que têm a finalidade de oferecer aos participantes um sentido que está além do material. A força deste simbolismo excede o mundo real, concreto, oferece uma segurança ontológica.

Ainda é possível sob a perspectiva das fronteiras porosas, “onde cada um pode consumir alguma coisa que provém do Outro [...] em espaços sociais que já não podem mais ser identificados como pertencentes a esta ou aquela cultura” (PACE, 1997, p. 27), observar em alguns rituais organizacionais um arranjo entre empresa e religião que se compõe simbolicamente formando novas combinações no ambiente dos negócios e da sociedade. Ou seja, os programas de RH podem misturar símbolos, linguagens, rituais e crenças a fim de alcançarem propósitos imediatos para a demanda dos indivíduos, adeptos ou clientes, como na cerimônia de aniversário da empresa que denominaram “Celebrando a Vida: vida que se renova a cada estação com as bênçãos de nosso trabalho”.

3.2.1 “Celebrando a Vida”: cerimônia religiosa e/ou empresarial

A cerimônia é um evento social que envolve um conjunto de rituais entrelaçados e selecionados, que são desempenhados em um determinado momento e em um determinado espaço físico. Ela é elaborada por ações formalmente ordenadas que combinam rituais, cerimônias e símbolos para a manifestação de sentimentos ou atitudes coletivas. Por isso mesmo, são de natureza essencialmente simbólica, sendo que, no contexto cerimonial, gestos, posturas corporais e objetos sempre têm significados. Por exemplo, as pessoas se curvam, apertam as mãos, sentam em lugares previamente estabelecidos na mesa, levantam e sentam a todo o momento, cantam hinos, aplaudem, discursam por ordem de importância dos seus cargos e assumem outras posturas e gestos condizentes com o local, a hora e o tipo de cerimônia. A cerimônia geralmente envolve o uso de objetos tais como bandeiras, cartazes, flâmulas, flores, cadeiras com espaldares mais ou menos altos de acordo com o nível hierárquico da pessoa que vai ter assento à mesa. Todos estes objetos possuem significações simbólicas e, portanto, faz-se necessário saber o significado de tais atos nas cerimônias para captar os seus sentidos.

(FOSSÁ, 2004, p. 8).

“Celebrando a vida” é uma cerimônia de integração que tem a função de manter o sistema social em equilíbrio, oferecendo aos membros da organização a exibição e a participação em experiências agradáveis que serão memorizadas pelos empregados. Assim,

⁷⁴ Leila Amaral utiliza este conceito para descrever os vários tipos de rituais que se combinam e se articulam nas performances, que constituem uma mesma *vivência* e têm o poder de oferecer a experiência. Maiores detalhes vide AMARAL, Leila. Um espírito sem Lar: sobre uma dimensão “nova era” da religiosidade contemporânea. In VELHO, Otávio (org.). *Circuitos infinitos*. São Paulo: Attar, 2003, p. 17-60.

ela fortalece as crenças, os valores e os significados organizacionais que devem ser compartilhados por todos.

Figura 2: Crucifixo do altar.



Essa cerimônia recebeu muito sugestivamente o nome de “Celebrando a vida”. A estrutura física para o Culto foi montada ao ar livre, numa área de muito verde, e consistia num altar montado como um palanque e abaixo dele, no centro, um tablado quase do mesmo tamanho, logo depois as filas de cadeiras para funcionários, colaboradores externos e familiares. A disposição física, apesar de homogênea e sem marcação explícita por alguma reserva, representou exatamente a hierarquia da empresa. Na primeira fila posicionaram-se os diretores e gerentes junto com seus convidados, havia também um espaço para a mídia. Em seguida convidados de associações de classes, pequenos fornecedores e depois os demais funcionários com seus familiares (mulher e filhos). As pessoas se cumprimentavam e se posicionavam, deslocando-se para seus lugares. Havia aproximadamente umas 400 pessoas neste local.

O altar foi construído combinando símbolos seculares e religiosos, mais que isso, foi feito com a matéria-prima da empresa. No altar estavam sentados representantes religiosos como Dom Eurico, arcebispo de Juiz de Fora, Padre Lélis, considerado por muitos um capelão industrial devido a sua influência no meio e aos diversos cultos em empresas já presididos por ele e Sra. Izabel Salomão, representante da comunidade espírita da cidade, uma funcionária comentarista, um funcionário que comandava o canto (o qual foi me apresentado como fiel da Igreja Metodista Central) e o coral da empresa regido pelo Maestro Daibert.

Figura 3: Representantes religiosos no altar.



Composto o altar, o culto tem início com uma música e a saudação do Pe. Lélis:

Façamos deste o momento do encontro com nossos irmãos, o momento da ação de graças. Na condição de filhos e filhas muito amados, peçamos ao pai a sua benção, a sua proteção para nossa vida, para a nossa empresa e para a nossa família.

(Diário de Campo).

Há um comentário de uma funcionária que lembra o motivo de estarmos reunidos (11 anos da empresa) e em seguida inicia uma pequena oração feita por todos com diversas referências a religiões distintas: cristianismo, budismo, hinduísmo, judaísmo e islamismo.

Nesse mundo dividido por interesses, ideologias e violência, *as religiões tentam se unir em busca da paz e da fraternidade.*

Assim, reza o *judaísmo*: “Ouve, Israel, o Senhor é nosso Deus e Senhor. Ele é um só”.

Exalta o *hinduísmo*: “Conheço aquele Grande Espírito da cor do sol, além da escuridão. Nenhum outro caminho conduz à libertação”.

Louva o *islamismo*: “Louvado seja Deus, Senhor do universo, o Clemente, o Misericordioso, soberano do Dia do Juízo”.

Glorifica o *cristianismo*: “Pai nosso no Céu. Santificado seja o teu nome. Venha o teu reino. Seja feita a tua vontade, assim no Céu como na terra.”.

Clama o *budismo*: “Que todos os seres, perto ou longe, agora e no futuro, conheçam a felicidade”.

Nas diferenças das tradições religiosas *todos se encontram na glorificação da Vida, do Amor e da Verdade.* No encontro dessas diferenças *também nós* estamos reunidos aqui, neste momento, na Celebração do Culto de Ação de Graças pelo aniversário da Empresa. Nós, homens e mulheres, brancos e negros, jovens e adultos, fiéis de religiões, cultos e tradições diferentes, nos encontramos unidos na fraternidade da família Empresa, na prática de nosso trabalho de todos os dias e de noites, na esperança de nossa *fé* e até mesmo de nossa descrença. Que este momento seja a concretização *de nossa constante intenção na busca da Fraternidade, do Amor e da Verdade de cada um de nós*, e que saibamos respeitar estas diferenças como forma de crescimento e convivência. Afinal, o mandamento que nos une é o “Amai-vos uns aos outros, como eu vos amei”.

(Grifo meu, panfleto do culto).

Música cantada pelo coral da empresa e volta a comentarista com o ato penitencial, chamo a atenção para essa frase que coloca em evidência a “visão de mundo” sobre o trabalho.

Pedimos perdão por acreditarmos somente em nossa própria força, pela arrogância em determinar a vida por pensamentos exclusivamente humanos, pela pouca motivação e estagnação diante da graça.

(Diário de Campo).

Música cantada pelo coral da empresa e passa-se para a fala do Pe. Lélis, que discursa principalmente sobre a importância da empresa na sociedade local, ele cumprimenta a todos e agradece a Deus pelo trabalho e pela organização, fazendo uma analogia da indústria com a liturgia, o que segundo ele “não é apenas um jogo de palavras”. As duas têm o mesmo radical, origem “*urgia* significa ação sobre, ação transformadora, enquanto liturgia é ação de Deus sobre o seu povo para transformá-lo, para fazê-lo melhor; a indústria também exerce uma ação transformadora sobre os recursos brutos, pela mão do homem a matéria-prima torna-se um bem precioso”. Reza também pela “memória daqueles que nos precederam na longa caminhada para o infinito, precisamos fazer da saudade uma força ativa numa memória agradecida”.

Dona Isabel assume a palavra e no seu discurso prevalece o agradecimento a Jesus Mestre pelas pessoas presentes que permitem com que a empresa funcione. Segundo ela, as pessoas são representadas pelo diretor de RH e sua família, “que Jesus abençoe o nosso Irmão, abençoando também a sua delicada esposa, os funcionários e todos aqueles que têm ajudado a vencer as dificuldades, que são necessárias, mas que nós podemos ajudar para que tudo seja um pouco mais leve, a nossa Cruz pode ficar mais leve quando vamos nos aproximando do Mestre Jesus”.

Muitas palmas. Música. Leitura bíblica e a homília é feita pelo Arcebispo que fala de Cristo como um modelo a ser seguido no trabalho.

Leiam comigo a frase que está no folheto do Culto ‘Vida que se renova a cada estação *com as bênçãos de nosso trabalho*’ aqui está neste convite à razão de nossa reflexão, a palavra chave, somos imagem e semelhança de Deus, somos abençoados por Ele, neste pequeno trecho encontramos *a chave de leitura do valor do trabalho*, temos aqui *a vocação de todo ser humano* no mundo, transportado para um lugar aprazível para nele viver e louvar ao criador. Nessas palavras descobrimos o valor do ser humano e a dignidade de seu trabalho, submeter a terra conforme o processo de Deus tem como pressuposto o destino universal de todos os sobreviventes, e da plenitude da família humana, que *pelo seu trabalho o ser humano torna-se senhor da terra*, sem que essa seja a disposição original do Criador. Só assim o trabalho faz crescer a pessoa humana e nela a solidariedade, *colaborar com Deus pelo trabalho na transformação da Terra, é ser com Deus co-autor do destino humano*, é ser parceiro de Deus, gostaria que todos repetissem comigo Somos parceiros de Deus.

Levantem às mãos! (E ele continua)

(Diário de Campo, grifo meu).

Figura 4: Foto que ilustra o momento da homilia.



A comunidade canta o hino do voluntário junto com o coral

*“ Olhando por aí, dá uma dor aqui.
 Às vezes dá vontade de não ver,
 Às vezes dá vontade de chorar,
 Às vezes dá vontade de esquecer.
 Mas quando essa vontade de encontrar
 Transforma esta vontade em fazer
 Neste segundo em algum lugar do mundo
 Alguém tá precisando de você.
 Faça parte, faça a sua parte,
 E dê a melhor parte de você.
 Não é com a mão no bolso,
 É com a mão na massa que dá para ajudar a resolver.
 Basta um pouquinho
 Você não está sozinho
 Faça porque há muito para fazer.
 Faça parte,
 Faça a sua parte,
 E dê a melhor parte de você,
 E dê a melhor parte de você”.*
 (Panfleto do Culto, 2006).

Enquanto canta-se o hino, as pessoas vão se levantando e enchendo o tablado à frente com doações, algumas trazem fardos nas costas de doações de alimentos enquanto a música continua. É um momento muito emocionante, no qual todos podem participar. As pessoas cantam e acompanham com palmas as entregas, que são muito expressivas. Pe. Lélis dá início ao Pai Nosso. Segue-se com música e depois a comentarista convida os “filhos e

filhas da empresa”, ou seja, os filhos e filhas dos funcionários para participarem de uma oração:

- Bendito sejas, oh Deus, nosso Pai, Rei do Universo, que nos trouxeste para estar aqui neste momento, celebrando o dom da vida.
- Nós vos louvamos pela nossa família, pelo trabalho de nossos pais e agradecemos por estar sempre conosco em nossas alegrias e dificuldades.
- Ensinaí-nos a viver a vossa palavra e o momento do amor. Concedei-nos a capacidade de reconhecer nossas diferenças para vivermos em harmonia uns com ou outros.
- Que nesta empresa reine a confiança, o respeito mútuo, o espírito solidário e que sejamos sempre unidos pelos laços de fraternidade.
- Ilumina Senhor, todos os dirigentes e trabalhadores desta empresa. Cuida bem da segurança e saúde de todos eles, porque somente assim podemos continuar escrevendo com segurança esta história de sucesso, resultado de esforço e trabalho de equipe.

(Cada estrofe lida por um adolescente de um programa de RH desenvolvido para dar assistência aos filhos e filhas de funcionários).

Outra vez, um momento de muita participação. Aplausos, muitos aplausos. Música em Ação de Graças cantada pelo funcionário da Metodista Central. Oração da empresa:

Senhor, nas alamedas dessa indústria está à força que representa o dinamismo de um empreendimento voltado para o bem estar da humanidade. As toneladas de matérias-primas que vão sendo utilizadas na forja que alimenta o desenvolvimento do país e do mundo representam a grandeza dessa empresa que acolhe o trabalho, a força e a inteligência de tantos parceiros. Enormes galpões, grandes equipamentos, toneladas de produtos são *energizados pela força do trabalho* de cada empregado pequenas formas humanas *que crescem na multiplicação de seus afazeres*, tornando vital a participação de cada um no desenvolvimento desta indústria. Muitos veículos transportam essa riqueza trazendo como retorno a certeza de que estamos contribuindo para o progresso do nosso país e *da realização profissional de todos os trabalhadores*. Tudo isso, Senhor, emoldurado por essa beleza natural, onde as árvores, os pássaros e os animais encontram condições de sobrevivência, mostram que não existe paradoxo no gesto da tolerância e da igualdade. Crianças e adultos aprendem, aqui, a amar, a respeitar e a manter viva a Natureza, no gesto que caracteriza um dos objetivos sociais da empresa (referem-se a vários programas de RH com intuito social que a empresa mantém). Senhor, é pouco ainda o que está sendo feito, mas é grande a motivação que nos alimenta nesse *Universo de trabalho* e de amor à Humanidade, à Natureza, à tecnologia e ao progresso. Que assim seja.

(Grifo meu, Panfleto do Culto, 2006).

Aplausos, abraços da paz, coral cantando Ave – Maria. A bênção final é conferida pelo patriarca (Dom Eurico é assim apresentado) que pede bênçãos para todos e para que sejamos também bênçãos. E ao som de *Happy day* as pessoas cumprimentam as mais próximas e lançam olhares para os mais distantes. Para encerrar um lanche foi distribuído a todos (refrigerante bem gelado e dois sanduíches numa embalagem descartável oferecido gratuitamente pelos fornecedores de refeição da empresa. A empresa forma uma rede de

gratuidade que se observa nesse evento). Alguns levaram para casa, como no meu caso, mas pelo caminho vi muitos comendo assentados na grama com a família ou com os amigos, a tarde estava linda, o sol brilhava e o final ficou parecendo uma tarde no parque para alguns.

Esse evento organizado pela empresa parece promover uma aliança entre diversas instituições da nossa sociedade (empresa, família e religião), essas várias instâncias de sentido unidas neste contexto parecem incluir na cosmogonia o trabalho. Portanto, o trabalho é sacralizado tendo a organização como mediadora, pois é nela que acontece a epifania.

Além disso, valores como: espiritualidade, ecologia, paz, progresso, solidariedade, diversidade, laços afetivos, responsabilidade e ação social são incorporados pela agenda da empresa, que os vangloria nesta cerimônia pela Vida.

Contudo, mesmo nessa confraternização de união marcam-se distintas posições sociais que podem ser observadas tanto pelas imagens, quanto pela descrição do arranjo físico, pelos comportamentos, pelas palavras proferidas e pela seqüência delas.

3.2.2 Dia dos pais – ritual empresarial de integração e/ou degradação

Mesmo as empresas que não adotam essas práticas explícitas combinadas entre secular e religioso, o que foi atribuído ao estilo de liderança, têm rituais profanos com o objetivo declarado de fortalecer as crenças na organização, que mereceram minha observação.

Constatei que nesses rituais se opera uma sacralização do trabalho pelo sentido da “vocação” do homem. Neste caso, observei que além das reuniões e treinamentos, rituais privilegiados para isso, aproveitam-se as oportunidades dos dias festivos do calendário para fazer a associação do trabalho com a vida, reforçando sua importância nos dias de hoje. Fui convidada a participar da festa do Dia dos Pais e me chamou muita atenção a exagerada “organização” do ritual, o que demonstra a ideologia gerencial de que tudo é “administrável”, a vida pode ser “planejada, organizada, liderada e controlada”⁷⁵ por eles, analistas e gerentes de RH.

Entretanto, festa me remete a desorganização, local onde aflora o momento de *communitas* (TURNER, 1974), onde nos tornamos iguais e saímos da estrutura que hierarquiza e especializa o papel de cada um na sociedade. Não foi isso que encontrei, os funcionários foram convidados a se apresentar num auditório, de trinta em trinta, para uma festa que iria durar no máximo trinta minutos, eles iam chegando devagar e tomando lugar nas

⁷⁵ As funções do administrador.

cadeiras fixas no chão, geralmente se assentando junto a um colega de afinidade, eu me sentei atrás na última fileira a fim de conseguir uma visão privilegiada, mais ampla da apresentação.

Esta começa com uma exposição das funcionárias de RH⁷⁶ sobre a ordem do evento: “- Em primeiro lugar convidamos um grupo de teatro para vir se apresentar para vocês, depois separamos um momento para homenageá-los com uma mensagem e presente oferecido pela empresa”. O Grupo Putz entra no palco e apresenta duas peças. A primeira conta a história de um pai que perdeu o emprego e, precisando trabalhar, aceita um “bico” oferecido por um amigo para fantasiar-se de personagens infantis e animar crianças em parques públicos, desde que o amigo o ajudasse a esconder isso da esposa e da filha que poderão ficar decepcionadas com o seu trabalho temporário. A história se desenrola e no final mãe e filha descobrem a verdade sobre o trabalho dele. A moral é: todo trabalho é digno, o importante é não ficar parado e “você” é o responsável por isso. O que mais me chamou a atenção foi a forma como esta história que representa um drama social é narrada, como uma comédia, e justamente naquele momento em que os expectadores sabiam que haveria em breve redução de pessoal na empresa. Ao invés de mal estar aparente, ela despertou muitos risos e descontração no pessoal. As conversas paralelas proliferaram e os comentários sobre a vida surgiram, o conto serviu para exporem suas próprias tragédias pessoais, não para a organização, mas entre eles, era a oportunidade de dividir com o colega a tensão que os acompanhavam no trabalho e que pela sua posição de “pai de família” evitavam falar em casa para não preocupar os familiares. Além disso, a lição moral mostra a importância do apoio da família na dualidade da vida de empresa. Se por um lado o emprego é importante para a manutenção da família e dessa forma une empresa e família, por outro lado, a família o apoia porque trabalha⁷⁷ e aí é possível o desligamento da empresa.

A outra peça faz uma brincadeira rápida com os problemas de comunicação, é uma adaptação do texto “Sexa” de Luís Fernando Veríssimo.⁷⁸

- Pai...
 - Hmm?
 - Como é o feminino de sexo?
 - O quê?
 - O feminino de sexo.
 - Não tem.
 - Sexo não tem feminino?

⁷⁶ Que nessa empresa são conhecidas como analistas de desenvolvimento humano.

⁷⁷ O trabalho é que é “vocação” e não o emprego nessa sociedade empreendedora. Ele pode ser exercido numa empresa, mas sua manutenção depende do envolvimento, da dedicação diária do indivíduo que só é possível porque ele a escolhe. Assim, a empresa é a mediadora do negócio, uma mediadora bem forte na economia em que vivemos, mas a “sorte” depende do indivíduo.

⁷⁸ VERÍSSIMO, Luís Fernando. A mãe do Freud. São Paulo: Círculo do Livro, 1985. p. 83-4.

- Não.
- Só tem sexo masculino?
- É. Quer dizer, não. Existem dois sexos. Masculino e Feminino.
- E como é o feminino de sexo?
- Não tem feminino. Sexo é sempre masculino.
- Mas tu mesmo disse que tem sexo masculino e feminino.
- O sexo pode ser masculino ou feminino. A palavra "sexo" é masculina.
- O sexo masculino, o sexo feminino.
- Não devia ser "a sexa"?
- Não.
- Por que não?
- Porque não! Desculpe. Porque não. "Sexo" é sempre masculino.
- O sexo da mulher é masculino?
- É. Não! O sexo da mulher é feminino.
- E como é o feminino?
- Sexo mesmo. Igual ao do homem.
- O sexo da mulher é igual ao do homem?
- É. Quer dizer... Olha aqui. Tem sexo masculino e sexo feminino, certo?
- Certo.
- São duas coisas diferentes.
- Então como é o feminino de sexo?
- É igual ao masculino.
- Mas não são diferentes?
- Não. Ou, são! Mas a palavra é a mesma. Muda o sexo, mas não muda a palavra.
- Mas então não muda o sexo. É sempre masculino.
- A palavra é masculina.
- Não. "A palavra" é feminino. Se fosse masculina seria "o pal..."
- Chega! Vai brincar, vai.
- O garoto sai e a mãe entra. O pai comenta:
- Temos que ficar de olho nesse guri...
- Por quê?
- Ele só pensa em gramática.

E essa dúvida e dificuldade de entendimento do menino levam o pai à loucura na tentativa de se fazer entender. Também há uma moral neste contexto, pois a peça retrata um dos maiores problemas da organização: a dificuldade de comunicação num mundo onde são possíveis diversas interpretações. A apresentação também é no estilo comédia e desperta muito interesse. São muitos aplausos. Ao fim, enquanto o grupo teatral se retira, as funcionárias de RH retomam a fala e avisam que o tempo extrapolou o previsto e que, por isso, enquanto uma passará à mensagem a outra entregará as lembranças que a empresa preparou para eles, “esperamos que gostem e ao terminar, não se demorem, voltem rápido para o trabalho porque temos um outro grupo para entrar”. A mensagem é escolhida na internet naquele momento e o presente é um kit de higiene: sabonete, loção de barba e creme.

Outra vez, o presente é um estímulo a um valor reconhecido pela empresa, a higiene.⁷⁹ Há uma desmotivação imediata, percebida por mim, ao fim do teatro. Ela não parece reconhecida pelos profissionais de RH, pelo menos eles não demonstram dar-lhe atenção. De acordo com Turner (1974, p. 134) sob a perspectiva daqueles aos quais incumbe a manutenção da “estrutura”, todas as manifestações continuadas de “*communitas*” devem aparecer como perigosas e anárquicas, e precisam ser rodeadas por prescrições, proibições e condições.

Por meio deste ritual aparentemente contraditório porque por um lado reforça a crença na empresa e conseqüentemente no emprego, e que por isso é integrador, mas que por outro exprime o desligamento da empresa, neste sentido, desagrega. Observa-se um pretenso discurso de “autodivinização”, um favorecimento ao empreendedorismo, que resolve a ambivalência da realidade empresarial ao afirmar a crença de que todos são responsáveis pela melhoria contínua do “negócio” (o trabalho ou eles próprios), que pode ser representado por meio da própria organização ou por um novo empreendimento, “o que não dá é para ficar parado”, ou seja, sem trabalhar.

3.3 Algumas considerações importantes sobre a “Religião de empresa”

Vimos que as crenças e rituais dessas empresas mostram que há diferentes interações e sinergias recíprocas entre o sagrado e o secular nas relações complexas entre religião e sociedade na modernidade.

Afinal, essas empresas têm uma missão, valores e objetivos que dão sentido para estas pessoas que se sentem parte dela, visto que participaram de sua construção e disseminação.

Nossa missão é ajudar as pessoas a viverem vidas saudáveis. [...] Por isso, temos como valores essenciais: fazemos o que é certo, tratamos uns aos outros com respeito, procuramos sempre melhorar e aceitamos responsabilidade social.

(Material institucional da empresa A).

Ser uma empresa inovadora, na qualidade do produto e no atendimento, com custo competitivo no mercado interno e capacitada para exportação, buscando a harmonia

⁷⁹ Um funcionário administrativo me disse que a corporação já fechou uma unidade de negócio porque na região onde estava instalada as pessoas não tinham as noções mínimas de higiene necessárias para que compreendessem e seguissem os padrões de higiene obrigatórios da empresa.

entre a atividade industrial, o homem e o meio ambiente, respeitando os princípios da responsabilidade social. Para isso valorizamos a capacidade (colocar toda a nossa formação e experiência na busca pela melhoria contínua, a cada dia), a competência (fazer bem feito e assumir responsabilidades), a coragem (é ela que nos faz enfrentar desafios e correr riscos necessários para o sucesso de projetos e tarefas), a criatividade (ser criativo é reinventar o caminho buscando alternativas onde, aparentemente, elas não existem), o coração (a amizade e o espírito de equipe criam laços de fraternidade, solidariedade e companheirismo) e o comprometimento (significa zelar por todos os valores, buscando exercê-los no trabalho e na vida, em sua plenitude). A isso podemos acrescentar mais um “C” importante, compartilhar (disseminar esses valores e o conhecimento, dividir, ter responsabilidade social). Cidadania? É um produto da EMPRESA C. Temos 18 projetos sociais, mas faço questão, mas faço questão de dizer que não fazemos filantropia empresarial, nosso objetivo sempre foi o resultado, a única coisa que mudou, é que isso agora é entendido como ir além do lucro. Ou seja, existem outras formas de resultado que interessam à empresa. Fico preocupado quando ouço na sociedade que somos bonzinhos, não é isso mesmo! Ganhei o prêmio Mérito Administrativo (apontou o troféu que dividia espaço com outros na estante de sua sala), é um prêmio conferido pela visão ampla da atuação dos colaboradores.

(Paulo, gerência).

Nós apoiamos a iniciativa das Nações Unidas e estamos à disposição para trabalhar com outras empresas e instituições para evitar que o irreversível processo de globalização cause medo e alarme às pessoas em todo o mundo. Nós desejamos mostrar a face humana da globalização, entre outras coisas, criando e preservando empregos. Estamos convencidos de que a responsabilidade social é um fator importante para o sucesso a longo prazo de nossa empresa. Isto também se aplica aos nossos acionistas, parceiros de negócio, clientes e empregados. Somente assim, nós podemos contribuir para a paz mundial e prosperidade no futuro. Reconhecer esta responsabilidade, entretanto, requer que sejamos competitivos e assim permaneçamos no longo prazo. Assumir a responsabilidade social da empresa é indispensável para uma companhia que se baseia em valor. Nossos princípios são: foco no cliente, trabalho em equipe, receptividade, criatividade, agilidade, inovação.

(Material institucional da empresa B).

Assim, as crenças e rituais empresariais se prestam à construção de repertórios de explicação da realidade. Os indivíduos que fazem parte dessas organizações passam a buscar sentido para suas vidas nelas também, o que determina um novo estilo de vida não só para os executivos, mas para todos que delas fazem parte. Como podemos ver essas crenças empresariais não formam um bloco monolítico, elas comportam contradições, clivagens e diversidade interna. E mesmo assim, demonstram um “espírito capitalista” modificado, reeditado, próprio de uma ética a *la Nova Era* que numa *bricolage* de símbolos e significados múltiplos confere ao indivíduo a crença de ter poder sobre si mesmo, podendo se melhorar sempre. Segundo Amaral (1994, p. 15),

o expressivismo psicológico forneceria, assim, a estrutura de plausibilidade por trás da espiritualidade Nova Era, numa sociedade que elegeu como tema central de seu cosmo sagrado a sacralização do indivíduo, o qual se vê como tarefa interminável de auto-realização e auto-expressão.

A *Nova Era* é um fenômeno sociológico que permite combinar um discurso variado, de pessoas diferentes, que inclui até mesmo *crenças contraditórias*. O que pretendo demonstrar melhor no capítulo três.

Entretanto, estudar a cultura de empresa somente pela sua ideologia gerencial não comporta todas as ambigüidades e diferenças que podem estar presentes na “religião de empresa”. Além disso, a religiosidade apareceu na pesquisa de campo como uma categoria importante, mesmo que às vezes desacreditada pelos gerentes e profissionais de RH.

Se você quiser fazer a pesquisa aqui tudo bem, é só marcar com a Rita ela vai te ajudar. Mas fique sabendo que não trabalhamos com religião ou religiosidade, somos uma empresa secular. O conceito da diversidade não nos permite perguntar sobre isso. Até mesmo porque hoje em dia são tantas que nenhum culto ecumênico daria conta.

(Joaquim, gerência)

Eles não percebem que a religião, enquanto pertença ou experiência religiosa, pode dar sentido e significado à vida das pessoas interferindo em suas éticas e que, por isso só, ela é importante. Portanto, além dos ideais gerenciais que acabam sendo compartilhados por todos e da espiritualidade que lhes dá o ânimo, foi possível identificar práticas religiosas na empresa, mesmo que informalmente (horários de almoço, intervalos, uso de mp3), e tive que me render a elas. O que quero dizer é que se meu interesse era observar os sistemas de crenças pessoais, e elas eram tão significativas para eles quanto era para mim. O que me fez passar a observá-las e acrescentá-las ao estudo. O quarto capítulo desta dissertação é dedicado a essa discussão.

Enfim, para compreensão da “religião de empresa” e dos demais capítulos é importante definir os construtos religião, espiritualidade e pertença religiosa dos indivíduos. O que não implica em querer separá-los, mas distingui-los a partir das concepções que foram usadas para tratá-los.

Percebo a religião como categoria nesta pesquisa, não pelo seu aspecto doutrinário e/ou fenomenológico, mas tomo a “religião em si” pela sua função social. Mesmo que essa religião na atualidade encontre-se fragmentada em minorias cognitivas devido ao individualismo subjetivista da época. Isso “não implica em nada que contradiga ou que

obstrua uma explicação sociológica da religião” porque ela sempre se exterioriza (DURKHEIM, 2003, p. 471). Metodologicamente, me embaso na sociologia compreensiva de Max Weber (1987) para estudá-la pelo seu aspecto sociológico. Para o autor não há sentido ontológico no mundo, ele é um eterno devir que tem significado subjetivo e é pela relação social, reconhecida como a conduta de uma pluralidade de agentes com conteúdo significativo que interagem e interferem na ação dos outros, que se cria a probabilidade de ocorrer uma ação social.

A segunda categoria, a espiritualidade como uma dimensão interior do ser humano que deve ser aprimorada para alcançar a experiência “transindividual”, seja numa conexão com o Cosmo, com Deus, com o Supremo, com o Deus Interior ou para a Evolução. Desta forma, o desenvolvimento espiritual na religiosidade do *self* pode ter várias combinações formando uma religiosidade caleidoscópica, mas representa o ‘encontro com o “eu”, ou essência verdadeira que dissolve o “ego” no universo da existência’ (AMARAL, 1994, p. 41).

Já como terceira categoria trago para análise a pertença religiosa pela qual um indivíduo acredita, segue e pratica uma religião.

Embora exista uma considerável sobreposição entre as categorias religião, espiritualidade e pertença religiosa, elas se distinguem porque a religião se substancializa e institucionaliza-se numa comunidade de fiéis, a Igreja, a espiritualidade é o ânimo, a força que atua no plano individual e imaginário. Muitas vezes a religião burocratiza-se em dogmas, ritos e morais e perde sua força de mudança interior, a espiritualidade. Enfim, a pertença religiosa é a ligação do indivíduo com uma doutrina específica que é compartilhada por um grupo. Elas podem coexistir, mas separadas oferecem uma compreensão mais didática das porosidades e interpenetrações entre campos distintos da sociedade, que junto com o individualismo subjetivista da época, configuram o que venho chamando de “religião de empresa”.

Assim, no meu trabalho etnográfico sigo com essas categorias analíticas abertas para tentar compreender os significados que elas têm para os sujeitos em campo, não os considero pessoas auto contidas em sua *psique*, prefiro adotar a compreensão de Mikael Baktin para quem

o sujeito não possui um valor ontológico. Trata-se de um signo que só assume significação em relação a outros. É este seu aspecto eminentemente relacional, isto é social, que exige - como *sine qua non* de qualquer pesquisa - a contextualização do sujeito no tempo e no espaço.

(*apud* FONSECA, 1995, p. 11).

Nesse sentido, para validar a hipótese aqui construída assumo uma perspectiva intersubjetiva que será sempre inacabada porque me insiro, enquanto pesquisadora, na construção do objeto da minha pesquisa.

CAPÍTULO 2: RELIGIÃO EMPRESARIAL: UMA PERSPECTIVA SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

Meu objetivo neste capítulo é apresentar como as crenças e os rituais organizacionais seculares das empresas privadas acabam por formar uma religião empresarial que compete no “mercado de bens simbólicos”. Numa analogia a “religião civil” de Bellah (1987), posso dizer que a função da “religião empresarial” é atribuir uma finalidade transcendente ao “sistema organizacional” e motivar os funcionários a atingirem essa finalidade através de meios orientados para os temas do sucesso e do sacrifício relativos à missão de “empresa” eleita. Assim, apresenta-se como uma religião que une a parte, o que a permite conviver e aglutinar no pluralismo religioso existente dentro da organização. Algo que pode ser analisado também sob a perspectiva de Weber de que há afinidade entre religião e economia, desde que para isso se entenda que o

intelectualismo racionalista e abstrato acabou soprando um ar ressequido, que favorece um novo tipo de “politeísmo”. Este associa a valores (e não mais a divindades) certos fenômenos de crença, práticas ascéticas, engajamentos, entusiasmos e até experiências de êxtase. O “desencantamento do mundo” produz assim à revelia de sua própria lógica, a revivescência das lutas pela definição legítima das significações do mundo.

(HERVIEU-LÉGER, 1997, p. 39).

Por causa disso, a compreensão de religião adotada não é institucional ou substantiva. Adota-se um outro prisma de observação que entende a religião como uma dimensão humana que atravessa outros campos, mesmo que em alguns campos ela possa estar oculta. Isso implica em observar as religiões para além das fronteiras simbólicas rígidas colocadas pelas instituições tradicionais. Como diz Pace (1997, p. 33) “os efeitos são diferentes e apontam em várias direções, entre os quais um deles é observar a relação que se estabelece entre religião e novas crenças seculares ou para-religiosas”.

1. Uma nova “Igreja”

Na AYZ, onde realizei a etnografia,⁸⁰ percebi a utilização de um “simbolismo intenso” (WEBER, 1987, p.112) para reafirmar suas regras e práticas, o que me fez crer que ela deixou de ser simplesmente uma organização burocrática⁸¹ e passou a ser hierocrática, já que está atendendo às mais profundas expectativas dos seus funcionários, ditos associados,⁸² a sua necessidade de crer. Além disso, essa empresa se caracteriza por ser um espaço de “relações sociais fechadas”⁸³ entre associados, que mesmo implicados por um vínculo de pertencimento individual que é próprio a relação de emprego, assumem uma subordinação compulsória ao empreendimento organizacional (WEBER, 1987, p. 113).

A empresa AYZ constitui uma “relação social fechada”, na qual só se participa se membro ou convidado. Para tornar-se membro é preciso haver primeiro demanda da organização e depois a conversão do indivíduo a ela. Isso se dá por meio de um processo de seleção e integração dos escolhidos ao sistema organizacional. O trabalho, neste caso, emprego, é percebido como uma graça ou como me disse um associado uma “Benção de Deus”, o que facilita a incorporação do sistema de crenças e práticas organizacionais pelo novo associado porque atende a um anseio seu, além de lhe parecer uma conquista pessoal. Quando convidado, a visita é supervisionada durante todo o tempo por um associado. Na entrada a recepção é feita por seguranças que avisam ao membro-responsável sobre a presença do convidado, depois que o celular e a máquina fotográfica são deixados num escaninho na portaria e seus dados pessoais: nome, documento, instituição de origem, departamento de destino são fornecidos ao segurança, a entrada acompanhada é permitida. Essas visitas além do objetivo imediato,⁸⁴ servem para dar conhecimento à “comunidade aberta” ou mercado, sobre as crenças e práticas organizacionais despertando a admiração e o

⁸⁰ A AYZ é uma empresa fictícia que representa a realidade das empresas transnacionais investigadas empiricamente neste trabalho..

⁸¹ Baseada em normas impessoais e racionais, cria direitos e obrigações que são legitimados pela autoridade racional – legal.

⁸² Os funcionários na empresa são chamados de associados porque realmente são. Eles têm ações da empresa, adquirem algumas quando entram na empresa (doação) e podem comprar mais enquanto trabalharem na empresa; entretanto, caso venham a se desligar da empresa precisam vendê-las. “Só nós temos ações da empresa porque somos uma empresa de capital fechado” (Diário de campo).

⁸³ Segundo Max Weber (1987, p. 83), “a relação será chamada de ‘fechada’ ao exterior [...], sempre e quando devido ao sujeito da ação e as regulamentações que a regem a participação de certas pessoas for excluída, limitada, ou sujeita a condições”. Ainda conforme Weber pode se dizer que essa associação é fechada relacionada a valor quando o grupo compartilhar de um sistema de crenças religiosas comuns.

⁸⁴ Que pode ser prestação de serviços terceirizados, visitas técnicas, pesquisas etc.

reconhecimento nos participantes de fora, os *outsiders*.⁸⁵ Dessa forma, sem perceber os visitantes também coadunam com o “sistema religioso” em ação porque participam da “devoção”.

Portanto, a AYZ pode ser compreendida como uma “Nova Igreja”⁸⁶ secular na caracterização de Weber. Por isso, doravante poderei chamá-la de “empresa-igreja”, que tem como principal função reunir a comunidade de fiéis e orientá-los para fins imediatos de ação.

O “sistema religioso” da AYZ se substancializa na cultura organizacional. Ela desenvolve uma tautologia por meio de suas crenças e ritos que submete o indivíduo a um círculo de pertencimento difícil de ser rompido, pois ele se sente colaborador e devedor ao mesmo tempo (PAGÉS *et alli*, 1987, p. 77).

A empresa me deu tudo, reconhecimento na família, na comunidade. Tenho orgulho de trabalhar numa empresa que salva vidas.

(Manoel, operacional)

Digo para os meninos que começam a trabalhar comigo: - Vá embora! Enquanto há tempo! (por quê?) Todos os meus sonhos pessoais foram realizados e me prenderam, consegui comprar carro, terreno, moto, casei-me, tive reconhecimento na família, no bar ... A empresa me deu tudo que eu queria na vida pessoal, mas somente agora voltei a estudar, tecnólogo, pós-graduação, também pela empresa. [...] Eu tenho na minha mesa o quadro de valores da empresa! (para quê?) Pra me lembrar, o porquê que eu estou aqui e qual o meu compromisso. [...] É como se eu me agarrasse a ele para mudar a realidade!

(José, supervisão)

Neste caso, mesmo que as empresas privadas no Brasil tenham um sentido bem diferente daquele atribuído a elas nos Estados Unidos da América, já que aqui sua função econômica é eclipsada pela sua função social de gerar emprego e, em menor grau, de ser fonte de trabalho,⁸⁷ foi possível verificar que na AYZ a cultura organizacional fornece identidade social aos seus associados. Isto, a meu ver está mais relacionado com o fato dela desenvolver bem a fé de escolhidos entre seus membros e orientá-los para a missão de sucesso e sacrifício, fornecendo sentido e significado para o trabalho que deixa de ser simples ocupação, do que

⁸⁵ Os não-membros da “boa sociedade” constituída pelo *establishment*, ou seja, grupo que se auto-percebe como bom, uma identidade social construída a partir de uma combinação singular de tradição, autoridade e influência: os *established* fundam o seu poder no fato de serem um modelo moral para os outros. (ELIAS apud NEIBURG, 2000).

⁸⁶ Termo usado por Pagés *et alli*. In: O domínio ideológico. O poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1987, p. 73-96.

⁸⁷ Vide Barbosa (2003, p. 144-159).

por manter na sua cultura uma influência muito grande da matriz e dos fundadores norte-americanos.

Segundo Pagés (*et alli*, 1987, p. 75) a idéia essencial é que “trabalhar numa empresa desse tipo implica todo um sistema de valores, uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de ‘corpo e alma’ a seu trabalho”.

Estamos doentes, o diretor esteve aqui para dar a notícia da demissão por causa do fechamento da fábrica. Acho que mesmo sendo tão estudado cometeu um *pecado* de dar a notícia com tanta antecedência. Agora nós vamos ficar na UTI sofrendo e esperando, a qualquer momento se *morremos* ou não. E se não for eu, alguém *morrerá!*

(Rodrigo, operacional)

Quando entrei me perguntaram o que a empresa representava para mim e eu disse: - *Benção de Deus!* Eu perguntei: - E na saída? Ele disse: - *Fielmente*, com certeza, responderia isso na saída.

(Fernando, supervisão)

Os valores pregados pela AYZ acabam levando você a ter propósitos religiosos, são valores humanos. Os valores profissionais pregados aqui nos conduzem à religiosidade, não uma religiosidade institucional, não há religião determinada, mas acaba desenvolvendo este lado humano da pessoa, que é de *re-ligare* a alguma coisa. Salvar vidas, respeitar um ao outro, trabalho voluntário incorporam-se.

(Ana, administrativo)

A AYZ propõe um sistema de crenças (valores) e práticas organizacionais que são descritos em seu manual principal: o código de ética, a “escritura sagrada” ou “Bíblia”⁸⁸ da corporação que é entregue no momento de admissão do associado. Mesmo assim,

é provável que este documento não descreva todos os problemas ou dilemas enfrentados em seu trabalho. Mas os Valores Essenciais (da empresa), este Guia, sua gerência, os especialistas da empresa, tais como os departamentos de Recursos Humanos, Jurídico e Assuntos Regulatórios e o de Ética devem funcionar como uma “bússola” para ajudá-lo a seguir o caminho certo. (Além disso, caso haja dúvidas) Devido à importância dessas questões, criamos o Departamento de Ética e Práticas de Negócios como recurso específico para você entrar em contato, discutir preocupações ou pedir orientação. O Departamento de Ética mantém uma página na Intranet que fornece informações mais detalhadas e referências sobre áreas específicas. Para ajudá-lo ainda mais, a empresa também instituiu uma HELPLINE de ÉTICA.

(Material de divulgação da AYZ).

⁸⁸ Palavra usada por um funcionário ao se dirigir a ele.

Portanto, para dar conta da compreensão por parte dos associados de todo esse aparato moral e ético, os treinamentos tornam-se verdadeiros cultos, que combinam uma oratória litúrgica que tem a pretensão de transformar os indivíduos, desenvolvê-los com um encontro catequético sobre as crenças e práticas organizacionais. Como diria Durkheim (2003, p. 463), é uma espécie de “mecânica mística” que “desencadeia forças morais e desperta sentimentos de apoio, de salvaguarda, de dependência tutelar que liga o fiel ao seu culto”.

A evangelização atinge a eficácia, pois permite que as crenças e práticas organizacionais não fiquem restritas aos discursos ou práticas gerenciais, ela perpassa a cultura de empresa e é observada com frequência na fala e nas relações sociais de outros associados. Ninguém tem dúvidas sobre a missão, a visão e os valores da empresa, em alguns casos a adesão é, até mesmo, refletida. Como disse Marília (administrativo) “a missão é uma causa, um sacrifício do indivíduo em prol do coletivo. Além disso, temos o Programa de Voluntariado que ajuda as pessoas. Mesmo assim, me vejo num conflito muito grande... já que é confidencial... como pode ser nossa missão proporcionar vida se a empresa vive da doença.⁸⁹ Somente com confiança e eu escolhi confiar nela”.

Todas as áreas têm comunicação (sobre as crenças organizacionais), principalmente e em todo treinamento temos acesso. É um facilitador, mas é também um lapidador das diferenças individuais. E isso é o correto.

(Lauro, supervisão).

Sempre nas reuniões de PVD elas são lembradas (reunião semanal). A gente acaba incorporando os valores porque é massiva a exposição a eles.

(Tomaz, operacional).

Temos valores que norteiam nosso trabalho, são facilitadores. No caso da nossa empresa, acredito que são valores que todo ser humano deveria ter. Deveriam trazer de casa, de dentro dele e quando chegam no ambiente de trabalho e a empresa adota ele acaba se atentando para eles.

(Marília, administrativo).

A adesão ao sistema de crenças e práticas organizacionais parece vantajosa para os associados porque responde a uma aspiração de crença e dedicação própria de um mundo concebido como desencantado, secularizado, altamente racionalizado, tomado por uma

⁸⁹ A empresa produz para hospitais e farmácias.

pluralidade de grupos religiosos que conduzem à “crise de credibilidade”⁹⁰ da religião, decorrente do pluralismo (BERGER, 1985, p. 233). Portanto, a cultura organizacional pode se tornar entre outras “religiões seculares” um sucedâneo da religião, devido ao seu poder simbólico que lhe confere “um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem *gnoseológica*: o sentido imediato do mundo.” (BOURDIEU, 2005, p. 7). Ela representa um caminho de sucesso e sacrifício e, por isso, é modelo de comportamento para os escolhidos, visto que fornece uma “visão de mundo” plausível com o sistema de crenças dos associados.

Para facilitar a compreensão é preciso dizer que a cultura de empresa está contextualizada numa época em que a globalização gerou um desenraizamento planetário e a tendência à crença no relativo.

O desenraizamento, ataca justamente as imagens estáveis do mundo, os silos da memória coletiva, os filtros que permitem o indivíduo sentir-se à vontade em sua própria casa abala a confiança, principalmente no sistema político e corrói as bases tradicionais de consenso dos sistemas religiosos institucionais.

(MICHEL, 1994 *apud* PACE, 1997, p. 29).

Quanto às conseqüências do relativismo, é perspicaz lembrar a definição de Geertz (1973) sobre a cultura

como “mecanismo de controle” que serve ao ser humano para regular o fluxo da comunicação entre indivíduos, para comportar-se segundo normas compartilhadas e reconhecidas como tais, para pensar como movimentar-se na cena pública. A cultura *é um dote que se enxerta no dote do código genético e permite a cada um de nós encontrar um sentido público para sua atuação individual.*

(Grifo meu, *apud* PACE, 1997, p. 29).

A AYZ opera uma ritualização do trabalho que não é restrita aos treinamentos, ela multiplica os momentos, os lugares e os meios para difundir essa “ideologia religiosa” por meio dos programas de RH que compreendem o recrutamento e a seleção ou “o chamado”; a admissão e a integração, “a conversão” dos escolhidos; treinamento e desenvolvimento de pessoal, “o culto”; a descrição de cargos, “a hierarquia”; o plano de remuneração, de qualidade de vida, de ética e responsabilidade social as “práticas morais” de uma “crença” que privilegia o poder do indivíduo, a competência. Essa ritualização formal se estende até mesmo

⁹⁰ A crise de credibilidade da religião, em Berger, se dá devido a situação de mercado que o pluralismo religioso colocou às religiões, agora e por ele, destituídas de plausibilidade inquestionável.

para as relações sociais que, na vida profissional, dá força para enfrentar o inédito, repelir a ameaça, domar o temor, economizar a angústia. (Aniversários dos funcionários e da empresa, Natal, Festa de fim de ano, Dia dos pais, das crianças, das mães foram os mais lembrados). Eles são instituídos pela empresa que os manipula como fica evidente no discurso gerencial (RIVIÉRE, 1997, p. 279). Entretanto,

o que poderá causar admiração na vida ritual da empresa é a oposição importante e útil reservada a uma coisa diferente do puro trabalho assalariado; é a distância entre organização prescrita e organização real, em que esta comporta rupturas em relação com a atividade programada; é a imbricação das histórias individuais na história organizacional, [...] no sentido em que o informal se mostra presente tanto na habilidade, quanto na descontração.

(RIVIÉRE, 1997, p. 296).

No exercício do trabalho há uma integração desses indivíduos e grupos à vida de empresa. A AYZ permite aos associados ao mesmo tempo um sentimento de pertencimento a uma comunidade de “relação fechada”, à ordem social que os retira da anomia, do caos e da desagregação e um sentimento de empoderamento por participarem da construção diária dela,⁹¹ por meio de uma autonomia responsável.

Essas crenças deixam transparecer o modo de domínio ideológico: dar-se uma imagem moralista e humanista (própria a coletividade) [...] e ao mesmo tempo uma imagem de superioridade atrás da qual delinea-se o poder. Estas características poder e generosidade são divinas e uma tal proclamação institui de início a organização como sujeito da história e princípio de todas as coisas, assegurando por isso sua deificação.

(PAGÉS *et alli*, 1987, p. 80).

Os valores essenciais que constituem a “religião empresarial” da AYZ são: “aceitamos responsabilidade pessoal”, “procuramos sempre melhorar”, “fazemos o que é certo e agimos em harmonia”. Entretanto, esses são, apenas a base que se desdobram em outros: “ousadia para auto-superação”, “esforço e sacrifício”; “determinação para vencer os desafios”; “precisão e eficiência”; “ética e honestidade”, “respeito ao próximo” e a “diversidade”; “auto conhecimento”, “auto estima”, “auto controle” e “auto confiança”; “relevante contribuição para a sociedade”; “confiança”; “trabalho em equipe”; “comunicação”; “meritocracia e recompensa”; “transparência”; “excelência nos serviços e

⁹¹ A pesquisa mesmo só pôde se concretizar numa situação de informalidade, a autorização foi proveniente de uma dessas relações sociais que fazem a organização real porque abriu-se mão da formalidade que exigiria a permissão ser originária na matriz. Neste caso, os indivíduos constroem um história local paralela à história global.

produtos ofertados”, “excelente desempenho”; “excelente lugar para se trabalhar”; “inovação”, “qualidade”, “relevância”, “foco no cliente”, “liderança” e “visão humanista”. Apesar de parecer uma lista minuciosa e detalhada, até exagerada, foi formulada a partir dos documentos reais da empresa e do discurso dos associados. Parafrazeando Pagés (*et alli*, 1987) é um “discurso de fé” porque eles se sentem colaboradores desse sistema de valores.

Eles nasceram com você, fazem parte do compromisso com o trabalho, mas a prática deles depende do ambiente, do exemplo e do caráter.

(Miguel, administrativo).

Sempre depende de ser certo ou errado, afinal o que faz a companhia somos nós.

(Ana, operacional).

Um projeto como este é capaz de provocar o entusiasmo daqueles a quem se dirige, pois fornece uma razão de ser, permite sentir-se útil à coletividade. Apresenta-se como uma causa generosa à qual podemos nos dedicar inteiramente, suscetível de forçar a adesão até dos mais céticos. Acrescentamos a isso o poder da empresa, a qualidade irreprovável de seus produtos, a perfeição de sua organização, e encontraremos de onde suscitar uma verdadeira fé por parte daqueles que acham extraordinário poder participar de uma aventura desse tipo.

(PAGÉS *et alli*, 1987, p. 80).

É importante revelar que os “mandamentos” da AYZ atingem de forma indireta a todos os seus *stakeholders*,⁹² inclusive àqueles que não interagem dentro da “relação fechada” dos associados. Com esse propósito, a AYZ está presente em quase 50 (cinquenta) países, área de provável atuação do seu “sistema religioso”, que se prolonga para além das fronteiras da organização:

- Nossos associados agem com respeito para si e para todos os que interagem;
- Os padrões mais elevados de excelência são almejados em nome de nossos clientes, de nossos acionistas, de nossas comunidades e de nós mesmos;
- Nós consideramos a participação e a responsabilidade individual como um direito e um privilégio;
- Procuramos sempre melhorar, superamos nossos concorrentes e nós mesmos em períodos anteriores.

(Código de Ética da AYZ)

⁹² Classificação dada na teoria administrativa ao grupo de interesses da organização: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade (KARKOTLI, 2006, p. 17).

Mesmo que a acumulação de capital constitua a função de toda empresa capitalista, aqui ela aparece diluída, como se fosse um direito de todos. Afinal, todos são associados, ou seja, acionistas da AYZ. As exigências dos acionistas majoritários não são citadas, tudo é feito e solicitado pela empresa. Os diretores que constam como referência são os “pais fundadores”, compondo os “mitos de origem” que contam a gênese da empresa há aproximadamente 110 anos.

Segundo Pagés, “ao se instituir como sujeito princípio de todas as coisas, a organização se propõe como modelo de conduta a seus próprios sujeitos, como Deus criou o homem a sua imagem, pois é a seus membros a quem ela se dirige antes de tudo” (*et alli*, 1987, p. 85). São os associados os responsáveis pela permanência e existência dela.

Dessa forma, a afiliação à empresa passa a ser um processo de identificação que permite aos associados adequar seu projeto individual a uma dimensão maior, a da coletividade. O que o engrandece ainda mais. Isso é reforçado pelo “credo” da empresa

Todas as grandes companhias da terra têm uma coisa em comum: grandes pessoas que fazem à mudança. Porque a empresa se esforça para se transformar numa grande companhia, nós respeitaremos cada um individualmente e por isso comemoemos a riqueza de nossa diversidade. Sempre procurando melhorar, a empresa tornar-se-á mais inovadora tendo idéias e pensamentos diferentes que são trocados e consolidados. Em nosso ambiente inovador, nossos associados tomarão a responsabilidade por seus desenvolvimentos e crescimentos pessoais, procurarão desafios novos, e conduzirão ao desempenho. Esforçando-se para nosso objetivo comum (queremos melhorar a saúde e o bem estar de todas as pessoas do mundo [...]), nossas diferenças dão forma às bases para nossa força, e tudo isso fará desta empresa uma grande companhia.

(Material de divulgação da AYZ).

Portanto, a cultura da AYZ pode parecer um “glocalismo”,⁹³ um artifício de simbolismo intenso que permite ao indivíduo continuar imaginando unida, consistente e coerente, uma realidade social que é profundamente diferenciada e fragmentada. E isso se dá também pela capacidade que a empresa adquiriu de tratar valores que por um lado nutrem a dimensão do individualismo subjetivista moderno⁹⁴ “valorize-se a si mesmo” e, por outro, gestam a possibilidade de um universalismo ideológico, segundo o qual é possível para o

⁹³ Em suma esse neologismo junta localismo e globalização para dar a idéia de sistemas simbólicos capazes de pôr em relação a realidade local com a perspectiva global.

⁹⁴ A noção de liberdade individual se coloca pelo *cultivo do interior*, do *self*. O indivíduo determinando-se a si mesmo de dentro para fora e buscando, dessa forma, distinguir-se dos outros. O valor básico é o auto-aprimoramento. A liberdade da diferença tem como arena privilegiada as empresas cosmopolitas, onde o indivíduo é encorajado a procurar sua individualidade autêntica, sua liberdade e seu auto-aperfeiçoamento (AMARAL, 1994, p. 15).

indivíduo “restabelecer a paz no mundo e afirmar os direitos humanos no planeta” (PACE, 1997, p. 39). “Um agir local pensando global”.

A fé na “empresa-igreja” contribui para atenuar as restrições inerentes a certas funções e condições de trabalho no dia-a-dia (PAGÉS *et alli*, 1987, p. 80). Isso, em verdade, é consequência do processo contínuo de evangelização que os faz compartilhar das crenças organizacionais, a tal ponto que os

conflitos entre objetivos individuais e organizacionais (mesmo) exist(indo), principalmente quando os objetivos individuais são mais arraigados. Subjetividade, personalidade, esses conflitos fazem parte de um ambiente de trabalho, a gente vê mas não se fala sobre eles, eles são “surdos”, não explodem, é abafado, faz parte do relacionamento interpessoal, é algo que melhorou muito dentro da empresa. São as maiores mudanças – provenientes da comunicação (Culto, liturgia, credo, dogmas).

(Lauro, supervisão).

Os associados sentem-se responsáveis por manter a imagem positiva da AYZ. Não questionam as práticas da matriz, acreditam que as sanções são merecidas e que a culpa pelos problemas são das pessoas ou dos *outsiders*, portanto,

são fiéis defensores do poder que os aliena. Os sentimentos são os de um fiel. Vão da confiança à admiração e ao amor. É como um fiel que diante do esplendor divino se convence de sua indignidade; fala baixo, fica quieto porque não pode exprimir sentimentos negativos, contrários a Deus.

(PAGÉS *et alli*, 1987, p. 85).

Eu posso falar da empresa, mas você não. Sabe por quê? (ele me desafia) Por que eu estou aqui, sou eu que vivo aqui há 20 anos, você não e se você acha que pode mudar as coisas que não mudam, sabe o que eu faço, abro as portas, pode vir e ficar, faz , quero vê, ver se consegue? Ela me deu tudo!

(Carlos, supervisor)

“*Ajudar as pessoas [...]*” é finalidade incorporada e a inspiração de nossa empresa global. É uma chamada à ação de nossos associados em torno do mundo. Dando nosso tempo, nosso talento e nossos recursos com os esforços filantrópicos e caritativos, nós procuramos melhorar padrões globais de vida. Desde que a companhia foi fundada há XX anos nos Estados Unidos da América, a empresa doou ativamente o dinheiro, o produto e a perícia às organizações não lucrativas e educacionais na América do Norte e no mundo inteiro. Nós focalizamos nossos programas de responsabilidade social e filantropia nas áreas onde a empresa pode iniciar um grande impacto - campanhas internacionais de apoio à imunização, aumentando a consciência de doenças pandêmicas, fornecendo a ajuda humanitária e muito mais.

(Material de divulgação da AYZ).

Ou seja, uma grande companhia capaz de transformar o mundo num lugar melhor para se viver. As práticas de responsabilidade social dão legitimidade à empresa e a transformam num empreendimento solidário.

2. A fé e a devoção: o sentido do trabalho reelaborado

A fé na “empresa-igreja” é expressa por meio do exercício da vocação, o trabalho. A devoção é assim comprovada. Portanto, é importante a análise de como a representação social, ou seja, as crenças sobre o trabalho contribuem para solidificar esse “sistema religioso” formado pela cultura organizacional da AYZ.

O trabalho está imbuído, desde os primórdios do tempo, de significação religiosa. O homem competente,⁹⁵ o especialista da nossa época é detentor do conhecimento da técnica (saber-fazer) e da vontade de realizar (querer-fazer). Assim, ele constrói o mundo do qual faz parte e isso é resultado do seu trabalho físico ou mental. Portanto, “se construir significa construir um mundo, então ele envolve, numa perspectiva religiosa, a repetição ou imitação de atos divinos pelo qual o mundo foi originariamente construído [...]. Algo que não é fácil (porque), trabalhar é imitar a própria criação” (BERGER, 1983, p. 13).

O que não é algo novo, Lutero já havia valorizado o trabalho, “o *arbeit* enquanto meio ascético de responder à vontade de Deus ou laborar para sua glória, e enquanto condição de acumulação de capital que aparece como um sinal de escolha possível” (RIVIÉRE, 1997, p. 277).

Weber mostrou de maneira convincente como especialmente através da mediação do protestantismo, o conceito medieval de vocação religiosa foi transformado no conceito moderno de trabalho secular como vocação, isto é, como ação que requer o mais alto comprometimento religioso e ético por parte do indivíduo. [...] Um “chamado”, no sentido de exigir do indivíduo um comprometimento total e apaixonado, canalizando a sua vida inteira para a realização de atos objetivos e,

⁹⁵ Fruto de uma nova ideologia burguesa, a da competência. O discurso da competência privada, que faz parte dessa ideologia, é aquele que ensina a cada um de nós, enquanto indivíduos privados (e não enquanto sujeitos sociais), como nos relacionarmos com o mundo e com os outros. [...] É essa modalidade de competência que aparece na fixação de um modelo de ser humano sempre jovem, saudável e feliz [...] Finalmente, veremos que ele associado ao discurso da Organização serve para assegurar dois pontos indissociáveis do modo de produção capitalista: o discurso da Organização afirma que só existe racionalidade nas leis de mercado; o discurso do especialista afirma que só há felicidade na competição e no sucesso de quem vence a competição. (CHAUÍ, 2006, p. 106-107).

portanto, dando um alto significado à sua vida.

(BERGER, 1983, p. 16).

Porém, o trabalho na AYZ é fragmentado e a diversidade de cargos não permite a auto-identificação com a ocupação, o que pode gerar problema à significação atribuída anteriormente. Aliás, segundo Berger (1983), a preocupação com a significação do trabalho é um problema moderno. Entretanto, isso é resolvido pela cultura organizacional que com seu “sistema religioso” envolve o associado numa comunidade de fiéis, a “empresa-igreja”, dando-lhe sentido e significado para o trabalho. A identificação então se dá por meio da organização e a AYZ ganha o *status* de instituição intermediária⁹⁶ da nossa sociedade. Ela passa a ser mediadora do homem com o mundo num processo de significação.

Todavia, essa realidade organizacional só é possível porque o trabalho é reelaborado na nossa sociedade. O mito do empreendedor é reeditado. Para não percorrer toda a história do mito empreendedor, até porque não é minha pretensão, me detenho em analisá-lo a partir de Weber e sob as perspectivas que considero mais importantes para entendermos a representação dele na AYZ. Afinal, foi este autor que transformou o “espírito do capitalismo” num fenômeno de massa,⁹⁷ retirando-o somente da prerrogativa do empresário. Numa compreensão weberiana o sujeito econômico corresponde tanto aos empresários quanto aos trabalhadores, todos estão envolvidos na relação econômica. O que pode ficar mais claro pela seguinte citação

E veremos que, no tempos modernos, os empresários capitalistas do patriarcado comercial não foram os únicos, nem sequer os principais portadores do que aqui designamos por ‘espírito capitalista’, mas sim as camadas ascendentes da classe média industrial. Do mesmo modo, no século XIX não foram os elegantes *gentlemen* de Liverpool e de Hamburgo, com suas heranças, mas sim os *parvenus* de Manchester ou da Renânia-Vestefália, de origem muitas vezes modesta, os seus representantes clássicos. [...] A questão do motor da expansão do capitalismo moderno [...] é fundamentalmente [...] (a do) desenvolvimento do espírito do capitalismo. [...] (Portanto, os que) deram origem a esta mudança decisiva, aparentemente insignificante, mas que conferiu um novo espírito à vida econômica [...] foram homens educados na dura escola da vida, simultaneamente ponderados e audaciosos, mas, sobretudo *sóbrios* e *perseverantes*, perspicazes e inteiramente dedicados à sua atividade, professando concepções e “princípios” rigidamente burgueses.

(WEBER, 1996, *apud* LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 79).

⁹⁶ Conceito usado por López-Ruiz. In: O ethos dos executivos das transnacionais e o *espírito do capitalismo*. Unicamp, Campinas, SP, 2004.

⁹⁷ “As ‘instituições intermediárias’ como forma determinadas pela sociologia desde a época de Durkheim são aquelas que fazem a ponte entre o indivíduo e os padrões de experiência e ação estabelecidos na sociedade” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 70).

Contudo, é em Shumpeter⁹⁸ que o empreendedor aparece como figura que encarna toda a força transformadora do sistema econômico. “Ele terá o papel fundamental de introduzir a *inovação* no processo econômico tornando possível, assim, seu desenvolvimento” (*apud* LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 100).

O “empreendedor”, um tipo de pessoa que é caracterizado por um tipo particular de atitude. Sua disposição para *empreender*, a *iniciativa econômica* como atitude que o caracteriza, torna-se uma função especial para o sistema econômico e o fundamento da dinâmica interna deste. São empreendedores, portanto, *os indivíduos* que realizam esta função [...], (de renovação do sistema que senão se restringiria aos mesmos atuantes proprietários e trabalhadores), não é outra coisa do que o empreendimento de novas combinações: (introduzir no mercado um novo bem ou uma nova qualidade de um bem; de adotar um novo método de produção; de abrir um novo mercado; de conquistar novas fontes de suprimentos de matérias primas ou de produtos semi-industrializados; ou, também, de executar uma nova forma de organização para uma indústria qualquer. [...] Assim, combinar de diferentes formas os meios produtivos ou reuni-los pela primeira vez não é o mesmo de dirigir um negócio já existente).

(LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 106-114).

O pensamento de Shumpeter permite que o empreendedor seja um empregado que contribua para inovações na empresa. Contudo, no final de sua vida ele observa que “o espírito do capitalismo” está morrendo e que estão surgindo profissionais medíocres (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 194).

Surge o homem organização.⁹⁹ Esse “homem pequeno” substitui o “grande homem” da economia capitalista americana. O mito do empreendedor de Shumpeter parecia estar abalado pela nova classe média de assalariados formada principalmente pelos administradores de empresa. Entretanto, Shultz (1961) com sua teoria do *capital humano* lança um novo sopro para o capitalismo que se revigora na crença “de que são as capacidades, destrezas e talentos que, em função do avanço do capitalismo, deve se tornar valor de troca” (*apud* LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 189). A partir daí os estudos sobre o *capital humano* se sobressaem e o homem de fator de produção passa a ser investimento, afinal ele tornou-se o próprio capital da nova economia, da economia do conhecimento (DRUCKER, 1997). O empreendedor agora é “proprietário de si” (LÓPEZ-RUIZ, 2004) e precisa estar em constante aperfeiçoamento, não pode mas se acomodar a um emprego até porque passa a ser o responsável pelo próprio

⁹⁸ Sua teoria do desenvolvimento econômico foi publicada pela primeira vez em 1911, segundo López-Ruiz, 2004, p. 106.

⁹⁹ “Um conceito de Whyte (1960) que está preocupado com o declínio do individualismo que se dilui na relevância dos grupos e das organizações. Fazer parte de uma organização parece ter passado a ser o sonho americano” e isso é desestimulante para a economia (*apud* LÓPEZ-RUIZ, 2004).

emprego¹⁰⁰. Essa nova “visão de mundo” renova o “espírito do capitalismo”, o sentimento de vocação.

Essa pequena digressão à teoria econômica só serviu para contextualizar rapidamente o leitor sobre a transformação que o trabalho tem na sociedade capitalista, mas alguns podem estar se perguntando, se isso não é próprio apenas à economia americana? Ou o que isso tem a ver com o trabalho no Brasil?

O fato é que essa perspectiva sobre o trabalho defendida a partir de Shultz deixou de ser apenas teoria econômica e invadiu as escolas de administração, embasa a retórica e as práticas de nossos gestores, não mais administradores. Este termo assume até mesmo um cunho pejorativo na teoria administrativa atual, talvez porque faça parte de uma época de acomodação à organização, que se pretende esquecer. Um novo *habitus* que forma o *ethos* das organizações transnacionais, porque não se restringe aos gestores, mas a uma comunidade de empreendedores estendida, se sentem “proprietários de si”,¹⁰¹ “donos” da empresa capitalista. Esse novo perfil de profissional que começa a ser incutido nos treinamentos empresariais, perpassa a cultura na empresa e pode comprová-lo na AYZ.

Configura-se uma época em que o trabalhador, e mais especificamente aquele que se julga empreendedor e que é o profissional competente de agora, tem a missão de construir uma nova sociedade pós-industrial.¹⁰² Esses profissionais precisam ser agentes de mudanças para que tenhamos um sociedade mais justa e equilibrada, onde os serviços e produtos sejam direcionados a atender as reais necessidades dos clientes, onde há uma preocupação com os custos sociais e ambientais da extração de matérias-primas para alimentar as indústrias, onde não se está mais em embate com a natureza, até porque a disputa é entre as pessoas para se manterem competitivas num ambiente de mudança contínua. A sociedade está ciente de que ações independentes de indivíduos podem se combinar de modo a criar danos para todos no globo. As “comunidades de vida”, como neste caso, as empresas transnacionais, passam a ter maior importância na vida social.

Para Eliade (2001), o mito proclama a aparição de uma nova “situação”, por isso é sempre uma narração criativa, proclama como as coisas começaram a “ser”, ele é o modelo exemplar, e por isso é sagrado. Para este autor, o mito é sempre uma revelação dos deuses, descreve as irrupções do sagrado no mundo, conseqüentemente fornece sacralidade ao mundo e aproxima o homem dos deuses, quando se tende a imitá-los. Dessa forma, por analogia

¹⁰⁰ Sua capacidade de empregabilidade advém de suas competências pessoais e profissionais.

¹⁰¹ Termo de López-Ruiz (2004).

¹⁰² Conceito de Daniel Bell, *The coming of Post-Industrial Society*. (London: Heinemann, 1974) apud GIDDENS, Anthony. As conseqüências da modernidade. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

numa sociedade que surge das mãos de um profissional que tem consciência de um mundo por fazer, reaviva-se o mito da criação divina pela concepção do trabalho profissional.

Isso é muito apropriado para refletir sobre a classificação que Berger (1983, p. 15) fez sobre o trabalho na sociedade industrial. Segundo o autor, existem três categorias para sua classificação em termos de significação humana. Em primeiro lugar, existe o trabalho que ainda provê ocasião para auto-identificação primária e um comprometimento do indivíduo para a “auto-realização”. Em segundo lugar, há o trabalho que não é nem “realização”, nem “opressão”, uma certa situação cinza, neutra, em que as pessoas vão levando com maior ou menor graça pelas outras coisas do mundo privado que se supõe mais importantes. Em terceiro lugar, há o trabalho que é apreendido como uma verdadeira ameaça à auto-identificação, uma indignidade, uma opressão. Segundo Berger (1983, p. 15), “para melhor ou para pior (e, pela maioria dos critérios possíveis, para melhor) a primeira e a terceira categorias têm diminuído em favor da segunda”, quando o empresário vem sendo substituído pelo burocrata, o profissional individualista pelo grupo e o artesão pela máquina.

Desta forma, o profissional empreendedor é um mito para a sociedade pós-industrial, ele permite uma resignificação destas relações com o trabalho e dá um novo ânimo para a economia. A partir de agora, o trabalho tem um sentido e significado que pode ser conferido também pelo indivíduo, desde que ele faça o que gosta e saiba fazer, se dedicando sempre a aperfeiçoá-lo.

Ser empreendedor é ser modelo, é ter influência sobre outras pessoas, ter iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização. Ter perseverança e tenacidade. Ter grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados. Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos. Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz. Tem atitude. Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz. Cria situações para obter *feedback* (retorno) sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento. Sabe buscar, utilizar e controlar recursos. É um sonhador realista. É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo. Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho. Tece “redes de relações” moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os resultados. Conhece muito bem o ramo em que atua. Cultiva a imaginação e aprende a definir visões. Pensa! Traduz seus pensamentos em ações. Define o que precisa aprender para realizar as suas visões. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia

será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão nos livros. Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Tem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. Não é um aventureiro, assume riscos calculados. Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido. Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios (PRAZERES, 2005).

Como podem perceber, as características de um empreendedor são definidas por uma lista que não determina ocupação profissional, classe social, sexo, etnia etc., pois abrangem a qualquer um, desde que tenham todas essas capacidades humanas. O que apesar da visão englobante não é para todos. Somente para alguns “modelos exemplares” isso é possível, mas todos usufruem das mudanças processadas por estes poucos, pois passam a usufruir de um ambiente de trabalho modificado por essa nova mentalidade de origem.¹⁰³

Para compreender o mito como um fenômeno cultural significante a definição de Van der Leew é apropriada,

ele é uma fala que circunscreve um acontecimento, fala que se torna ação pela sua repetição, e que decide o presente. O mito é, pois uma forma essencial de orientação, uma forma de pensamento, e, melhor ainda, uma forma de vida. Ele é no seu sentido profundo a manifestação do ser.

(*apud* LEENHARDT, 1987, p. 93).

A liderança também tem um papel social importante neste cenário. Os gestores de pessoas¹⁰⁴ têm como principal função envolver os indivíduos aos processos organizacionais, algo que é considerado empreendedor nesta época, segundo Dornelas (2001). A liderança é identificada pelos associados como responsável pela eficácia (simbólica), porque não há mais relacionamento possível sem confiança. Alguns líderes oferecem momentos de “êxtase” porque são “profetas” de uma mensagem totalizante, um dossel (BERGER, 1985) que não é representado simplesmente pela cultura organizacional da empresa, mas pela possibilidade que o indivíduo tem de construí-la, e isso é muito valorizado pelos trabalhadores que se sentem ligados por alguém a um projeto maior, a empresa.

Os entrevistados, independente da posição que ocupam na empresa ou de suas diferentes características, identificam a humanização na empresa com a atuação do líder. O que significa que creditam a ele a influência sob práticas e diretrizes organizacionais que

¹⁰³ Na AYZ representada pelos fundadores que a criaram há mais de 100 anos.

¹⁰⁴ Este conceito engloba além dos gerentes de RH, ele caracteriza todos os gerentes que são orientados para as pessoas em qualquer departamento. Parte do pressuposto de que gerir pessoas é responsabilidade de todos e não só do RH.

buscam o lucro, mas privilegiam o humano para consegui-lo. Ou seja, são os líderes que detêm a capacidade de fazer com que as organizações tratem as pessoas não como meros recursos, mas como potencializadoras deles. O líder é representado como “profeta” ou “demônio”, dependendo de sua conduta. Ele pode ser o mensageiro de uma “boa nova” que se realiza por meio dele, ou um “capataz” que impõe sua vontade à força. Em ambos os casos suas atitudes contaminam toda a empresa.

Mesmo quando buscamos novos horizontes pode existir fidedignidade, companheirismo, amizade no grupo micro. Agora no macro... há frustrações. A empresa somos nós e somos pessoas. Mas eu vejo que quando temos um líder, ou acima pessoas mais humanas. Isso é sintomático, as pessoas gostam de pessoas. Aprendem a obedecer, adquirem disciplina, respeitam as pessoas. É assim com a mãe, com a fé. Isso vem de antes, mas pode até ser aprendido, mas para isso a pessoa vai ter que querer muito. Porque não vem de livros, é vivência.

(Fernando, supervisão).

Ética para mim é algo superior, não é da empresa. Depende dos gestores, de desenvolvimento interior.

(Gil, supervisão).

A empresa tem um propósito muito bonito, é difícil achar um propósito tão bonito assim. Demonstra altruísmo. Acho que é o maior marketing dela. Entrei na empresa quando a empresa comemorava seus XX anos, foi um fato muito marcante[...]. Foi a época da criação e disseminação deste posicionamento estratégico, conhecemos o mundo e em todo lugar se falava na visão dela, [...] *era um compromisso do CEO*¹⁰⁵ da época, ele acreditava nisso.

(Antônio, gerente)

Na AYZ foi constatado o discurso do empreendedor entre os associados, todos falam da importância de se alcançar objetivos, de se superar para atingir resultados na vida. A cultura organizacional trata o empreendedorismo como um valor necessário para que o empreendimento (as pessoas e a empresa) torne-se competitivo num mercado onde impera a concorrência acirrada. Para as organizações é indispensável ter tomadores de decisão em todos os níveis hierárquicos para agregar valor ao produto, eles podem contribuir para a melhoria dos processos, produtos e serviços por meio de suas virtudes humanas: criatividade, inovação, auto-aperfeiçoamento etc. Para tanto, o conhecimento técnico e individual são indispensáveis, mas não suficientes. É preciso acrescentar a eles o relacionamento interpessoal, afinal a empresa é um conjunto de tarefas interligadas, ela é composta por

¹⁰⁵ *Chief Executive Officer*, o chamado Deus da Organização. O cargo executivo mais elevado em termo de hierarquia.

diversas etapas produtivas e administrativas que se intercalam e envolvem várias e diferentes pessoas nos processos organizacionais. Com uma demanda dessas, as organizações impelem as pessoas a um aprimoramento contínuo, necessário para dar conta desta vocação. Tudo isso, numa época em que há várias possibilidades de comportamento, devido à diversidade cultural e ao fim de uma ordem supra-ordenada única. Portanto, a empresa se vê diante do desafio moral e ético de manter a convivência saudável entre os seus membros.

Assim, mesmo que haja valorização do individualismo subjetivista moderno pela AYZ, é preciso que o homem controle seu ser natural em proveito do seu ser social para que a organização possa funcionar e alcançar a promessa de “vida eterna” (a eficácia), o que é função da “religião empresarial”.

Esse “sistema religioso” se alimenta da espiritualidade do “Homem-deus”,¹⁰⁶ mas se institucionaliza numa adoração à empresa¹⁰⁷ que passa a ser objeto do culto dessas pessoas, “ela as suplanta, as exclui na representação do fundamento da criação, é ela que produz e concorre para a transformação do mundo e perpetuação da espécie” (PAGÉS *et alli*, 1987, p. 84). Como me disse, certa vez, um gerente: “as empresas ficam e as pessoas envelhecem”. Para resguardá-las, então, eles se tornam guardiães. E em nome da fé são capazes do auto-sacrifício, abrem mão da dignidade do empreendimento do seu próprio Eu, em prol da Organização. Ou seja, os problemas passam a ser identificados também como próprios da natureza humana e não da “empresa-igreja”, por isso “rezam a ladainha”: “os problemas não são da empresa, ela é boa, os problemas são das pessoas que estão aqui”.

A crença ajuda a pessoa a ter esperança, a carregar sua cruz (não anota não). Religião e empresas são para mim a mesma coisa. Em ambas falta a religiosidade, a fé, a perseverança, e é isso que pode melhorar o ambiente. *Porque ambas são formadas por homens*. Neste caso, depende da liderança para formação positiva, por exemplo demonstrar preocupação com a saúde se não temos espaço para a ginástica; ter religiosidade na fábrica é possível mesmo com a diversidade, é só criar um local propício para reflexão, sem símbolos. Aí sim, a liderança mostra que é importante o desenvolvimento da mente, do corpo e do espírito, aqui o foco ainda está muito na educação formal (mente), falta incentivo para o desenvolvimento do corpo e do espírito. Afinal, porque não temos essas condições de trabalho se somos uma multinacional? (Em outras unidades as coisas são diferentes)

(Sérgio, administrativo)

¹⁰⁶ Termo usado pelo filósofo Luc Ferry para designar um novo tipo de humanismo que não percebe os “valores como tão ‘sagrados’ quanto nos tempos antigos, com se o divino, por ter descido do céu à terra e se humanizado, tivesse, porém, permanecido presente neles. Por certo, não sacralizamos mais o cosmo, Deus, a pátria ou a revolução como outrora – todavia, tudo indica que a humanidade ou antes, os indivíduos que a compõem conservam para nós um valor comparável àquele das antigas figuras de transcendência” (2004, p. 55).

¹⁰⁷ Aliás, a empresa privada é um conjunto de pessoas coordenadas para alcançar um objetivo comum.

Dessa forma, essa “religião empresarial” só se mantém porque permite que seus “fiéis” (gerentes e associados) sintam-se a imagem e semelhança de Deus, incorporado neles pela AYZ numa experiência mágica, a da participação. É esse processo que mantém a ideologia que os condicionam e que ficará mais clara no próximo capítulo.

Um dos temas mais ligados à vida na AYZ é o da transformação dos paradigmas, que deveria levar na direção de um equilíbrio ou de uma concepção sistêmica da realidade a partir do princípio básico que é o holismo. Por meio do desenvolvimento interior é possível mudar a realidade e até a sociedade, parece ser o eco da idéia de transformação que perpassa os vários discursos sobre a “Nova Era”, na direção da *renovação interior* há a *renovação do mundo* (AMARAL, 1994, p. 24).

Enfim, essa “religião empresarial” gera uma religiosidade muito apropriada para a conduta diária e secular do ambiente dos negócios, mesmo não sendo a única, ela oferece um significado orientado para o alcance de objetivos e resultados, para a prosperidade, que é compartilhado.

3. Os desvios da fé

Na AYZ os rituais excedem a formalidade da corporação, porque os indivíduos ao participarem da vida organizacional criam seus próprios “contra-rituais”,¹⁰⁸ que são paralelos aos rituais organizacionais. Por isso, é possível participar da festa de aniversariantes do mês da empresa e comemorar no escritório com o grupo de trabalho o aniversário que é planejado por eles mesmos. Aí pude observar que incidência tem a vida pessoal no trabalho, ou para alguns, parte dela, o que não importa, mas comporta a dimensão humana que é complexa, subjetiva e relacional. Por causa disso, a cultura organizacional, mesmo com pretensão totalizante, gera clivagens, hibridismos e permite outras formas de convivências na cultura de empresa, mesmo que camufladas pelos indivíduos que não se contrapõem abertamente à cultura dominante corporativa, mas formam sincretismos, combinando diversos sistemas de crenças de acordo com suas próprias conveniências. Essa tendência à reapropriação individual e coletiva da vida do trabalho pelo viés de rituais, que tendem a se tornar autônomos em

¹⁰⁸ Não porque são contrários aos rituais organizacionais, mas porque vão de encontro a idéia de cultura organizacional totalizante. Por isso, são construídos pelas organizações informais e fora do ideal de controle administrativo.

relação à estrutura hierárquica, apesar da falta de regularidade formal, apresenta uma heterogeneidade e encenação que faz com que a vida de trabalho constitua um núcleo de elaboração social simbólica importante nesta sociedade (RIVIÉRE, 1997, p. 296).

Tomando AYZ como uma “empresa-igreja” e não apenas como uma forma burocrática de organização capitalista, pode-se entender como que ela suscita a adesão e a admiração da maior parte de seus associados. Ela fornece uma interpretação global do mundo, bem como modelos de comportamento que vão ao encontro da necessidade de crer dos associados (PAGÉS *et alli*, 1987, p.77). Alguns participam tão efetivamente que tornam se alienados politicamente, economicamente e psicologicamente, como diria Pagés (*et alli*, 1987, p. 96).

Entretanto, como toda ideologia a “religião empresarial” também tem lacunas, mas “ela é coerente como ciência, como moral, como tecnologia, como filosofia, como religião, como pedagogia, como explicação e como ação apenas porque não diz tudo e não pode dizer tudo. Se dissesse tudo, quebraria-se por dentro” (CHAUÍ, 2006, p. 110). Afinal, a ideologia reproduz o ideal de uma determinada sociedade contextualizada histórica, política e culturalmente.

A crítica a essa “religião empresarial” é possível e acontece, mas determina o fim da relação de associado, ou seja, é o rompimento com a “empresa-igreja”. O que é mais comum observar são reflexões que na realidade só servem para justificar psicologicamente a adesão, um mecanismo de defesa que mantém a devoção e renova a fé. Isso pôde ser comprovado pelo nível de rotatividade baixo, a permanência média na empresa é de mais de 10 anos, e por algumas declarações.

Confiamos no significado da empresa, não dá para pensar muito, precisamos trabalhar. A empresa confere ética aos seus produtos, há divergências, mas separar muito fica difícil (pausa). A bomba atômica não foi feita para matar, essa foi a forma que usaram o produto.

(Paulo, operacional).

As instituições não são tão importantes, o importante é as crenças delas que nos ajudam.

(Carlos Eduardo, operacional).

A cultura organizacional da AYZ é mais do que uma forma de pensar e agir que é compartilhada por todos e que é transmitida aos demais como a forma certa, determinada por

todos. Ela está enraizada na vida destes indivíduos, faz parte da forma como esses indivíduos simbolizam suas relações sociais.

4. Algumas considerações importantes

Problematizar sobre essa possível “religião empresarial” é pensar sobre a atuação dela e seu impacto na nossa sociedade, principalmente quando se vive uma crise de sentido fruto de uma “ciência insuficiente, não só do ponto de vista de seus resultados, seja ela básica ou aplicada, mas, sobretudo quando se focam as instituições responsáveis pela aplicação das conquistas científicas e administração da razão” (PRANDI, 1996, p. 93). Num mundo desencantado como o previsto por Weber, seriam as instituições autônomas desprovidas de sacralidade as responsáveis por soluções para a vida. Entretanto, o que há, é uma crise que abala o básico para se viver, não há respostas para as questões de ser e estar em sociedade, como: pertencimento social, sentido da vida no mundo, relação com o eu e o outro, cidadania. O que não quer dizer que não tenhamos especialistas para tratar destas questões e sim que o projeto do triunfo da racionalidade se mostrou insuficiente para dar conta da realidade (PRANDI, 1996).

Isso, numa época em que as religiões também deixaram de ser portadoras de uma ordem de sentido supra-ordenada totalizante e passam a competir entre si gerando como valor supra-ordenado para a sociedade o próprio pluralismo. O que não pode ser compreendido como perda da religiosidade e sim como “desigrejização” ou declínio das instituições tradicionais principalmente enquanto instituições primárias¹⁰⁹ da sociedade (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 48).

Todavia, concomitante a isso algumas “comunidades de vida”, como as empresas privadas, que tinham a função de dar significado para alguns momentos da vida, como o trabalho, e por isso, eram conhecidas como instituições secundárias da sociedade, nesta situação de pluralismo e crise de sentido adquirem maior *status* e passam a ser também

¹⁰⁹ Responsáveis pelo centro da sociedade porque reuniam todas as interpretações comuns da realidade numa cosmovisão coerente e fornecendo no mesmo processo o fundamento de uma moral para toda a sociedade. Elas hoje exercem uma função de instituição intermediária, colocadas à margem elas passam a ter uma função maior na vida privada dos indivíduos o que não quer dizer que não tenha impacto na sua vida social; pelo contrário, desta forma ele pode ter uma conduta baseada na religião de escolha o que lhe possibilita uma desalienação e uma ética refletida (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 71-75).

instituições intermediárias¹¹⁰ (BERGER e LUCKMANN, 2004, 2005). Por exemplo a AYZ desta forma pode competir com as instituições religiosas no “mercado de bens simbólicos”.

Como instituição intermediária

a religião pode desempenhar uma função muito positiva tanto para indivíduos quanto para toda a sociedade. Para o indivíduo pode a Igreja representar então a comunidade de sentido mais importante; por meio dela pode lançar uma ponte significativa entre sua vida particular e sua participação nas instituições sociais. A Igreja pode, por exemplo, comunicar sentido tanto para sua vida familiar quanto para sua cidadania. Ela reforça a estabilidade e a credibilidade das “grandes” instituições e diminui a “alienação” do indivíduo para com a sociedade. Isto sempre foi o grande papel social da religião. Mas como instituição intermediária, ao contrário das antigas personificações institucionais, a Igreja cumpre hoje esta função sem compulsão – quando ela a cumpre. Isto é uma diferença nada desprezível.

(BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 72).

Mas, será que as empresas que têm como princípio uma função racional a fins para este mundo agem realmente como mediadoras de sentido último para os indivíduos? E se o fazem, fazem nas duas direções? Para isso, é preciso que os indivíduos participem da discussão e haja estabelecimento de sentido dentro das práticas organizacionais. Porque se assim for, as “empresas-igrejas” estarão evitando que as identidades individuais das pessoas e a coesão intersubjetiva das sociedades fiquem ameaçadas, freando as crises de sentido latentes na sociedade. Caso contrário, se elas se prestarem a “catecismos parciais” e programas ideológicos particulares, deixarão de ser o “sistema imunológico” social e poderão representar mais uma “terapia” que “mata” o “doente”, ao invés de tentar “salvá-lo” (BERGER e LUCKMANN, 2004).

Por tudo isso, a “religião empresarial” carece de mais estudos para investigação porque é relevante para a compreensão da nossa sociedade. Acredito que neste trabalho ainda surgirão novas pistas para elucidar o assunto devido à continuidade da apresentação da “religião de empresa”. Nesse capítulo me detive a analisá-la pela perspectiva institucionalizada na organização secular, a “Nova Igreja” ou “Religião Empresarial”. Entretanto, isso é só uma faceta dela e para compreendê-la é importante uma interpretação sobre o “espírito” que a move, porque motiva os sujeitos organizacionais, o que pretendo fazer no próximo capítulo.

¹¹⁰ Porque é mediadora de sentido para seus membros ou associados.

CAPÍTULO 3: ESPIRITUALIDADE DE EMPRESAS: UMA AFINIDADE COM A ESPIRITUALIDADE “NOVA ERA”

Nenhuma organização pode ser maior do que o horizonte espiritual das pessoas que, conjuntamente a carregam.

(Rudolf Mann, citação que abre livro sobre liderança e espiritualidade voltado para o mundo dos negócios¹¹¹).

Essa frase representa e dispõe sobre a questão da espiritualidade nas empresas, ela revela nesse caso, a idéia de que a espiritualidade como dimensão indissociável do humano agrega valor à organização. Por meio das pessoas a empresa adquire uma dimensão espiritual, além da econômica ou social que há tanto tempo já lhe foram atribuídas.¹¹²

Assim, a empresa passa a ser vista como uma “entidade” composta por várias “entidades” individuais, seja dos funcionários, dos acionistas ou mesmo de uma comunidade. Isso implica em observar tanto uma ética individual quanto organizacional que está baseada em valores modernos.

A espiritualidade que penetra as organizações e anima a “religião empresarial” da AYZ é fundamentada na crença da mudança interior, que é alcançada via experiência individual. Ela emerge do Movimento do Potencial Humano e, na área administrativa, da Escola das Relações Humana, ou melhor, de um de seus expoentes Abraham Maslow e de sua psicologia humanista baseada no ideal de homem auto-realizado. Mesmo que a abordagem humanística tenha sido alvo de veementes críticas na administração, foi por meio dela que eclodiu a visão do humano como pilar para as teorias subseqüentes de gestão. Ou seja, depois da Escola das Relações Humanas, as relações sociais não puderam ser mais desconsideradas pelas teorias administrativas.

Assim, esse movimento precede que somente o desenvolvimento integral do indivíduo pode conduzi-lo à superação de si em prol da harmonização com a equipe (pessoas), a organização (coletividade) e a sociedade (mundo).

¹¹¹ In: MOGGI & BURKHARD. Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

¹¹² Desde a década de 30, como decorrência da Escola das Relações Humanas que a empresa é conhecida não somente pela sua função econômica, mas também pela sua função social que é compreendida pela sua relação com os funcionários. Hoje, essa função social é estendida à relação com todos os *stakeholders*.

Estas idéias incluem a de que o ser humano possui uma centelha divina no seu interior; a de que todas as tradições místicas e religiosas conduzem a uma mesma verdade única, embora expressada de distintas maneiras segundo as distintas épocas e culturas em que se originam; e a de que a crescente consciência da centelha divina interior do homem conduzirá a uma Nova Era para humanidade.

(CAROZZI, 1999, p. 14).

Esta percepção holística do homem influencia algumas teorias administrativas elaboradas nos Estados Unidos da América a partir da década de 60, como por exemplo, a abordagem sistêmica que passa a considerar a organização como um todo interdependente às suas partes e em interação com o mundo, num paralelismo com os organismos vivos. *Portanto, a compreensão do homem ajuda a compreender o funcionamento da organização.* Mesmo assim, nessa época, a percepção do homem como um ser complexo e integrado tem pouco efeito na realidade do mundo dos negócios, talvez porque a ideologia do “*holos*” ainda fosse vista mais como uma contracultura porque se opunha ‘às (ideologias das) instituições ocidentais – igreja, estado e família – acredita(ndo) em alguma coisa que chamava de “força vital” ou “grande unidade”’ (CAROZZI, 1999, p. 11).

Embora tenha apontado essas influências anteriores do movimento da espiritualidade na administração, ele só passa a ter impacto maior nas práticas administrativas e nos saberes organizacionais na década de 90 quando se ajusta ao advento de novas teorias de gestão, como a cultura organizacional que dá ênfase à eficácia produtiva ancorada no conhecimento humano e no empreendedorismo. Isso constrói um contexto organizacional no qual o trabalho passa a ter um significado e sentido moral e social mais amplo, o que lhe confere uma aura de virtude. “Sob esse ponto de vista, representa uma renovação da ética protestante de modo a repensar a relação ambivalente entre o indivíduo e a organização” (BELL & TAYLOR, 2004, p. 64).

O bom empreendedor é capaz, antes de tudo, de empreender dentro de si, de construir permanentemente obras no campo do espírito e da consciência, para depois sim construir negócios de sucesso.

(BOM ÂNGELO, professor de administração, 2003, p. 242).

Desde a década de 90 para cá que eu percebo que as pessoas buscam, elas buscam um sentido para suas vidas. Agora, o trabalho pode oferecer isso, é uma preocupação das grandes corporações, das grandes organizações conferirem sentido ao trabalho, elas acreditam que é esse o seu papel.

(Joaquim, gerência)

A diferença de trabalhar numa empresa que tem valores e crenças que estão de acordo com as minhas - é que nessa eu vou pretender me desenvolver, fazer carreira. Posso até trabalhar numa empresa que não tem nada a ver comigo, como por exemplo, a de cigarro, não fumo e acho que é prejudicial à saúde, mas ela deve ter também valores e crenças organizacionais que são compartilhadas por pessoas

que pensam diferente de mim; entretanto, nessa eu vou ficar enquanto precisar. Quando conseguir outra coisa, pulo fora.

(André, administrativo)

É muito bom dona, trabalhar numa empresa que tem os mesmos valores que a gente. Faz a gente deitar a cabeça no travesseiro e dormir tranqüilo.

(Tiago, operacional)

Tomar a empresa privada na sociedade atual como uma “comunidade de sentido”¹¹³, principalmente porque ela assumiu a função de dar significado e sentido ao trabalho, coloca o imperativo de se rever a teoria de Weber sobre “o desencantamento do mundo” de uma forma crítica. Ele observou que

o ascetismo cristão, que de início se retirava do mundo para a solidão, já tinha regrado o mundo ao qual renunciara a partir do mosteiro e por meio da Igreja. Mas no geral, tinha deixado intacto o caráter naturalmente espontâneo da vida laica no mundo. *Agora avançava para o mercado da vida*, fechando atrás de si a porta do mosteiro; tentou penetrar justamente naquela rotina de vida diária, com sua metodicidade, para amoldá-la a uma vida laica, embora *não para e nem deste mundo*.

(Grifo meu, WEBER, 2004a, p. 116).

Porém, continua o autor, a conduta racional baseada no sentimento de vocação nascida do ascetismo cristão levava “a uma renúncia e a uma despedida da humanidade plena que não mais poderia se repetir no curso de nosso desenvolvimento cultural” (WEBER, 2004a, p. 134).

Pois, quando o ascetismo foi levado para fora das celas monásticas, se fez introduzir na vida cotidiana e *começou a dominar a moralidade laica*, fê-lo contribuindo poderosamente para formação da moderna ordem econômica. [...] (Entretanto) os *bens materiais adquiriram um poder crescente* e, por fim, *inexorável* sobre a vida do homem (afastando o espírito do ascetismo religioso, mas) [...] *ninguém sabe a quem caberá no futuro viver nessa prisão ou se, no final desse tremendo desenvolvimento surgirão profetas inteiramente novos, ou se haverá um ressurgimento de velhas idéias e ideais, ou então*, no lugar disso tudo, uma petrificação mecanizada ornamentada com um tipo de convulsiva auto-significância.

(Grifo meu, WEBER, 2004a, p. 135).

Com essas citações, pretendo chamar a atenção do leitor para a dinâmica de movimento que Weber percebe no atravessamento da religião na economia devido à motivação dos agentes. Segundo ele, a conduta religiosa “*avança para o mercado da vida e começa a dominar a moralidade laica*”, introduzindo nela uma ética racional baseada no ideal de vocação.

¹¹³ No sentido dado por BERGER, P & LUCKMANN, T. Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

Considerando como “vocação” a colaboração racional e sensata com os objetivos reais estabelecidos por Deus no ato da criação, das associações mundanas e *racionais* referentes a *fi*ns. Despreza-se a erótica divinizadora da criatura, considerando-se como “vocação” desejada por Deus a “procriação desapaixonada de filhos” (como os expressam os puritanos) dentro do matrimônio. Despreza-se a violência do indivíduo contra os outros, por paixão ou sede de vingança, por motivos pessoais em geral, considerando-se como vontade de Deus a repressão e o castigo racionais do pecado e da renitência num Estado adequadamente organizado. (WEBER, 2004a, p. 366).

Essa ética tinha como propósito garantir a salvação *no outro mundo* para o asceta. Porém, ela também é incutida dos valores laicos, o que “*afasta o espírito do ascetismo religioso*” conduzindo a religião para a vida privada. Entretanto, o autor não é determinista quando percebe a sociedade num processo de mudança cultural proveniente principalmente da racionalização da vida, onde o ascetismo cristão é o agente dinâmico, “*a quem caberá no futuro viver nessa prisão ou se [...]*”.

Acredito que essa análise é valiosa para refletir sobre a sociedade atual, onde o pluralismo religioso coloca a procura espiritual como uma questão de escolha para muitas pessoas, gerando uma nova forma de ser muito mais subjetiva do que pragmática que anseia por felicidade, paz espiritual, qualidade de vida, bem-estar, sucesso. Uma era em que a parcimônia, a culpa e principalmente a vocação baseada no sofrimento da ética protestante saíram de moda (BELL & TAYLOR, 2004, p. 71). O fiel de agora acredita num Deus imanente. Tão imanente que de escolhidos como instrumentos de Deus para a construção de um mundo a se fazer para Ele, os sujeitos passam a se sentir parte do divino que habita neles podendo usufruir do mundo que é criado para eles. “Deus não nos deu só a vida, Ele quer que vivamos em abundância” (João, operacional). Essa mudança conduz a um aprimoramento individual ético, intelectual e profissional que mostre aos demais o Deus em mim.

Assim, o discurso reflete mudanças sociais mais amplas em termos de atitudes relativas à religião e à crença, que permitiram um maior exame do inconsciente, do intuitivo, do místico, do simbólico, do emocional e do espiritual nas organizações. Reflete a tendência de examinar o inconsciente do indivíduo e a procura de significado pessoal, na qual o projeto moral é o de auto-criação mais do que auto-conhecimento. O discurso depende e se desenvolve a partir de conceitos de potencial e de crescimento como os meios mais imediatos de se atingir o estado divino, em vez do sofrimento e da negação para se atingir a transcendência após a morte. Essa mudança reflete a dualidade fundamental do pensamento gnóstico, entre a transcendência e a imanência. Dentro das filosofias transcendentais que formam a base de muitas religiões ocidentais, Deus é percebido como o “outro”, existindo fora das experiências normais. As religiões orientais, por outro lado, enfatizam a percepção da espiritualidade imanente, que é sentida por meio da interação com o deus interior e na qual todo momento e todo contexto contêm possibilidades espirituais. A imanência, mais do que a transcendência, domina o discurso da espiritualidade no trabalho, permitindo que o ambiente de trabalho seja mostrado

como um contexto em que a experiência espiritual pode ser atingida. Enquanto a ética protestante representava uma filosofia transcendental e retratava o trabalho como sendo a serviço de Deus, o discurso atual representa uma filosofia imanente, em que o trabalho é visto como uma atividade por meio da qual se pode conquistar o desenvolvimento pessoal.

(BELL & TAYLOR, 2004, p. 74-75).

Portanto, é preciso levar em conta que a ética social do protestantismo cedeu lugar a uma ética que se apóia no ideal de transformação humana via experiência individual. O que implica num novo “sopro de espírito” que tem um potencial religioso, mas que tem também seus limites e deve ser mais bem interpretado. Segundo Geertz (2000, p. 214)

um mundo totalmente desmistificado é um mundo totalmente despolitizado; e embora Weber tenha prometido ambos, especialistas sem alma em uma jaula de ferro burocrática, o curso dos eventos desde então, com seus [...] (líderes-profetas), sugere que o que morreu [...] foi uma certa visão da afinidade entre o tipo de poder que move os homens e o que move montanhas, e não o sentimento de que esta afinidade existe.

Foi possível encontrar presença na cultura das empresas de traços significativos do Movimento Nova Era como constitutivos de suas crenças e costumes, o que significa um novo jeito de ser “espiritualista” que é tão representativo e está mudando o perfil religioso atual, inclusive das religiões mais tradicionais (CAMURÇA, 1998). Uma nova consciência espiritual baseada principalmente no pensamento positivo e na força do desenvolvimento interior, na crença de que é possível mudar o mundo pela mudança de si mesmo, alinha os valores corporativos com os objetivos espirituais. Porém, essas mudanças sociais não são suficientes para afirmarmos que a conexão entre espiritualidade e negócios faz parte do movimento Nova Era, somente que é consequência dele.

Até mesmo porque, neste contexto, foi possível identificar pela pesquisa empírica que a espiritualidade toma uma perspectiva diferente

do marco interpretativo da Nova Era [...] que possibilita uma autonomia absoluta para o indivíduo, que já estava presente no homem auto-realizado de Maslow e que encontra sua expressão mais completa no movimento da Nova Era, tendo como correlato à negação de toda influência, autoridade e poder nas atividades que se realizam dentro do complexo alternativo”.

(CAROZZI, 1999, p. 185).

Pelo contrário, o movimento de espiritualidade nas empresas coloca o imperativo de um individualismo ético como “a única forma de romper a jaula existencial do pensamento cartesiano”, “o espiritual (é apresentado) como a condição básica de um desenvolvimento

humano tanto no microssocial como no macrossocial, nas empresas, agrupamentos sociais, instituições etc” (MOGGI e BURKHARD, 2004, p. 8).

Assim, o movimento espiritual nas empresas, em vez de querer “sacralizar a autonomia do indivíduo” (CAROZZI, 1999) pretende permitir “ao ser humano uma visão ampliada e integrada que lhe dá a percepção das pontes sutis entre as pessoas, os grupos, as organizações, os mercados e a sociedade” (MOGGI e BURKHARD, 2004). É comum no campo empresarial o discurso da espiritualidade do *self* vir embasado nos valores familiares, organizacionais e até mesmo religiosos. Dessa forma, o sucesso profissional também é apresentado como integral, o que, no meu entendimento, numa mesma dinâmica apazigua o mérito individual e legitima as instituições sociais da nossa época – família, igreja e empresa.

Ser empreendedor é consequência. Antes eu sou cristão, sou filho, sou pai de família, estou casado com a minha esposa há quase 30 anos e somos muito felizes. O que quero dizer é que é essa estrutura que me permite ser um homem de negócios de sucesso.

(Itevaldo, gerente)

Os funcionários também compartilham desse discurso e contribuem para explicitar outros fatores. “A espiritualidade serve para se focar, para diminuir as pressões negativas; senão você adocece, desmotiva, desiste. Daí se as crenças organizacionais estiverem de acordo com as individuais elas ajudam muito” (Carlos, administrativo). Essa assertiva demonstra que na empresa a espiritualidade é dual. Se por um lado a espiritualidade está associada ao sucesso profissional, este não é definido apenas como reconhecimento ou retorno profissional baseado no mérito pessoal, mas também é associado à eficácia da organização que contribui para a motivação do sujeito e permite ter qualidade de vida no trabalho, o que apresenta um outro lado do indivíduo que depende e anseia pelo desenvolvimento espiritual da organização, que representa uma “comunidade emocional, mediadora privilegiada no contexto moderno da disseminação dos fenômenos do crer” (HERVIEU-LÉGER, 1997, p. 33).

Fica claro na pesquisa, um desejo dos sujeitos de integrar valores familiares, organizacionais, religiosos e individuais como forma de minimizar conflitos pessoais e estresse, o homem integrado é o ideal para a auto-realização. E a organização reforça esse sentimento quando constrói sua cultura organizacional e seus rituais. Segundo Da Matta (1977, p. 21),¹¹⁴ essa identificação é possível porque há

orientações diferenciadas, em provável correlação com a lógica do sistema social que os elabora.[...] Em formações sociais altamente diferenciadas, atomizadas e

¹¹⁴ Introdução feita por Da Matta na obra de VAN GENNEP, ARNOLD. *Os ritos de passagem*. Petrópolis: Vozes, 1977.

individualizadas, como é o caso da sociedade capitalista. [...] O rito não divide, junta. Não separa, integra. Não cria o indivíduo, mas a totalidade

e, neste caso, ‘permite que “pequenas narrativas” de um mundo plural se articulem às “grandes narrativas” da Tradição’ (HERVIEU-LÉGER, 1997).

Partindo do que já foi apresentado, acredito ser preciso compreender melhor a espiritualidade nas empresas, visto que, se ela adentra o campo empresarial por agentes do movimento Nova Era,¹¹⁵ nele ela se modifica adquirindo características específicas. O que não a torna monolítica neste espaço, pois ela se apresentou polissêmica na pesquisa, dando sentido a várias combinações simbólicas provenientes dos arranjos entre religião e negócio feitos pela diversidade dos agentes religiosos. Contudo, sempre há um propósito observado, o de

continuar, desenvolver projetos, quando você crê, você faz dá certo, faz tornar realidade. A religião dá forças para alcançar objetivos. É a crença que faz a gente desenvolver como indivíduo, a crença é o norte da vida. Sem dúvida, ela é a força para não cair. É nossa *força interior*, às vezes ela não quer sair e a gente arranca ela lá de dentro a força.

(Paulo, operacional).

Não existe acaso, há uma relação de causa e consequência na forma de ser mais feliz. O bem estar depende da forma permanente de estar na vida. Não é ficar se sentindo vítima. Porque quando a gente se transforma o mundo muda. É preciso assumir responsabilidade pessoal.

(Bernardo, operacional).

A vida fora é resultado da consciência anterior. É realmente um “Segredo”.

(Miguel, administrativo).

A interpretação do movimento que envolve espiritualidade e negócios mostrou-se mais complexa do que simplesmente considerá-la como uma apropriação dos homens de negócio que pretendem adquirir prosperidade sem culpa no cotidiano urbano. Mesmo que em alguns casos o sucesso financeiro possa significar o índice do aperfeiçoamento espiritual alcançado (HEELAS, 1996).

Observar a dinâmica da espiritualidade nas empresas revelou também uma mudança espiritual nas instituições religiosas. Este fato se manifestou pela religiosidade dos agentes nesse espaço público, o que será demonstrado no próximo capítulo.

Ora, então, há de se considerar que um novo “sopro de espírito” invade tanto “empresas-igreja” quanto “igrejas-empresa” nessa Nova Era. Como diz Hervieu- Lèger “os recursos às narrativas, mitos e rituais das tradições religiosas por esses indivíduos e grupos

¹¹⁵ Referências a isso podem ser encontradas nas obras de Paul Heelas (1992) e Leila Amaral (1994).

dá-se de forma *moderna*: pela valorização de subjetividades, pela liberdade individual, pela seleção pragmática daquilo que na tradição religiosa convém às suas necessidades particulares” (*apud* CAMURÇA, 2003b, p. 63).

Por tudo isso é que pretendo neste capítulo mostrar os problemas e potenciais contradições presentes na relação que se estabelece entre a espiritualidade da Nova Era e o discurso da espiritualidade nas empresas. Não dá para simplificar o encontro de espiritualidade e empresas como algo específico do movimento Nova Era, entretanto, ele se dá dentro do “espírito de época” que gerou a Nova Era. A fim de atingir esse propósito analisei o discurso dos entrevistados no campo e dos palestrantes que falam e escrevem¹¹⁶ para este público sobre o assunto.

1. Definindo espiritualidade a partir do campo

A espiritualidade, diferente das religiões ou da religiosidade, é percebida como uma dimensão que engloba e inclui todos aqueles que seguem uma confissão religiosa qualquer, bem como aqueles que não têm religião, mas são seres espirituais (WHOQOL)¹¹⁷. Por isso, ela é entendida como apropriada também a um contexto plural e dinâmico, marcado pela diversidade dos agentes e em constante mudança, como é o universo empresarial.

Ela é “aquilo que produz no ser humano uma mudança interior” (BOFF, 2001, p. 16). “Hoje a singularidade de nosso tempo reside no fato de que a espiritualidade vem sendo descoberta como dimensão profunda do humano, com o momento necessário para o desabrochar pleno da nossa individuação e como espaço da paz no meio de conflitos e desolações sociais e existenciais” (BOFF, 2001, p. 18).

Segundo Moggi e Bankhard (2004, p. 21), “o conceito de espiritualidade se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões como o amor, o respeito à vida em todas as suas manifestações, o livre arbítrio, a esperança, a fé, a honestidade, a integração, a verdade, a bondade, a beleza, a igualdade, a fraternidade e a liberdade”.

¹¹⁶ Para isso acrescentei à análise dois treinamentos de liderança, dos quais participei e algumas obras citadas na bibliografia desta dissertação como obras nativas, porque são dirigidas para esse público.

¹¹⁷ World Health Organization Quality of Life Instrument – Organização Mundial de Saúde em seu grupo Qualidade de Vida. Trabalho realizado pela Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil e Departamento de Sociologia da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, Brasil.

O que à primeira vista parecia um paradoxo – negócios e espiritualidade – veio a ser uma dança sagrada do eu em busca da Sabedoria Universal. [...] Descobri que à medida que se expandiam minha percepção, consciência e conexão com a Sabedoria Universal e com a força da vida, eu me comportava *com o pleno propósito da prosperidade*, não importando qual o resultado. Eu confiava no processo espiritual e de volta era apoiado em situações difíceis nos negócios.

(Grifo meu, SAKS, 2000, p. XVI).

Já para Kathlem Hawkins, autora da obra “Espiritualidade para o trabalho e para os negócios”, “o espírito é a força vital que anima todas as coisas, a essência real e o significado de tudo. (Assim), ser espiritual significa procurar, sentir e honrar essa presença interna” (1999, p. 7).

Para Bell e Taylor (2004, p. 66), o conceito mais preciso para espiritualidade nos negócios é o de Ashnos e Duschon (2000) que a entende por três componentes fundamentais: “o primeiro, envolve o reconhecimento do fato de que os empregados têm uma vida interior relacionada a sua alma e que pode ser acessada por meio de práticas como a meditação, a auto-reflexão e as preces; o segundo, pressupõe que os empregados têm necessidade de sentir que o trabalho realizado tem sentido; e o terceiro, sugere que a organização fornece o contexto em que ocorre a expressão espiritual”.

Isso fica bem claro no texto de Stephen Robbins,¹¹⁸ sobre cultura organizacional e espiritualidade. Segundo ele, “a espiritualidade no ambiente de trabalho nada tem a ver com práticas religiosas nem com Deus ou teologia. A espiritualidade no ambiente de trabalho apenas reconhece que as pessoas são possuidoras de uma vida interior, que nutre e é nutrida por um trabalho com significado, realizado no contexto de uma comunidade” (2004, p. 252).

O conceito de espiritualidade nas empresas atrela fins individuais e organizacionais, fazendo com que a satisfação e o sentido da vida possam ser alcançados por meio do trabalho e não a despeito dele. Assim, ela oferece à administração técnicas que apaziguam as relações ambíguas entre os indivíduos e as organizações orientando-os para a produtividade.

O propósito que se pretende alcançar é um comportamento ético e dinâmico motivado pela espiritualidade Nova Era, mas instituído na “religião empresarial”, o que garante a pretensão de manter a espiritualidade “controlada” pelo que convém à organização. Dessa forma, a “empresa-igreja” concorre no “mercado de bens simbólicos” com as outras igrejas pela disputa das “almas”. Isso pode ser constatado, pela observação de que falar sobre espiritualidade nas empresas camufla a real pertença à confissões religiosas *stricto sensu* nesse espaço público, o que demonstra a intenção de mantê-las distantes desse espaço secular.

¹¹⁸ Autor consagrado de obras da administração e do comportamento organizacional.

Portanto, a espiritualidade nos negócios insere uma nova lógica no “mercado das almas”, importante de ser observada pelos campos religioso e administrativo, quando querem conhecer melhor as dimensões humanas. Segundo Nash (2003, p. 52) “a nova espiritualidade dos negócios preenche uma lacuna deixada para trás pelas tradições religiosas”. Entretanto, se sua visão da vida de negócios pode parecer mais rica do que uma sem espiritualidade, deve se considerar que sua visão de mundo pode parecer mais pobre e restrita, devido a seu compromisso de criar utilidade simbólica para as empresas.

2. Um novo “sopro de espírito”

Partindo do pressuposto de que espiritualidade, religião e pertença religiosa são construtos interligados, porém distintos; em que a espiritualidade é o ânimo, a fé; a religião, a institucionalização dela numa comunidade de fiéis e a pertença religiosa sua prática e influência no espaço público, poderia se ter uma perspectiva simplista de ver nisso um contínuo necessário a qualquer religião.

Até porque, na sociedade moderna a religião perdeu sua força hegemônica e a espiritualidade ganhou uma dimensão diferenciada devido a sua independência da tutela das religiões tradicionais. “A busca, o itinerário espiritual, a vivência de uma fé, prevalecem sobre a doutrina teológica ou moral, a profissão de um credo e a pertença a uma religião” (AMARAL, 1994, p. 9). O que Leila Amaral (1994, p. 17) chama de “espiritualidade desencarnada”, ou seja, sem fundamento cultural ou religioso demarcado, o que possibilita um trato com o sagrado a *la carte*. Vive-se um pluralismo religioso que se insere num “mercado de bens simbólicos” onde diferentes discursos provenientes de distintas áreas da vida, como o dos negócios e o da religião, se cruzam e competem para dar sentido e significado à vida das pessoas. O que possibilita a conformação de uma nova para-religião secular como consequência, a “religião empresarial”.

Para denominar esse fenômeno dinâmico, heterogêneo e desorganizado baseado numa cultura espiritual religiosa é que Leila Amaral usa a expressão Nova Era. Para a autora, “Nova Era é um adjetivo para práticas espirituais e religiosas diferenciadas e em combinações variadas, independente das definições ou inserções religiosas de seus praticantes” (AMARAL, 1994, p. 32). E é por esse sentido atribuído por ela ao termo que me orientei neste trabalho.

Nesse contexto, os indivíduos buscam fazer suas próprias combinatórias algumas vezes abrindo mão da tradição religiosa, outras vezes criando variantes para ela. Sempre movidos pela crença de que a espiritualidade é a busca *da perfeição interior*. Assim, seu principal compromisso é consigo mesmo, um individualismo moderno subjetivista que é alimentado pela busca de significado para a existência a partir do auto-aperfeiçoamento.

A princípio, poderia dizer que o movimento Nova Era tende a enfatizar a “liberdade da diferença”, tanto em termos culturais, quanto nos aspectos idiossincráticos das personalidades individuais. [...] Essa situação pode dar margem a leitura do “verdadeiro eu” como a sede de um “todo-poderoso”. Nessa direção é possível localizar uma versão *hard* magia-poder [...] que enfatiza o par energia-poder como constitutivo da natureza do reino interior, tendendo a recriar o mito do indivíduo todo-poderoso [...] (suas) práticas são combinadas para se dirigirem no sentido da instrumentalização do indivíduo, para que ele possa triunfar sempre, impor sua vontade e enfrentar poderes em luta, cercando-se de numerosas precauções mágicas.

(AMARAL, 1994, p. 33-34).

Entretanto, no campo etnográfico, a autora percebeu que sobressaiu o entrecruzamento desta versão *hard* com uma versão *soft*, composta pelo par “espiritualidade-harmonia” que busca recompor uma unidade que fora rompida e, por esse gesto, recuperar vínculos que foram quebrados com a modernidade, o que relativiza o individualismo moderno subjetivista e coloca a Nova Era na direção da *renovação interior* para a *renovação do mundo*. Essa versão *soft* recebe influência da contracultura das décadas de 60-70, que representava uma crítica à crise de valores provocada pelo *ethos* individualista utilitário e pelos limites da razão moderna. Entretanto, se constituiu numa versão menos “marxista” ou “psicoanalizada”, na qual a ênfase vem sendo dada ao desenvolvimento das relações pessoais, à vida comunitária e em harmonia com a natureza, neste caso o holismo e a visão sistêmica torna-se o discurso dominante (AMARAL, 1994, p. 34).

Na versão *hard*, o tema central é a idéia do Deus Interno, o que confere ao indivíduo um poder tamanho na transformação do mundo externo, à moda mágica. Essa versão numa forma mais hedonista e comportada tem sido incorporada entusiasticamente pelo mundo dos negócios, porque favorece a liberação da criatividade e da intuição para lidar com os problemas cotidianos de um mundo competitivo. Assim, o movimento inclui concepções antagônicas num dinamismo interno (AMARAL, 1994, p. 26-27).

E essa tensão própria ao movimento que parece apropriada para refletir sobre a complexidade da sociedade atual. No contexto das empresas, pode ser feito uma analogia ao movimento Nova Era, identificando a versão *hard* da espiritualidade nas empresas como

aquela que incentiva a criatividade, a competitividade, a auto-realização do indivíduo em função do seu empoderamento, e uma versão *soft* que o lembra do respeito ao outro, da visão sistêmica, da harmonia, numa ambivalência percebida.

Da espiritualidade Nova Era emana uma energia vital que é vivenciada, mesmo que não denominada dessa forma, pelos indivíduos no trabalho, devido à ressonância cultural desse discurso nas empresas. Portanto, a espiritualidade nas empresas está implicada no processo produtivo, ela é vista como indispensável para alcançar metas, produtividade, comprometimento, satisfação, ou seja, “fazer a coisa certa”.

Os empregados são incentivados a encontrar significado no seu trabalho, quaisquer que sejam as condições estruturais deste [...]. Uma vez que uma pessoa encontre um centro espiritual a partir do qual possa trabalhar, nenhum trabalho é alienante e nenhum trabalho é apenas um emprego.

(BELL & TAYLOR, 2004, p. 68).

3. A espiritualidade de empresa: um recurso empresarial

Nas empresas, como já dito, a espiritualidade está implicada ao processo produtivo. Portanto, assume uma característica própria porque confere identidade à organização. Assim, assume a forma de espiritualidade de empresa, na qual constatei duas versões por analogia ao movimento Nova Era que se aplicam principalmente a duas instâncias importantes do comportamento organizacional. A versão *hard* é a que vem sendo utilizada em treinamentos de líderes que precisam ser inspirados para exercitar sua criatividade e tomada de decisão rápida, além de influenciarem outras pessoas “a dar o melhor de si”. A versão *soft* é a que reforça para os indivíduos a necessidade dessa força interior ser colocada a serviço do outro, de uma comunidade sagrada e está muito presente no discurso e nas práticas de incentivo à responsabilidade social. Assim, o conhecimento do *self* é acessado para melhorar o indivíduo com o intuito de melhorar a empresa e a sociedade.

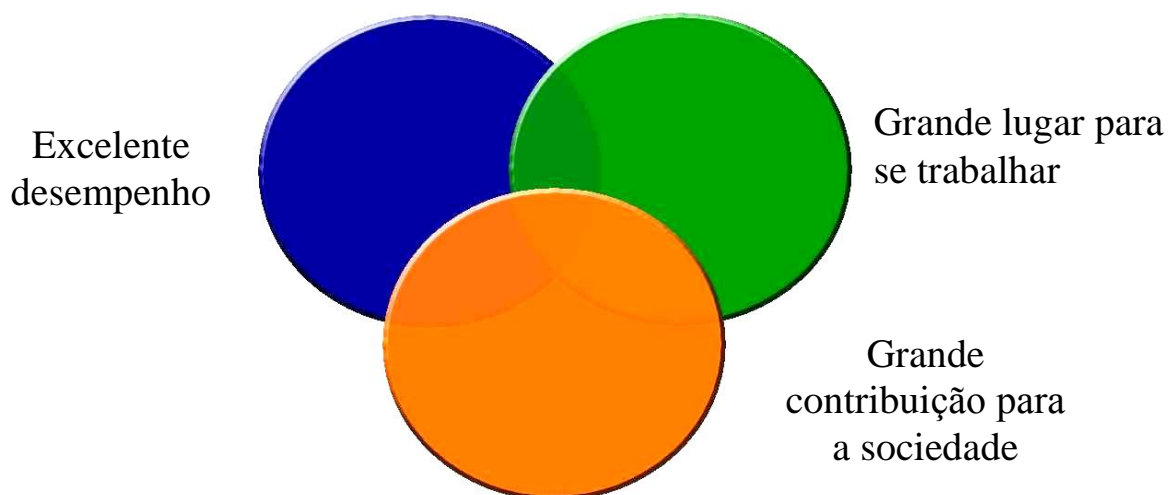
Conforme documento da empresa, os valores essenciais da AYZ começam em “aceitamos responsabilidade pessoal” e terminam em “agimos em harmonia”. Vejam na tabela 2 como estes valores são representados. Atenção aos termos “habilitadores”, “qualidades inatas” e “virtudes humanas necessárias” para alcançá-los.

Tabela 2: Adaptação do documento original.

VALORES ESSENCIAIS	Agimos em Harmonia	Fazemos o que é Certo	Procuramos Sempre Melhorar	Aceitamos Responsabilidade Pessoal
Virtudes Humanas Necessárias para isto	Cooperação Humildade Respeito	Sabedoria Sinergia Precisão Honestidade	Predisposição Disponibilidade Perseverança Constância Coerência Determinação	Auto Conhecimento Auto Confiança Auto Estima Coragem
Qualidades Inatas	Amor	Verdade	Vontade	Força
Habilitadores	Auto-Estima	Ética / Honestidade	Desafio	Ousadia

Fonte: Documento institucional

O próximo quadro da tabela 3 mostra os alvos que os treinamentos pretendem alcançar.

Tabela 3: Uma adaptação do documento: “Jornada rumo à excelência”.

Fonte: Documento institucional

Por isso, escolhi tanto os termos: “liderança” quanto “responsabilidade social” como categorias para representar o comportamento organizacional, porque foram variáveis muito comentadas pelos entrevistados e constam enfaticamente nos documentos das empresas analisadas como um diferencial. Ambas são muito importantes porque nos permitem não só avaliar o comportamento organizacional como o comportamento dos indivíduos verificando se há um novo *ethos* empresarial embasado numa “nova visão” empresarial.

A análise dessas duas variáveis já oferece pistas para compreensão da relação entre espiritualidade e negócios que apresenta contradições internas, ambivalências próprias à transformação nas empresas, que mudam da “visão mecanicista”, na qual o ideal é a máquina, para uma “visão orgânica” em que o ideal é o homem.¹¹⁹ Isso coloca rupturas, tensões que ainda não se acomodaram no ambiente organizacional.

3.1 Espiritualidade e liderança

O desenvolvimento humano é um dos focos da espiritualidade de empresa. Entretanto, este desenvolvimento interior alcançado pelo conhecimento do *self* precisa ser exteriorizado por práticas de *fazer o melhor*. Essa é a versão *hard*, tida como necessária para atender as demandas individuais dos gestores de pessoas que num ambiente contingencial distinguem-se dos administradores anteriores, eles são tanto gerentes quanto líderes. Os gerentes são administradores, “trata-se de alguém que dirige uma empresa de uma maneira que pretende ser eficiente e eficaz, dentro de uma estruturação interna ordenada, regulamentada e hierarquizada.[...] O líder é uma pessoa centrada na sua visão pessoal”, o que o permite ser um agente de mudança (LAPIERRE, 1989, p. 7). O administrador é um profissional organizado e racional, o líder é intuitivo e cria rupturas com a situação atual. “Utilizando a tipologia de Reismain, Zaleznik e Kets de Vries um é extradeterminado, o administrador e o outro é intradeterminado, o líder” (*apud* LAPIERRE, 1989, p. 7). Porém, dentro dessa linha de pensamento a administração e a liderança são dois pólos de uma mesma pessoa. Esses tipos ideais se amalgamam no ser humano, de maneira que há um contínuo entre essas duas posições, uma pessoa em situação de direção nunca será totalmente uma ou outra (LAPIERRE, 1989, p. 6). Nesse caso, há uma reconciliação entre a ciência e a arte na administração para dar conta da realidade complexa.

Essa definição de gestor de pessoas representa uma “nova visão” sobre o papel dos administradores, enquanto: executivos, gerentes e supervisores. No exercício da profissão eles não podem mais exercer seu papel somente pela competência técnica de especialistas e pelo poder hierárquico a eles conferido pelo cargo que ocupam, mas pela congruência de objetivos

¹¹⁹ Visões originam formas de estruturar as organizações, e por sua vez as visões são originadas no ambiente, ou seja, ambientes estáveis geraram organizações mecanicistas e os instáveis levam-nos a organizações orgânicas que precisam atender às necessidades do ambiente, ou seja, das pessoas. Essa compreensão tem início com a Escola das Relações Humanas (Elton Mayo), ganha ânimo na abordagem sistêmica e repercute hoje com os novos paradigmas organizacionais: cultura organizacional e empreendedorismo.

com seus subordinados, algo que só é conseguido por meio de competências humanas, como o carisma que representa um poder pessoal.

Levar em consideração essa mudança de paradigmas sobre o papel dos gestores pode clarear nossa compreensão sobre os treinamentos para liderança que têm como público alvo administradores, em cargos de: executivos, gerentes e supervisores. Esses treinamentos constituem um *locus* privilegiado para observação do discurso da espiritualidade Nova Era aplicado ao mundo empresarial. “Sua linguagem paira entre o evocativo e o exótico. Promete os meios para controlar as fronteiras científica e emocional, para atrelar o desconhecido. Nada é sem propósito. Tudo vai de acordo com o plano. A sincronicidade está em toda parte” (NASH, 2003, p. 49).

A liberdade hoje não pode ser o simples exercício da vontade como a psicanálise tradicional reenviando o sujeito ao desejo, mas sim, o domínio do processo de formação da vontade e é disto que sempre tratou a espiritualidade, se nós percorrermos a essência das tradições espirituais da humanidade, todas elas falam do domínio do processo de formação da vontade, não no sentido de se reprimir, mas no sentido de nós nos tornarmos canais de uma dimensão que é maior do que nós, que nos inclui, que nos pede que sejamos empreendedores, realizadores e surpreendentes para nós mesmos (abaixou bem a voz no final dessa frase).

(Discurso proferido pelo prof^o Evandro Ouriques¹²⁰).

Devemos buscar o aperfeiçoamento constante de si mesmo, desenvolver o poder pessoal e usa-lo para o benefício de todos os seres. Buscar continuamente a conexão com o sagrado e viver no dia a dia os valores e aprendizados espirituais adquiridos, reforçando as relações de aliança e de confiança. Porque somos seres que procuram a confiança, somos sedentos por confiança, somos sedentos dessa sensação de crescermos juntos e sentirmos amor, acolhimento, reconhecimento, ajuda, questionamentos para que possamos nos transformar sempre.

(Discurso proferido pelo prof^o Evandro Ouriques).

A liderança não está mais no cargo ou no chefe, está na pessoa do líder e essa liderança precisa ser sancionada pelos outros. Para isso, a espiritualidade é necessária a fim de buscar atingir potencialidades próprias e vencendo as barreiras dos outros alcançarem as verdades.

(Trecho do discurso de Armando Falconi Filho¹²¹).

O alto ministério é consciência, mente, voz interior. A religião é acessório de fábrica, a espiritualidade é que faz parte do indivíduo e é um gigante que deve ser acordado.

(Trecho do discurso de Armando Falconi Filho).

Esses discursos anunciam

¹²⁰ Em Palestra sobre Espiritualidade e Negócios no auditório da FIEMG para líderes de uma transnacional e alguns convidados da região (Fui a convite da Associação Industrial).

¹²¹ Em Palestra sobre Liderança em sua Vida realizada no salão da AABB.

uma revelação profética, [que] significa sempre – e isto é o que todas têm de mais comum –, primeiro para o “profeta”¹²² e, em seguida, para seus “acólitos”: uma visão homogênea de vida, considerando-se esta conscientemente de um ponto de vista que lhe atribui *sentido homogêneo*. A vida e o mundo, os acontecimentos sociais e os cósmicos, têm para o profeta determinado “sentido”, sistematicamente homogêneo, e o comportamento dos homens, para lhes trazer salvação, tem de se orientar por ele e, sobre esta base, assumir uma forma coerente e plena de significado. A estrutura desse “sentido” pode ser muito diversa e agregar numa unidade motivos que parecem logicamente heterogêneos, pois o que domina toda a concepção não é, em primeiro lugar, a conseqüência lógica mas as valorações práticas. Significa sempre, só em graus diversos e com êxito diferente, uma tentativa de sistematização de todas as manifestações da vida, portanto, de coordenação do comportamento prático num *modo de viver*, qualquer que seja a forma que este adote em cada caso concreto. (WEBER, 2004, p. 310).

É importante para as empresas que a adesão pessoal do líder se transforme em uma “congregação”,¹²³ e isso depende da forma que o chamamento dele entra na vida cotidiana. Na linguagem de empresa, o líder é o multiplicador de um novo tempo. Segundo Weber, ele seria o responsável por formar uma “religiosidade congregacional”, que só existe quando os leigos encontram-se associados a uma ação comunitária permanente, sobre cujo discurso influem *ativamente* de alguma maneira (WEBER, 2004, p. 312).

Esses profissionais recebem esses treinamentos sobre liderança geralmente fora do sistema religioso da “empresa-igreja”. No contexto dela, esses líderes ocupam cargos administrativos, são profissionais hierarquicamente definidos, com muitas atribuições funcionais próprias à profissão de administrador. Isso os remete à burocracia e a racionalidade do dia-a-dia, o que é aparentemente contrário à espiritualidade de empresa que estava presente no ritual de renovação. Porém, é nela que eles encontram forças para desempenharem bem o seu trabalho que significa não só dar o melhor de si, mas fazer com que todos se comprometam com isso. É esse ideal que dará o sustento para enfrentarem os problemas, os paradoxos do dia-a-dia, como agentes de transformação da realidade.

Além disso, observei que desenvolvimento espiritual é uma nova capacidade que parece estar sendo valorizada para efeito na liderança, como o caso do pastor que foi promovido devido a sua influência no pessoal da produção, mais tarde vim a descobrir que a maioria dos operários são evangélicos ou “simpatizantes”. O fato de ser cristão dá a ele maior credibilidade no “público” organizacional.

Por isso, a meu ver esses novos administradores não podem ser considerados “sacerdotes”, mesmo desempenhando ações remuneradas num contexto coordenado e

¹²² “Um instrumento que anuncia um deus e a vontade dele” (WEBER, 2004, p. 308).

¹²³ “Uma comunidade de fiéis” que diferente da sacerdotal dispensam o vínculo estamental ou hierárquico (WEBER, 2004, p. 310).

institucional. O sentido mais importante nessa “visão de mundo” é o de que são portadores de uma nova mensagem que por meio deles se concretizará, um carisma mágico que sentem em si mesmo, e de que, muito acima de qualquer outra coisa, foi essa consciência do poder que o faz seguir um novo caminho (WEBER, 2004, p. 304) de que é o trabalho e não o emprego que tem valor. Assim, os resultados do trabalho passam a ser compromisso do indivíduo que vê nisso a auto-realização. Portanto, os líderes são “profissionais do religioso”¹²⁴ que vivem na prática o objetivo de serem agentes de transformação da realidade afim de atenderem tanto objetivos organizacionais quanto individuais e de preferência simultaneamente.

Para tanto, esses profissionais buscam manter um desenvolvimento espiritual, baseado no processo de auto-aperfeiçoamento, isso parece “garantir com maior segurança a *posse permanente* do estado carismático, produzindo uma relação plena de sentido com o mundo e correspondendo qualitativamente às valorações de uma ordem ‘eterna’ ou de um deus ético como anuncia a profecia” (WEBER, 2004, p. 361). Como me disse um gerente de RH que participou de um desses treinamentos, “exercitar a minha espiritualidade para o trabalho, hoje em dia, é uma questão de sobrevivência” (João, gerência).

O líder precisa liderar a si mesmo em 50% do tempo. Para isso ele precisa ser impecável com as palavras, imunizar-se para evitar os sofrimentos provenientes do meio, não fazer suposições, mas ouvir o outro e fazer o máximo que pode, dá o melhor de si. Não fazer por fazer, mas fazer com amor. (E se mesmo assim, não alcançar o sucesso) Ele levanta, sacode a poeira, dá a volta por cima.

(Trecho do discurso de Armando Falconi Filho).

Contudo, esses treinamentos gerenciais que têm a finalidade de despertar a liderança em cada administrador por meio de um sentimento da espiritualidade do *self*, não são suficientes para atenderem as necessidades de desenvolvimento espiritual do indivíduo. Eles são eventos extraordinários que criam a epifania da qual a empresa é mediadora. Em função disto, para manter a mística da revelação os sujeitos se tornam seguidores individuais da Nova Era, fazendo suas próprias combinações: meditação, PNL, sistema teosófico, *yoga*, acupuntura, escolas filosóficas, obras como “O Segredo”, “O Monge e o Executivo” são lidas, autores como Paulo Coelho, Codri, Jair Moggi etc. são acessados como referência. Momentos de oração, leitura bíblica e Padre Marcelo constituem os horários de intervalo e do almoço quando há maior integração entre os funcionários. O ser humano passa a acreditar que pode chegar a uma nova realidade ultrapassando os limites do seu eu, *isso é ser empreendedor*.

¹²⁴ Um indivíduo multifacetado que não consigo compreender pelos modelos ideais de Weber.

Para alcançar a harmonia do desenvolvimento interior com a comunidade sagrada, esses indivíduos praticam o pensamento positivo e algumas práticas mágicas, como cristais, anjos, velas, imagens, presentes no seu posto de trabalho a fim de manterem o “controle” da situação, um comportamento ético que os permitem sentir-se criatura e criador desse universo.

Tem que ter harmonia, mas só é possível com auto-controle. Esse desenvolvimento do auto, a empresa valoriza com certeza. Ética leva a diversidade, possibilita desenvolvimento da sua carreira e estimula habilidades em treinamento.

Ela precisa disso para alcançar sua visão. Para isso, precisa de um choque de cultura! Temos o projeto Universidade Corporativa para o desenvolvimento de lideranças. A empresa é ótima, procuro sempre agradecer, precisamos pensar na importância do pensamento positivo. Você já leu o livro SEGREDO é ótimo! E O nosso iceberg está derretendo, nós lemos aqui no trabalho, vale a pena ler.

(Marília, administrativo).

Enfim, essa espiritualidade nos negócios, que pode ser entendida como uma inteligência complementar, atende às necessidades urgentes desses indivíduos organizacionais por uma atividade religiosa pessoalmente experimentada que confere *auto-empowerment*. O pacote ainda inclui um “eu” mais magro, livre de estresse e, provavelmente, eterno (NASH, 2003, p. 49).

Estresse me deu érnica de disco na cervical, o médico me disse: é preciso trabalhar o físico, a mente e o espírito, só assim consegue harmonia com as leis do universo. A cabeça parecia que estava entrando no pescoço de tão pesada. Agora me trato com um fisiatra que tem essa visão e me sinto bem mais leve. Busco força em orações me apóio também em religiões... agradeço muito, é preciso trocar energia, não é só pedir. Estou bem mais tranqüilo, diminui o apego as coisas, consegui criar prioridades. Aprendi a dosar a vida com responsabilidade para haver equilíbrio.

(Paulo, administrativo).

3.2 Espiritualidade e responsabilidade social

No campo etnográfico observei que o discurso do empoderamento do líder é colocado a serviço da empresa. Para isso, cria-se rituais que favorecem o desabrochar de uma nova consciência própria a um ser todo-poderoso, o indivíduo. Mas isto, só se confirma na prática, quando ele exercita o seu desenvolvimento interior por meio da demonstração de valores que são considerados virtudes na sociedade capitalista, como por exemplo, o “amor ao próximo” que é um ensinamento milenar e princípio cristão. Essa realidade paradoxal, que combina individualismo e coletivismo, define o sucesso do trabalho interior que é

exteriorizado pela busca de uma harmonia com a totalidade perdida, a versão *soft* da espiritualidade de empresa, que pode ser observada nas práticas de responsabilidade social.

Ela começa no respeito ao colega, em valores como cooperação e humildade para o trabalho em equipe e a lealdade a empresa. Essa por sua vez retribui com boas políticas de RH que pretendem manter o empregado dando-lhe significado para o trabalho, um círculo virtuoso difícil de ser rompido.¹²⁵ Contudo, isso ainda não é suficiente para determinar a responsabilidade social da empresa, ela também precisa estar atenta aos seus clientes externos quanto à qualidade de seus produtos e/ou serviços oferecidos; à proteção e uso adequado de recursos do meio ambiente natural; à relações éticas e justas para com trabalhadores, fornecedores e governos. Isto é, indicadores que retratam a responsabilidade social da organização com a comunidade geral da qual sofre e exerce influências. Enfim, uma visão sistêmica ampla que a mostra interligada a uma rede, o universo.

A partir dos anos 90, passou-se a estimular no Brasil a idéia de uma cultura moderna da filantropia e “voluntariado” numa articulação envolvendo agências governamentais (Comunidade Solidária) e grandes Fundações ligadas a grupos do setor privado. Essas iniciativas surgem em meio a formulações mais gerais sobre alternativas ao império absoluto do Estado e ao Mercado em prol de uma “sociedade civil” e de um “terceiro setor” como formas de organizar as sociedades contemporâneas. Neste modelo estão reunidas fundações, associações civis ou de voluntariado e ONGs não vinculadas ao poder e ao lucro, mas sim à criação e desenvolvimento de um espaço autônomo e complementar as duas primeiras esferas, em torno da idéia de “sem fins lucrativos”.

(CAMURÇA, 2004, p. 1).

Além disso, na mesma época registra-se como política de empresa, a filantropia empresarial. Esse conceito é reelaborado para ser dissociado da figura pessoal do empresariado e de suas doações (DE PAULA E ROHDEN, 1998, p. 175). Dessa maneira pretende-se “profissionalizar” a filantropia como algo que faz parte da dinâmica da empresa. Trata-se não somente da instauração de novas práticas, mas também da construção de “novas imagens” sobre o empresariado brasileiro e as empresas. Um diferencial que gera reconhecimento social (DE PAULA E ROHDEN, 1998, p. 176).

Um fator a considerar, no entanto, que foi observado na AYZ é que a atuação responsável nem sempre é um ato voluntário das empresas. Os entrevistados representaram a

¹²⁵ “Teoria do Equilíbrio Organizacional de Simon que diz que toda organização é um sistema de comportamentos sociais de várias pessoas, os chamados participantes, que recebem incentivos e fazem contribuições para a empresa. E esse círculo que mantém a organização viva e saudável!” (FERREIRA, 2002).

“responsabilidade social”¹²⁶ pelo “trabalho voluntário”¹²⁷ individual, que é uma ação social¹²⁸ disseminada e apoiada pelos líderes. Aliás, desenvolver o humano para o voluntariado é um dos *goals* que faz parte da avaliação de desempenho desses líderes. Ou seja, uma consciência social que é praticada pelos indivíduos.

Portanto, contemplar as práticas de responsabilidade social pela análise do programa de voluntariado da AYZ, contribui com informações que ajudam na percepção do intercruzamento da espiritualidade Nova Era no mundo dos negócios, e da conformação de um novo *ethos* para as empresas que se dá a partir da atuação de um indivíduo empoderado.

Dentro da AYZ o discurso do voluntariado apresenta como objetivo por parte da empresa a formação da “cidadania participativa”, e nega qualquer possibilidade de lucro com essas atividades, que são apenas estruturadas dentro da empresa. Porém, como lembra de Paula e Rohden (1998, p. 181)

“as empresas” e “sociedades/comunidades” não habitam mundos separados. São exatamente as fortes relações entre elas que tornam tão móveis e delicadas as fronteiras que separam preocupação social e lucro, filantropia e marketing – é sempre difícil eliminar as possibilidades de que, ao dedicar-se às primeiras, as empresas também não estariam obtendo os últimos.

Outro dado interessante é que o discurso empresarial sobre responsabilidade social remete a um ideal, sua “visão” de futuro: “nossos funcionários são voluntários em diversas regiões do mundo sempre cumprindo nosso papel de ajudar pessoas” (Documento institucional). Enquanto, os associados falam sobre o real, segundo Amanda (administrativo), “o voluntariado sempre ficou muito restrito às campanhas do SIPAT,¹²⁹ porém, no ano passado conseguimos fazer diferente, estruturamos um serviço de voluntariado usando os valores da empresa, principalmente o respeito ao próximo e à diversidade social, a partir daí escolhemos três instituições diferentes da cidade, mobilizamos 90 funcionários, foi gratificante, alguns gerentes se envolveram”. A meu ver essa ambigüidade entre discurso e realidade dá ao indivíduo o desafio de transformá-la. E isso é ser empreendedor.

Para lembrar: onde outros vêem problemas, empreendedores vêem oportunidades. Eles são persistentes e inovadores. “Eles podem e muitas vezes geram mudanças, uma vez

¹²⁶ “Filantropia: tem como base os princípios da caridade e da custódia e amor à humanidade” (KARKOTLI, 2006, p. 63).

¹²⁷ “Responsabilidade social: é o comportamento ético e responsável na busca de qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus *stakeholders*, associado direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica da empresa e refletido em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social” (KARKOTLI, 2006, p. 63).

¹²⁸ “Ação social: é a ação de curto prazo com objetivo de satisfazer as necessidades em prol da sociedade ou de uma comunidade específica” (KARKOTLI, 2006, p. 63).

¹²⁹ SIPAT –Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho

que os empreendedores aprendem sobre o que pode ou não dar certo. Eles tendem a ter uma alta tolerância a ambientes ambíguos e ao aprendizado de como administrar seus próprios riscos e o dos outros” (KARKOTLI, 2006, p. 98).

Portanto, esse trabalho que confere *status* à organização é feito por iniciativa individual, o apoio da direção limita-se ao conhecimento sobre o programa, eles fizeram tudo sozinhos, colocaram recursos próprios em horários livres. “Isso é que faz a diferença. Política que fica só na reunião não serve para nada e temos multiplicadores que participam delas, mas que na realidade não multiplicam” (Gabriel, operador).

Particpei, fui chefe de equipe. Ele (o programa) foi realmente de voluntariado, a empresa não contribuiu com nada. Particpei com as crianças da Aldeia SOS, foi muito bom, o pessoal da fábrica apoiou muito. A direção não apoiou muito não. As pessoas se empolgavam, os meninos que trabalham aqui pintaram a aldeia SOS e emendavam já no expediente de trabalho, trabalhando às vezes mais de 12 horas direto, mas não se importavam porque estavam *se sentindo importantes*. As pessoas que entraram, demonstraram *garra e boa vontade*, usamos recursos nossos, trabalhamos no domingo com as crianças e encerramos com o Auto de Natal.

(Aline, administrativo)

Fiz, foi nosso time que ganhou. Nós trabalhamos com o Luíza de Marilac (instituição de idosos). Foi muito desgastante, mas muito bom, pudemos ver vários temperamentos entre os idosos e as pessoas que conseguem trabalhar com eles, acho que eu não conseguiria. Me fez pensar na minha terceira idade. Tinha uma senhora lá muito rancorosa, não aberta às mudanças, digna de pena porque se sentia uma vítima e influenciava outras a se fecharem *para as oportunidades*. A vida é dolorida, mas assim fica pior. [...] Fizemos gincana, sorteio, *serviu muito para o meu crescimento pessoal*. Acredito que enquanto a empresa não se preocupa com o ser humano ela não tem lucro, o que não quer dizer ser paternalista, mas ela não cresce. A empresa precisa ter compromisso com as pessoas, elas precisam ter possibilidade de sonhar. Precisam criar iniciativas e programas para isso.

(Elida, administrativo)

Alguns podem argumentar que essa construção de cidadania, guarda traços singulares de personalidade, reciprocidade e obrigatoriedade que são características da sociedade brasileira, destoando do ideário mais abstrato da responsabilidade social individual geradora de iniciativas autônomas de caráter cívico como nos Estados Unidos da América, onde há “religião civil” (CAMURÇA, 2004, p. 3). Realmente observei, por exemplo, que eles seguem regras proibitivas e normativas das políticas da empresa definidas pelo programa de voluntariado, reproduzem o discurso empresarial e mostram resquícios de uma prática de “caridade” religiosa, mas que é reelaborada por conceitos modernos de “eficácia” e “sustentabilidade”. É relevante também um discurso manifesto diversas vezes pelos

profissionais administrativos de ser preciso recuperar o “patriotismo empresarial”. Isto reforçaria o objetivo da empresa de que com o programa de voluntariado forma-se uma “cidadania”, conceito que remete a um todo, o que constringe o movimento individual a se tornar parte de um conjunto maior, universalista. Entretanto, há nesse sistema uma lógica de individuação pelo chamado à participação, voluntariado, não são todos que querem participar somente os indivíduos-cidadãos empresariais (FERNANDES, 1994, p. 88-90).

A meu ver, isso se combina a um sentimento de “vocação estendida” pelo trabalho voluntário, que é consequência de um compromisso imanente consigo mesmo e com a possibilidade de transformação do mundo pelas suas próprias mãos. O que não é novidade desde Lutero e Calvino que o trabalho secular foi reconhecido como um espaço próprio para o testemunho da fé diante dos homens e de Deus (FERNANDES, 1994, p. 96).

4. Algumas considerações importantes

Essas novas “visões de mundo” subjetivas, emocionais e espirituais que parecem por vezes contraditórias com a realidade empresarial objetiva, racional e secular devem ser percebidas pela dimensão da mudança social que lhes confere sentido. É uma dinâmica que envolve discursos e categorias distintas que se interpenetram formando experiências polivalentes. As oposições não se apresentam como emblemas de campos estaticamente separados. Não são instrumentos simples que permitem distinguir com nitidez o joio do trigo. Ao contrário, são polaridades que se movimentam, contraditória e dramaticamente, múltiplas dinâmicas sociais (FERNANDES, 1994, p. 107). Na versão *hard* combina-se a racionalidade com a espiritualidade para dar poder e força ao indivíduo, nesse contexto razão e magia aparecem como complementares mesmo que continuem sendo distintas. Na versão *soft* individualismo e coletivismo se intercalam para a efervescência do social onde se processa a mudança que institui o pluralismo (a diversidade). Tudo isso se transforma por um sujeito social que é motivado religiosamente, um novo “profissional do religioso”.

O problema é que este discurso religioso, que conforma a “religião empresarial”, coloca o trabalho como o meio para se alcançar o desenvolvimento espiritual e afasta para longe do processo produtivo os conflitos provenientes dele quando há vínculo de emprego. Uma outra questão, é que quando se toma a empresa como uma entidade promove-se uma perspectiva despolitizada dela. Contudo, essa ética da Nova Era resolve na instância do indivíduo os problemas da descrença no Estado e da desilusão com as religiões estabelecidas,

o que pode ser visto como uma tentativa de reviver um sentimento de propósito espiritual bem como social evitando um desencanto com a vida organizacional (BELL & TAYLOR, 2004, p. 75).

É pertinente indagar, portanto, se essa nova “religião empresarial” não coloca novas formas de condicionamentos aos indivíduos difíceis de serem desatadas e que estariam em desacordo com o Movimento Religioso Nova Era que lhe dera forma. Acredito que uma nova ética religiosa baseada no ideal de transformação é um novo “sopro de espírito” para as empresas atuais e seus sujeitos sociais, o que define um novo *ethos* para esse ambiente secular que é consequência da Nova Era. Contudo, resta saber se os sujeitos empresariais que praticam essa espiritualidade estão livres das “jaulas existenciais”, antevistas por Weber quando analisou as transformações da sociedade industrial, que pela primazia da racionalidade destituía o homem da humanidade plena no local de trabalho.

CAPÍTULO 4: EXPERIÊNCIA E PERTENÇA RELIGIOSA INDIVIDUAL NA EMPRESA: UMA DIMENSÃO ENCOBERTA

Joaquim,¹³⁰

Favor avaliar solicitação da prof^a. Patrícia, também amiga da paróquia e catequista. Acredito que esteja atendendo aos anseios da AYZ em se tornar uma marca conhecida.

Aguardo *feedback*.

Grato,

Antônio (gerente)

(e-mail enviado no dia 02 de outubro de 2006).

Assim foi feita minha apresentação para o gerente que permitiria minha entrada a AYZ. A descrição desses meus papéis sociais como referência para minha identificação me pareceu, no mínimo, curiosa se tratando de uma empresa secular, para qual a religião não tem importância. Nas entrevistas com os gerentes, a religião é um assunto descrito como inapropriado para o campo porque “ela faz parte da vida privada”. Porém, este e-mail de circulação interna que veio como cópia para mim, mostrou a pertença religiosa como uma característica identitária reconhecida por eles, isso me aguçou a curiosidade para compreender este fenômeno, já que o assunto era quase interdito entre eles.

Recordando Weber (1985, p. 173) “quem queira, finalmente, estudar a influência de uma religião sobre a vida, precisa distinguir entre sua teoria oficial e aquele tipo de conduta efetiva que, na realidade, e, porventura, contra a sua própria vontade, concede prêmios neste mundo ou no outro” (*apud* BARCI, 2005, p. 12).

Há uma santinha no refeitório sim, mas não faz parte da política da empresa porque, por adotarmos a diversidade como conceito, não perguntamos sequer a religião das pessoas em qualquer processo da empresa.

(Maria, administrativo)

¹³⁰ Gerente de RH. Só para lembrar, o mesmo que disse não trabalhar com a variável religião ou religiosidade porque a empresa é secular.

Essa citação mostra que o conceito de diversidade representa uma ambigüidade entre o que é individualidade e coletividade na realidade das empresas. De fato, considerando o ambiente complexo das empresas transnacionais, é de se esperar um campo mais pluralista e contraditório. O tema da diversidade na AYZ traz em si uma tensão: ele é sinônimo de pluralidade, mas representa a unidade. As empresas atuais mantêm um contínuo entre a burocracia das normas e regras por um lado, e a cultura de empresa empreendedora que privilegia as capacidades, habilidades e atitudes humanas por outro. A primeira necessária à manutenção do *status quo* e a outra à mudança e melhoria contínua. Esse paradoxo implica numa compreensão de indivíduo que vai da “impessoalidade” da “jaula de ferro” weberiana à possibilidade de “auto-realização”, já que ambas são constitutivas da realidade organizacional. A meu ver esses momentos se alternam e não se excluem.

Como minha inserção no campo etnográfico consistia em observar a religião no espaço público das empresas - baseando-me na premissa de que as crenças são uma dimensão humana fundamental para a compreensão do ser, porque fala das questões de sentido - indagava-me sobre como é possível desconsiderar o papel das religiões e da pertença religiosa nas organizações, visto que hoje a empresa está imbuída da “missão” de dar “sentido” ao trabalho humano, conferir significado, identidade, autonomia, variedade e retroalimentação às tarefas.¹³¹ O problema é que para compreendermos o ser humano como multifacetado, e assim a sua dimensão religiosa, temos que falar com pessoas vivas e nos estudos acadêmicos elas mal chegam a ser investigadas (GEERTZ, 2001, p. 159). No meu caso, comecei a pesquisa em cinco empresas pela área de RH, mas quando souberam que para dar continuidade aos trabalhos eu precisava conversar com diferentes pessoas que representassem a pluralidade de confissões religiosas na empresa, me impediram. Apenas a AYZ permitiu que a pesquisa continuasse, mesmo assim, o clima de tensão entre os profissionais de RH me dava a sensação de que o tempo urgia, visto que a qualquer momento eu poderia ser impedida de continuar. E assim foi, chegou um dia em que me disseram já ser o suficiente. Como posso falar sobre um *ethos* religioso sem conhecer os adeptos e suas práticas?

Desde Weber que os ideais religiosos e as práticas andam juntos, aos tropeços, à medida que se deslocam pela história, constituindo, a rigor, um processo inseparável, que o “sentido” começou a ser visto como algo mais, ou como algo diferente de um verniz convencional, aplicado sobre uma realidade estável.

(GEERTZ, 2001, p. 153).

¹³¹ Modelo de Qualidade de Vida de Hackman e Oldhan *apud* CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: *o novo papel de recursos humanos*. 2ª edição. São Paulo: Campus, 1999, pp. 345-398.

Ainda mais neste mundo, onde não há linha divisória entre as preocupações com o eterno e as do cotidiano (GEERTZ, 2001, p. 153). A religiosidade não pode ser desconsiderada para a compreensão do indivíduo. “O mundo não funciona apenas de crenças, mas dificilmente funcionaria sem elas. Deixar a religião fora disso tudo, exceto como sintoma ou índice da dinâmica ‘real’ ‘subjacente’, é menos encenar a peça sem o príncipe do que encená-la sem a trama” (GEERTZ, 2001, p. 155).

Há inseparabilidade entre crença e comportamento. Os depoimentos mostram que essas duas dimensões são constitutivas do ser, ambas devem ser consideradas quando se pretende investigar a maneira de ser/estar no mundo. Indagar sobre a religiosidade e o compromisso/sentimento religioso é uma maneira de deixar claro

a vida real, onde ‘o sentido’, ‘a identidade’, ‘o poder’ e ‘a experiência’ estão inextricavelmente emaranhados, implicando-se mutuamente, e é tão impossível fundamentar ou reduzir ‘a religião’ a esta última, ‘a experiência’, quanto a qualquer dos demais. Não é na solidão que se constrói a fé.

(GEERTZ, 2001, p. 164).

Por causa disso, mesmo tendo constatado uma religiosidade empresarial formada principalmente pelas crenças e rituais gerenciais, que se entrelaçam com as crenças e vivências de uma Nova Era, compondo uma trama de sentidos que inspiram a “religião empresarial”, não pude me limitar a ela para a compreensão da religião de empresa, o que de certa forma seria uma perspectiva reducionista do fenômeno religioso observado.

Para muitos entrevistados, 74%, combinar crenças pessoais religiosas e/ou espirituais com o trabalho representa uma questão de humanização da empresa. Segundo Cristiano (administrativo), “o sentido no trabalho só existe quando conseguimos conciliar as nossas crenças individuais com as crenças organizacionais. Caso isso não aconteça há um conflito pessoal que impede o comprometimento e a busca de desenvolvimento, aí o trabalho vira só uma questão de salário, de luta pela sobrevivência”. Porém, os gerentes e analistas de RH dizem desconsiderar a religiosidade na gestão de pessoas, porque num espaço secular como a AYZ acreditam que ela envolveria práticas exclusivas, o que é inadequado para um ambiente que é plural.

Acho legal ter um espaço para desenvolver a religiosidade na empresa, ele não precisa ir de encontro à religião de ninguém, um exemplo: uma sala para reflexão é positivo para o todo porque humaniza o ambiente de trabalho. Lembra a dignidade do trabalho. Mas, pra isso precisa ter tempo...

(André, administrativo).

Me desculpa, mas quer saber como o povo aqui falou quando pararam as missas... é só produção, é isso que eles querem, mais e mais... vidas saudáveis para quem?
(Paulo, operacional).

Importante a religiosidade sim, mas não institucional. Tínhamos culto ecumênico. Isso, tem muito a ver com a liderança. Via como confraternização de paz, não havia críticas, mas era uma época em que a empresa ofertava melhores condições para as pessoas. Não era obrigatório, os produtos da empresa eram abençoados, falavam sobre o trabalho...

(André, administrativo).

Não podemos ter símbolos religiosos na empresa, um culto ecumênico não dá conta da pluralidade de religiões que existem hoje, muitas nem são monoteístas. Além disso, nossa matriz é no EUA, eles têm uma outra cultura e imagina eles chegarem aqui e verem as imagens católicas na empresa, não vão entender nada.

(Joaquim, gerência).

Durante o período que me foi permitido estar no campo etnográfico, observei uma “religiosidade mínima”¹³² que se manifesta publicamente neste contexto secular, ela garante uma *postura* religiosa mínima expressa em crenças palpáveis provenientes do campo religioso brasileiro que podem ser combinadas à ética desses sujeitos na empresa. Essa religiosidade está presente na narrativa e na prática dos associados. Segundo Andréia (operacional), “o trabalho precisa mais da religião do que o hospital. É aqui que ela é colocada à prova e em prática todos os dias”. Como também serve de substrato para a religião empresarial,

Os valores pregados pela AYZ acabam levando você a ter propósitos religiosos, são valores humanos. Os valores profissionais pregados aqui nos conduzem à religiosidade, não uma religiosidade institucional, não há religião determinada, mas acaba desenvolvendo este lado humano da pessoa, que é de *re-ligare* a alguma coisa. Respeitar um ao outro, trabalho voluntário incorporam-se aos valores da AYZ.

(Elida, administrativo).

Para compreender esta “religiosidade mínima” foi importante observar a dinâmica dos grupos na organização, que têm subculturas em relação à cultura organizacional. Para isso, formei grupos focais para o estudo. Segundo Shein (1986, p. 186), se olharmos para as organizações num sentido evolucionário poderemos compreender que todas elas começam como pequenos grupos e continuam a funcionar, em parte, através de vários grupos pequenos.

¹³² Referência ao conceito de “religiosidade mínima brasileira” de André Droogers. A religiosidade mínima brasileira. *Religião e Sociedade*, 14/2, 1987, p.62-86. De acordo com o autor, “‘a religiosidade mínima brasileira’ trata-se de uma religiosidade que se manifesta publicamente em contextos seculares, que é veiculada pelos meios de comunicação de massa, mas também pela linguagem cotidiana. Ela faz parte da cultura brasileira. Existe no nível nacional e pode, inclusive, servir a fins nacionalistas” (DROOGERS, 1987, p. 65).

Assim, é necessário entender a formação da cultura em pequenos grupos para entender como a cultura se desenvolve em grandes empresas, por meio de subculturas de grupos menores dentro da organização.

Incluem-se no conceito de organizações formais as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, *as igrejas* e as prisões, além *das empresas*, clubes, sindicatos, partidos e o Estado, excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias. As organizações caracterizam-se por premissas estruturais, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos.

(*Grifo meu*, ETZIONI, 1974, p. 9).

Entretanto, se por um lado, esse esquema racional das empresas exige um comportamento formal que é importante e necessário para o funcionamento das organizações, por outro lado, o indivíduo por ser humano, e porque a organização não corresponde à totalidade de sua vida (mesmo que pretenda), sempre manifestará, dentro das organizações, o comportamento informal (MORETTI, 2003).¹³³ Essa compreensão simultânea das necessidades da organização e do indivíduo é fundamental para a gestão de pessoas. Segundo Davis e Newstrom (1992) um grupo formal só alcançará a alta produtividade se conter nele também um grupo informal, ou seja, junto à racionalidade precisa conviver a emoção, sem necessariamente se fundirem ou serem antagônicas.

Meu pai teve um problema e as pessoas se uniram aqui na seção. Um menino trouxe a Bíblia e oraram, dava pra ver que ele era bem praticante. As pessoas fazem parte do processo e o processo é a empresa, logo as pessoas são as empresas.

(Fabrício, administrativo).

Nesta dissertação apresentei alguns estudos acadêmicos anteriores que evidenciaram a experiência e a pertença religiosa compondo a ética empresarial a partir do comportamento de seus executivos e proprietários. Entretanto, o que observei no campo foi o impacto que essa experiência e pertença religiosa tem no comportamento de todos os sujeitos sociais da empresa, mesmo que compartilhem da “religião empresarial”, afinal, a “religiosidade mínima” não a exclui, é complementar a ela. Com esses dados, acredito poder trazer mais uma faceta que compõe a “religião de empresa”. Mais que isso, penso poder contribuir para uma melhor *compreensão do indivíduo nas empresas*, já que percebi que a religiosidade é

¹³³ Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>. Acesso em: novembro de 2007.

uma *dimensão humana esquecida na organização*.¹³⁴ Até mesmo quando se fala sobre cultura de empresa pouco se diz sobre religião. Por isso, pretendo trazer uma reflexão crítica sobre esse assunto.

Como diz Geertz (2001, p. 165),

tivemos mudanças maciças, continentais, na sensibilidade religiosa, cujo impacto na vida humana, como vemos agora, apesar do caráter maltrapilho que elas tiveram, foi radical e profundo, constituindo uma vasta reformulação do julgamento e da paixão. Seria uma pena estarmos vivendo em meio a este abalo sísmico e nem sequer saber que ele está acontecendo.

Portanto, para entender a religiosidade na empresa é importante contextualizá-la no campo religioso brasileiro e refletir sobre a influência pública da religião, já que ela não se limita a uma questão de organização ou de *self* na atualidade, ela é social.

1. Cenário Religioso Brasileiro

Com intuito de contextualizar o fenômeno religioso brasileiro, é interessante perceber que a nossa sociedade adere ao processo de modernidade de forma especificamente própria, “a sociedade brasileira vive a modernidade, a pré e a pós em momentos sincrônicos” (SANCHIS, 2001, p. 31) o que determina uma enorme complexidade e potencializa a afirmação de que “a relação entre religião e modernidade é bastante complicada” (BERGER, 2001, p. 10).

Isso sugere uma abordagem prévia sobre a teoria da secularização, que numa lógica weberiana entende-se como o “desencantamento da sociedade”, na qual a religião estaria fadada a desaparecer com o advento da razão. A racionalização da sociedade atingiria seu ápice quando as instituições dessacralizadas, por exemplo, as empresas, correspondessem às expectativas humanas, não sendo mais necessário recorrer à religião para tratar problemas sociais, o que a restringiria ao aspecto privado da crença individual.

No entanto, contrariando esta previsão, constata-se na atualidade que “a religião continua presente na vida das pessoas” (BERGER, 2001, p. 10), fazendo-se perceber através das mais variadas formas de crenças religiosas, como as que nunca se desencantaram. Nos

¹³⁴ CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol 1, 2, 3. São Paulo: Atlas, 1996.

surtos de religiões extremamente conservadoras, por exemplo: o islamismo, hinduísmo, budismo e evangelismo; no entusiasmo renovado entre católicos de origem e outras ortodoxias; no *boom* do pentecostalismo; nas crenças que recuperaram a magia. Este fenômeno, de permanência e força das religiões nas sociedades, também é abordado como “crise da modernidade”, que segundo Prandi (1996) é conseqüência de uma ciência que se mostrou insuficiente, de crises existenciais e sociais que não estavam previstas no projeto de modernidade da sociedade, que se fosse cumprido conforme preconizado levaria ao abandono da magia e do sobrenatural.

Então, invalida-se a teoria da secularização? Não. E não é tão simples assim, a própria “crise de credibilidade na religião é uma das formas mais evidentes do efeito da secularização para o homem comum” (BERGER, 1985, p. 139). Ela determina o fim da plausibilidade dos dogmas religiosos totalizantes e tem como conseqüência o fenômeno do “pluralismo” religioso, que é caracterizado pelo surgimento de diversas crenças que buscam atender o homem nas questões que o afligem. Está instalado assim, o “mercado religioso”, que segundo Berger (1985), provoca uma racionalização das estruturas socioreligiosas que aderem a estratégias de gestão para fidelizarem as pessoas às crenças. Desse modo, confirma-se a idéia de que “o campo religioso está em transformação pela introdução de lógicas nele que, anteriormente, lhe eram estranhas, é um processo inacabado cuja continuidade não é previsível” (BERGER, 2001, p. 40).

Observa-se também, entre as diversas manifestações religiosas contemporâneas, uma proliferação com êxito, principalmente das crenças que recuperaram a magia. Porém, as religiões “reencantadas” convivem com uma forma secular de ser, o que inviabiliza o “simplismo” de se pensar, este fato, como uma volta ao passado ou uma dessecularização (SANCHIS, 2001, p. 36).

Sendo assim, ‘a experiência religiosa na modernidade, alterna-se, confunde-se ou articula-se entre reencantamento e desencanto criando um complexo entendimento da categoria “secularização”’ (SANCHIS, 2001, p. 42). Portanto, ‘mais do que uma volta ao sagrado, do que movimentos contraditórios excludentes ou complementares, pode-se conceber o fenômeno de transformação do campo religioso como um “ir além”’ (SANCHIS, 2001, p. 36).

O que a realidade nos mostra é a religião apoderando-se do espaço público, concebido como secular, e fazendo-se presente na política e no mercado, onde disputa pela crença de seus fiéis. Para Sanchis (2001), isto determina que a religião não fique mais restrita às fronteiras do privado. Ela ocupa não-lugares e, o conflito religioso antes restrito ao seu

próprio campo, agora é extensivo a diversos mercados. A concorrência não é entre mercados da mesma natureza, é entre diferentes mercados. São mercados cruzados competindo pelas questões de sentido e pelas mesmas “almas” (PIERUCCI, 1997).

A cultura religiosa brasileira não pode ser analisada sem levar em conta o fenômeno da globalização, porque se o mundo se converteu num macro sistema, num sistema social global ou planetário, só a partir dele podemos analisar os subsistemas, cada sociedade parcial e interdependente, na qual se desenvolvem relações de interpenetração entre diferentes esferas da vida (PACE, 1997). A globalização “é um processo de decomposição e recomposição da identidade individual e coletiva que fragiliza os limites simbólicos dos sistemas de crença e pertencimento” (PACE, 1997, p. 34).

Nesse sentido, para compreensão da religião é preciso refletir sobre a articulação entre universos simbólicos e práticas rituais provenientes de diferentes contextos religiosos. Sobre os efeitos do desaparecimento de fronteiras simbólicas rígidas entre diferentes campos religiosos, entre campo religioso e campo mágico e esotérico, entre religião e novas crenças seculares ou para-religiosas, admitindo que esses efeitos são múltiplos e vão em diversas direções. E ainda, sobre a necessidade de deslocar a atenção da especificidade de cada religião para

o modo como constituem sistemas de comunicação que permitem aos indivíduos reduzir a complexidade em que vivem aqui e agora e ao mesmo tempo imaginar “o mundo” unificado por problemas comuns que interessam a toda espécie humana, em suma sistemas simbólicos capazes de pôr em relação a realidade local com a perspectiva global.

(PACE, 1997, p. 33).

Uma nova síntese que se manifesta nas ações dos sujeitos ou de grupos de sujeitos, “uma *world-religion* visível e que se pode consumir sem ter que prestar contas às instituições tradicionais de tipo religioso. Tudo isto está, em parte, presente no fenômeno do *New Age*” (PACE, 1997, p. 35).

Assim podemos entender “a religião como é, na realidade, muito visível seja na esfera pública, seja nas múltiplas formas que assume na biografia concreta de milhões de pessoas em busca de um sentido religioso fora, à margem ou dentro, das religiões de origem” (PACE, 1997, p. 34). Movidas por um espírito mundial, certamente não santo, as grandes religiões fazem pacto com o mundo refletindo a subjetivação dos sistemas de crenças e a dificuldade, por parte das instituições que ostentam certo capital de autoridade e de tradição

na história, para regular, dentro de limites seguros e estáveis, seus sistemas de crenças (PACE, 1997, p. 39).

2. Uma “religiosidade mínima” no ambiente secular

A negação da expressão religiosa no ambiente secular da AYZ me parece mais um sectarismo institucional, próprio à disputa no “mercado de bens simbólicos”. Feito em nome das liberdades civil e religiosa para evitar proselitismo religioso em ambiente laico, não evita contudo, nem a dinâmica de adesão religiosa entre seus associados nem a presença gradual e subreptícia desta religiosidade no contexto da empresa.

O que marcou esta etnografia foi a percepção no ambiente de empresa de uma convivência religiosa baseada numa “religiosidade mínima”, que não conhece ortodoxia ou heterodoxia. Ela não se limita às especificidades das religiões tradicionais, ela é geral e por isso não provoca debates sobre verdades particulares (DROOGERS, 1987). É uma síntese religiosa que permite aos sujeitos construir universos simbólicos que facilitam a convivência, eles trocam a competição religiosa por verdades que estão presentes em todas as religiões, isso os possibilita enfrentarem juntos os desafios da realidade cotidiana.

De acordo com Droogers (1987), a “religiosidade mínima brasileira” é própria à sociedade pluriforme, mas se distingue da “religião civil” de Bellah porque está para além desta. Não se limita a dar legitimidade à vida política, visto que a “religião civil” surge em sociedades pluriformes, onde nenhuma das religiões existentes pode servir como bandeira para unir religião e política. Nesta dissertação, no capítulo 2, já observei a cultura organizacional numa analogia à “religião civil” e denominei-a de “religião empresarial”. Entretanto, alertei que essa última não era suficiente para compreender a realidade complexa da “religião de empresa”.

A “religiosidade mínima brasileira” caracteriza-se por manter relação com as religiões existentes. Afinal, ela se alimenta delas para garantir uma *postura* religiosa mínima, que pode ser complementada pelas religiões concretas (DROOGERS, 1987, p. 65). Neste caso, serve também de substrato para a “religião empresarial”, que é uma para-religião secular.

Esse conceito de “religiosidade mínima brasileira” foi construído por Droogers (1987) como método para compreensão de como pessoas com visões de mundo tão distintas

podem conviver pacificamente no ambiente secular. Seu foco de observação é o discurso religioso de personalidades públicas leigas em contextos seculares, ou seja, a expressão da religião por meio da linguagem na mídia de massa. Contudo, o autor alerta que é importante compreendê-la como uma generalização da realidade que não se detém aos diversos sentidos que esses sujeitos atribuem aos mesmos símbolos (Deus, Cristo, fé etc). Algo que neste caso não interessa, porque se essas pessoas discutissem as diferenças de sentido não entrariam em consenso, elas perceberiam as diferenças. Isto é, esse conceito não resiste a uma reflexão maior, ele é generalista, representativo de uma religiosidade mínima, mas suficiente para a vida dessas pessoas.

Mesmo ciente de que o autor usou este conceito para refletir sobre as comunicações de personalidades públicas em mídias de massa no ambiente público secular, ele me pareceu muito apropriado como chave de leitura para compreender a ausência de proselitismo e até a união entre os associados da AYZ que professam pertencas religiosas distintas. O empréstimo desse conceito, neste trabalho, serve para reflexão sobre a linguagem e práticas religiosas cotidianas dos fiéis no ambiente secular das organizações.

Essa “religiosidade mínima” não é ecumenismo, inclusive esses fiéis rejeitam essa nomenclatura. Uns porque acreditam que ela não dá conta de representar a realidade religiosa plural, outros porque se forem discutir religião no âmbito das instituições abrem mão da convivência harmoniosa e partem para o sectarismo. “Portanto, quando eles tocam em assuntos religiosos, evitam o debate e a contestação; fogem dos dilemas [...]; limitam-se a falar do mínimo geral. Mas, é de se ressaltar que não fogem ao tema da religião, pois reconhecem sua alta valia”, neste caso, para o ambiente organizacional. (DROOGERS, 1987, p. 66).

Outra vez o autor tem razão. Este é um excelente conceito para se pensar sobre o paradoxo da *unidade* e *diversidade* que marca a sociedade brasileira e as organizações. A “religiosidade mínima” permite que quando o conflito esteja em evidência provocado pelas diferenças e desigualdades, seja possível encontrar sintomas de unidade cultural. Deus serve como mediador para as relações sociais e os possíveis conflitos na sociedade, e para este estudo, na empresa.

A religiosidade na empresa é apresentada pela narrativa dos sujeitos que confessam suas pertencas religiosas, mas a princípio se identificam como cristãos neste contexto. O ponto comum, o que os une, é a fé em Deus, isso possibilita não só a relação entre diferentes fiéis religiosos como também inclui os que não têm religião. Neste caso, acreditar em Deus é salvação, a religião é consequência. Esse é o discurso dos adeptos religiosos nesse ambiente

secular. Um associado me disse: “Jesus andava com todos, o importante era dar conhecimento sobre o Pai” (Fernando, supervisão). Inclusive esse associado foi promovido devido a sua influência carismática nos outros associados da AYZ. Na empresa, ele não é reconhecido como pastor pelos associados pares ou subordinados,¹³⁵ mas como um porta-voz da “religiosidade mínima”, sua religião é reinterpretada quando adentra os limites da instituição secular. Fernando (supervisão) sente que

a oração é totalmente importante, as pessoas sentem falta, a fé não fica no portão da fábrica. A fé influencia o seu dia-a-dia, no desenvolvimento da prática do seu trabalho. Além disso, tem tudo a ver com os valores da AYZ porque ela é agregadora. A pessoa que tem fé vivencia a crise de forma diferente, ela acredita além do dia de hoje, ela tem expectativas positivas, ela se preocupa com as pessoas, se emociona. Acredito que a religiosidade é importante. A diversidade é ensinada por Cristo, é entender as pessoas além de você mesmo e isso é um ministério. Acho que tem muito a ver com áreas como segurança, psicologia, serviço social, medicina, recursos humanos. Receber as pessoas sorrindo é muito importante, demonstra sensibilidade e as pessoas buscam calor humano. A religião é uma mensagem subliminar para o mundo dos negócios. Já leu Codri ou Marins, eles falam isso e eu realmente acredito nisso. Ela vai de encontro com todos, até com os ateus, porque ela age na essência do ser humano, promove a auto-estima, ajuda no crescimento. Isso é muito para todos os tipos. Ela ensina respeito, ética e nos juntamos para rezar e colocamos em nossas orações também as pessoas que estão acima de nós, porque acredito que as autoridades constituídas governam nossas ações e devem ser iluminadas por nós. Não há problemas em desenvolver esse tipo de religiosidade. Houve reivindicações para que haja momentos para oração, mesmo que seja individual e não da empresa, porque traz um enlevo.

Essa “religiosidade mínima” os une para alcançarem objetivos para esta vida e é expressa pela linguagem que é comum a todos. É caracterizada por uma comunicação emotiva que substitui a comunicação crítica racional, ela não chama atenção por rituais, sacerdotes-tradutores ou hinos. Não depende do reconhecimento das religiões institucionais. Mas faz parte da cultura religiosa disseminada no país e adentra a organização. Segue alguns exemplos para caracterizar a “religiosidade mínima” nas empresas. São frases inclusivas:

É preciso acreditar numa força divina para nos apoiar.

(Eliane, administrativo).

Ter Deus no coração ajuda a viver.

(Jorge, operacional).

¹³⁵ Ele não se apresentou como pastor nem revelou isso durante nossas conversas, entre seus companheiros isso também não foi mencionado. Fiquei sabendo de sua condição de pastor por um gerente que me falou sobre isso quando contou sobre sua promoção. Tratarei esse assunto no próximo item que fala sobre a influência pública da religião.

Crer que existe um Ser Supremo que rege isso tudo aí, quem não crê em nada é vazio, não tem caminho a seguir, não tem nada a oferecer.

(Mauro, operacional).

Deus não está na igreja. Ele está no coração da gente.

(Alessandro, operacional).

Deus tá sempre com a gente, em tudo que é lugar.

(Adirlei, operacional).

Deus é que nos move.

(Anderson, operacional).

Há um propósito superior que justifica as coisas.

(Giovani, administrativo).

Vejo muita gente lendo a Bíblia na hora do almoço, não importa as diferenças precisamos ter momentos de reflexões, espaços para orações porque alivia a pressão.

(Marcelo, operacional).

Independente da religião as palavras são as mesmas. A busca de Deus é importante, é aprendido.

(Ernani, operacional).

Deus não nos livra da nossa cruz, mas ajuda a carregar.

(Roberto, operacional).

De confissão de fé:

Jesus é o sustento para minha vida. Ele é o caminho, ajuda-me a ter esperança, a levantar e continuar.

(Carlos, operacional).

Busco forças no universo, em Deus, Ele criou tudo.

(Mauro, operacional).

Deus é a orientação para a minha vida.

(Arlindo, operacional).

Pra mim a melhor coisa que aconteceu foi conhecer a palavra de Deus, a Bíblia, crer no Senhor, na Palavra de Deus, na vida eterna ajuda muito, a partir daí a vida da gente começa a melhorar, a convivência no trabalho, na família, fica mais fácil para lidar com as pessoas.

(Irineu, operacional).

O mundo está muito difícil, as coisas estão muito apertadas, doenças que surgem do nada, assaltos, crimes, e se você não tiver Deus no coração, você desanima.

(Carlos, operacional).

Minha esposa descobriu um vaso no cérebro, teve que operar, ficou entubada, demorou para reagir, se não fosse minha fé em Deus eu não teria suportado, eu teria desesperado, não encontraria forças para continuar a trabalhar.

(Geraldo, operacional).

De proteção para o trabalho:

As pessoas pedem proteção para o trabalho, independente da crença, lá (na Igreja) todo mundo é irmão, mas o que adianta se um fura o olho do outro.

(Jorge, operacional).

Quando a gente conhece Jesus a nossa vida no trabalho tem outro significado.

(José, operacional)

De perspectiva de futuro:

Deus dá um objetivo, faz com que você sobreviva ao mundo de hoje.

(Joaquim, operacional).

Deus não te dá coisa material, mas dá a oportunidade de conseguir, dá o esforço, a dedicação para que você consiga. “Faça a sua parte e Eu te ajudarei” - disse Ele.

(Kleyton, operacional).

A palavra diz: “Deus é seu pastor nada te faltará”, mas não fala para você ficar sentado. Você tem que levantar cedo, alcançar as metas, produzir, prosseguir.

(Carlos, operacional).

Muitos falam das bênçãos de Deus:

Eu agradeço a Deus pelo meu trabalho, pelo meu sustento, por ter conseguido dar estudo aos meus filhos.

(Waldir, operacional).

Eu agradeço a Deus porque tudo que consegui foi por causa do meu emprego, fui aproveitando as oportunidades.

(Aparecido, operacional).

Eu não estudei e Deus me abençoou muito porque eu poderia ter passado aperto.

(Eduardo, operacional).

É relevante nos exemplos acima a centralidade de Deus no discurso das pessoas, Ele não está distante, está presente no coração das pessoas e na realidade de cada dia, visto que trata-se direto com Ele porque este Deus é um deus muito prático. Os interesses particulares levam a um conceito de Deus imanente e não transcendente. A “teologia” da “religiosidade mínima” revela uma salvação para esta vida mundana por meio de um Deus que

ajuda, abençoa, ilumina, acompanha e protege. Este socorro tem um caráter específico, já que se destina a uma determinada pessoa ou ao povo brasileiro como um todo. Serve a interesses políticos, econômicos, esportivos concretos, ou de simples sobrevivência. Por isso, Deus é objeto de petições e desejos. Por servir de socorro, Deus aumenta a auto-confiança e a segurança da pessoa que confia n’Ele. Como Deus conhece o futuro, Ele rege os acontecimentos e é mesmo capaz de realizar o impossível. Há, porém, uma ressalva: a vontade de Deus, por ser soberana, não necessariamente com o desejo da pessoa, que deve aceitar, sem reclamações, o que lhe acontece. Assim, Deus pode permitir ou até mesmo mandar o sofrimento, para, por exemplo, castigar. Por outro lado, Ele também é capaz de curar e de perdoar.

(DROOGERS, 1987, p. 76).

Deus na “religiosidade mínima” representa a unidade, a solidariedade, Ele é amigo e autoridade. O Diabo expressa a autoridade hierárquica, as diferenças individuais que desagregam. Conforme, expresso por um funcionário do administrativo,

os “líderes com garfinho” [...] dizem tem que ser deste jeito. Segundo o informante, líderes rígidos são comuns no chão da fábrica, isso está aos poucos mudando, percebo isso nestes anos (mais que cinco), mas é um processo muito lento. Perguntei a ele se é possível ter líderes diferentes, principalmente numa empresa que trabalha com metas de produtividade, com alto padrão de qualidade que é definida sob rígido controle de normas técnicas. Ele respondeu: – É possível trocar

o garfinho por conversas com eles, ouvir as pessoas para depois tirar as dúvidas sobre o trabalho, nos mínimos detalhes. Trocar o garfinho, não é ficar de fora, de cara fechada, de braços cruzados, dizendo o que precisa ser feito e obrigando as pessoas a trabalharem, impondo valores, valores que na verdade substituíram as regras, as pessoas dizem o homem tá aí e ficam de olho na sala dele que tem divisória de vidro. Trabalhar com os valores precisa de conscientização, criar responsabilidade neles por meio de muita explicação, orientação... e isso depende da liderança. Para esses “líderes de garfinho”, se você trabalha bem e é dedo-duro, a promoção vem... Se o sujeito passa informação, ele é bem visto. É porque o gerente do garfinho não pode ficar na fábrica o tempo todo.

(Diário de campo).

Jesus ou Cristo aparece pouco na fala dessas pessoas. Quando lembrado, serve como modelo de comportamento. Em alguns momentos citaram a Cruz de Jesus como sinal de que Deus ajuda, mas não livra o fiel do sofrimento, o Filho é exemplo.

A fé é sinônimo de confiança, otimismo, perseverança, segurança, condição de sobrevivência. A oração também tem referência nos discursos, ela permite a união do fiel a Deus para fazer pedidos, trocar energia, agradecimentos, além de facilitar a convivência no trabalho. A Bíblia faz parte da realidade dessas pessoas, é lida na hora do almoço, é citada como portadora de uma Boa Nova, nesse sentido, é lida como conselhos para o dia-a-dia, como também os Salmos e o Novo Testamento.

Portanto, é uma religiosidade superficial que permite que diferentes visões de um mesmo mundo possam conviver lado a lado. Nos grupos focais trabalhei com evangélicos, católicos, espíritas, espiritualistas e sem religião em conjunto, discutimos a respeito das religiões e não houve embates visíveis, talvez porque tenhamos conversado sobre as crenças pessoais na vida e no trabalho e assim todos se respeitaram.

2.1 A Nossa Senhora do refeitório

Um caso que ilustra essa “religiosidade mínima” que une os associados na AYZ é a *estória* que é contada por eles sobre “a Nossa Senhora do refeitório”. Vou chamá-la assim porque é representada por eles dessa forma, ninguém sabe ao certo qual é o nome da Nossa Senhora, nem mesmo os católicos, inclusive aqueles que são leigos envolvidos em pastorais da Igreja Católica, já que tive a oportunidade de constatar isso porque entrevistei um catequista e uma cantora jovem da Renovação Carismática Católica.

Contam que há no refeitório uma imagem de uma “Santa”, uma “Santinha”, uma “Nossa Senhora”, a maioria acredita que seja “Nossa Senhora Aparecida”, mas o importante é que ela sempre esteve lá, naquele “cantinho”. Acham que ela era de um antigo diretor, afinal religiosidade é “coisa de gente” e ele a colocou lá, foi transferido para outro país e a deixou lá. Ela sempre esteve no mesmo lugar.

Na época da reforma do refeitório, o diretor pediu para retirá-la, porque segundo ele, ela representa a tradição católica e a empresa adota a política da diversidade, é uma transnacional. O gerente responsável pela reforma mandou restaurá-la e foi criticado pela empresa por desviar verbas do orçamento para essa finalidade. Só que as pessoas sentiram a falta dela e começaram a perguntar, pediram o retorno e a diretoria resolveu deixá-la lá. As pessoas haviam associado a retirada da imagem como falta de respeito por elas próprias.

“Sabe como é: a imagem é só um símbolo, mas que nos lembra quem é o Ser maior e as coisas que aprendemos desde pequenino, com nossa mãezinha” (Rafael, administrativo). A “Nossa Senhora do refeitório” faz parte da cultura religiosa brasileira e por isso precisa ser respeitada, é a opinião de alguns associados. Inclusive dos evangélicos que dizem ser só esse o significado que ela tem, por isso, é indiferente para eles que ela fique.



Figura 5: Imagem da Nossa Senhora do refeitório. **Figura 6:** Imagem de Nossa Senhora Aparecida.

Descobri numa visita ao refeitório que a imagem da Nossa Senhora do Refeitório não tem nenhuma semelhança com a Nossa Senhora Aparecida (como se pode ver pelas figuras). Diante das diferenças das imagens e do local onde a “Nossa Senhora do refeitório” está colocada, como eles mesmo dizem “desde sempre” e “à vista de todos”, percebo que a imagem é resignificada pela “religiosidade mínima” que os une. Por isso, ela é tão importante

para eles, porque faz parte do sistema sócio-cultural que dá sentido a suas vidas no trabalho. É a “Nossa Senhora do refeitório” que faz parte da “religiosidade mínima” presente na AYZ ou da subcultura que pretende manter a identidade local frente à cultura corporativa da transnacional.

Num mundo globalizado, essa “religiosidade mínima” permite esse grupo conviver por meio de um fenômeno aparentemente contraditório: os indivíduos permitem e participam da mestiçagem cultural para construir universos simbólicos capazes de manter seu ideal de coesão e identidade frente à diversidade global. Ela encobre tensões e conflitos, tanto religiosos quanto seculares, que minariam a unidade social vivenciada nesse âmbito profano, onde a vida social é fragmentada e diferenciada.

2.2 A influência pública da religião

Com a secularização da sociedade há uma certa independência das normas e dos valores religiosos. O que não quer dizer que a religião tenha deixado de exercer influência no espaço público. Neste trabalho, que investiga a importância da religião no ambiente profano das empresas, constatei que tanto a “religião empresarial” quanto a “religiosidade mínima” combinam-se a ética desses sujeitos na empresa e são inspiradas por um “espírito Nova Era”. Mesmo quando falam de suas pertencas religiosas, os sujeitos explicitam a crença no pensamento positivo – “é preciso confiar, o fiel confia”, na mudança interior porque “Deus está dentro de nós” e na crença de que é possível mudar o mundo pela mudança de si mesmo – “Depende de nós, das pessoas dá o melhor de si e fazer diferente”.

O “espírito Nova Era” dialoga com os saberes organizacionais, para nutrir um individualismo subjetivista moderno que acredita ser possível encontrar a perfeição pela melhoria individual. O que não nega as religiosidades distintas, pelo contrário combina-se a elas, cada um tem uma experiência religiosa específica que marca suas identidades, e a manifestaram nos depoimentos (conforme tabela 4) mesmo que seja de foro íntimo. Portanto, na empresa o que observei foi uma tolerância religiosa que elimina as fronteiras religiosas rígidas das instituições, permitindo a construção de um sistema simbólico de comunicação à parte que atende aos problemas existenciais do cotidiano.

Tabela 4: Pertença religiosa¹³⁶

Religião	% de adeptos no nível gerencial	% de adeptos no nível administrativo	% de adeptos no nível operacional
Católicos	25	65	54
Protestantes	0	10	27
Espíritas	0	10	4
Espiritualistas	25	5	4
Sem religião	50	10	11
TOTAIS	100	100	100

Fonte: Pesquisa de campo da autora.

Entre os católicos 28,5 % dizem ser praticantes, vão sempre à igreja e alguns até prestam serviços em pastorais, porém, os outros 71,5% se denominam católicos porque foram batizados ou porque participam esporadicamente de rituais sociais (batismo e casamento) na igreja. Além disso, têm fé em Deus e confessam outras crenças como no pensamento positivo e na prosperidade, que são comuns aos demais. Considerando este catolicismo inclusivo, eles representam a maioria dos entrevistados na empresa.

Já entre os protestantes é usual o trânsito religioso entre as igrejas evangélicas, mais precisamente entre igrejas pentecostais (Assembléia de Deus e Congregação Cristã no Brasil) e neopentecostais (Evangelho Quadrangular, Deus é Amor, Maranata, Internacional da Graça de Deus). Eles falam sobre suas mudanças embasando-as na experiência religiosa, uma experiência individual que é sempre mais importante, parece um aprimoramento da fé que se consegue via emoção e busca de soluções para a vida do dia-a-dia. Há um aumento significativo do percentual de evangélicos que é inversamente proporcional ao crescimento nos níveis hierárquicos, mas mesmo assim podem representar o segundo maior grupo religioso na organização.

Tanto os espíritas quanto os espiritualistas, ou seja, aqueles que “acreditam num poder soberano”, “têm fé” ou “estão disponíveis para crer”, representam um pequeno número, mas é significativa sua influência no nível gerencial. É relevante também no nível gerencial a

¹³⁶ Representa 49 entrevistados porque 1 disse não ter religião e não acreditar em Deus. Mas “acreditar no ser humano é fundamental. A empresa sobrevive por confiança, não vejo outra forma, e ela é transmitida por atos e palavras. Ela é vivida. Em nome de um Deus se mata, tenho sérias restrições sobre como as pessoas têm agido. As formas como nós nos tratamos são inaceitáveis. O bom convívio é tido como consequência de regras que são convenção, ok! Mas eu não faço nada para agradar ou para prejudicar, não vejo essa diferença em ajudar ou não, eu não tenho alvo, eu não preciso de salvação, e não tem nada de errado acontecendo comigo. Se eu for procurar razão para a vida eu paro de viver porque não existe, a não ser como já disse, a interação das pessoas comigo. É preciso tirar o melhor que puder dos momentos, é tudo que se tem. E saber que às vezes você tem influência sobre eles, às vezes não”.

proporção dos “sem religião” que também estão presentes nos outros níveis. Esses também dizem “acreditar em Deus” e “ter fé”, como perseverança, entretanto, mostram total descrédito pelas instituições religiosas.

Todos procuram nas igrejas ou fora delas respostas e conforto para enfrentarem as questões subjetivas e cotidianas.

No mundo secularizado, as áreas fundamentais da vida, política, econômica, e não somente a religião, sofrem o destino da compartimentalização e entram cada uma numa pressão contínua para desenvolver por conta própria um sistema institucionalmente especializado. Este é um aspecto básico da sociedade atual: a diferenciação institucional e as identidades pluralistas (LUHMANN *apud* BEYER, 1998, p. 396). Para Luhmann a estrutura fundamental da sociedade moderna são os subsistemas institucionais funcionalmente especializados que impactam na vida dos indivíduos. Como o indivíduo só ocupa uma função profissional especializada (engenheiro, médico, administrador, sacerdote), ele ocupa também um conjunto de funções complementares (cliente, paciente, fiel, associado), o que o possibilita desempenhar todas as funções complementares. O que nas sociedades comunitariamente estruturadas do passado era conferido pelo grupo de *status* ao qual as pessoas pertenciam. Esta associação predeterminava o acesso que o indivíduo tinha às funções sociais, como saúde, educação, política, religião e até mesmo as “profissões” que ele poderia exercer (*apud* BEYER, 1998, p. 397).

Muitas das decisões envolvidas nessas funções complementares são assuntos “privados”, que interessam a nós mesmos, mas que por causa disso não deixam de ter influência “pública” (BEYER, 1998, p. 398). A questão é que tipo de influência a religião ainda tem na esfera pública nos dias de hoje, e de forma mais específica, nesta pesquisa, para essas pessoas que entrevistei no ambiente de trabalho da empresa. Reconhecer que há influência da religião na empresa é um ponto, agora, qual é o potencial dela na ética desses profissionais?

Segundo Peter Beyer (1998, p. 399), “sem dúvida, os sistemas sociais não consistem apenas de ação profissional. A ação complementar privatizada ainda é uma parte indispensável do sistema”. As funções sociais ajudam a diferenciar as identidades pessoais das do sistema institucional, e assim, realçam a independência relativa tanto dos sistemas sociais quanto dos indivíduos neles envolvidos (BEYER, 1998, p. 399). Talvez por isso, justifique-se a forma como fui apresentada à organização, tenho uma função profissional, mas são as minhas funções complementares que me diferenciaram dos demais profissionais iguais a mim. Pelo menos, nesta situação, na qual se pretendia uma relação de confiança e não

questionava-se a minha competência profissional. Percebi dentro da empresa que as pessoas incorporaram os valores religiosos como uma forma de reconhecimento moral e queixam-se porque a empresa prega valores morais, mas não os reconhece a partir deles, “se é tão importante ter valores porque a AYZ não cria um sistema meritocrático que reconhece aqueles que os têm? Porém, o que vemos são aquelas pessoas que não têm compromisso com nada e com ninguém, só batem cartão, serem promovidas”, me disse um funcionário administrativo da empresa.

Entretanto, o potencial da religião no espaço público consiste em verificar até que ponto a religiosidade individual e a força organizacional das instituições religiosas têm força social. A eficácia vai depender não só da religião proporcionar um serviço que apóie e fortaleça a fé dos seus adeptos, mas que ela possa também impor-se pelas implicações de longo alcance fora do âmbito estritamente religioso (BEYER, 1998, p. 400).

Para Luhmann, “a autonomia que cada um desses subsistemas apresenta é bastante real, porém está muito condicionada pelo fato de muitos outros sistemas estarem também atuando no mesmo meio social” (*apud* BEYER, 1998, p. 401).

Uma conseqüência teórica importante é que existe uma diferença entre o modo como um subsistema se relaciona com a sociedade como um todo e como ele se relaciona com outros sistemas. [...] O primeiro aspecto (analisa-se) em termos de função e o segundo de desempenho. No atual contexto, a função se refere à “pura” comunicação religiosa, diferentemente denominada o aspecto de devoção e de culto, a cura d’almas, a busca da iluminação ou da salvação. A função é a “pura” comunicação sagrada em relação ao transcendente e ao aspecto que as instituições religiosas reivindicam para si próprias, a base de sua autonomia na sociedade moderna. O desempenho religioso, ao contrário, ocorre quando a religião é “aplicada” a problemas gerados em outros sistemas mas não resolvidos por eles. [...] Através do desempenho, a religião estabelece a sua importância para os aspectos “profanos” da vida; porém, ao fazer isso, os interesses não-religiosos invadem e se imiscuem na religiosidade genuína, expressando o fato de que outros interesses sociais condicionam a autonomia da atividade religiosa.

(BEYER, 1998, p. 401).

A função e o desempenho não são duas categorias distintas, historicamente existe uma tensão real entre as duas. No mundo moderno o problema funcional da religião é uma questão de desempenho e aí também pode estar a possível solução, oferecer “aplicações” religiosas efetivas. Beyer (1998, p. 402) diz que a perda da influência da religião se dá pelo fato das estruturas sociais não favorecerem a moralidade como forma de sua regulamentação. Pelo contrário, o que vi na AYZ é um sistema religioso conformando suas normas e regras justamente apoiado na necessidade de recuperar a moralidade e o “valor”, daí a possibilidade

da “religiosidade mínima” servir de substrato para legitimá-lo. Mesmo que, neste caso, a religião “transmita pouca informação especificamente religiosa que poderia fazer uma diferença na forma como as pessoas fazem alguma opção, ou daquilo que as pessoas não poderiam obter das fontes não-religiosas” (BEYER, 1998, p. 408). Numa forma liberal, segundo Luhmann, a religião coaduna-se com as necessidades particulares dos adeptos que querem enfrentar problemas que não são religiosos, pelo menos não diretamente, inspirados religiosamente eles resolverão os problemas do sistema alvo, secular. Neste caso, a religião pode se preocupar com a “comunidade” como um todo, num pluralismo tolerado, ela representa menos um sistema institucionalmente especializado e passa a ter importância pelo que ela faz por nós. O que é um problema para sua função que é organizacional, porque ela passa a ter que competir sempre pelos mesmos adeptos com outros sistemas (*apud* BEYER, 1998, p. 409).

Enfim, a religião privatizada continua existindo em direções pluralistas numa gama de possibilidades religiosas e seculares e tem influência pública, porque se revela pela adesão de uma variedade de pessoas que constroem novos universos simbólicos, que não são só experienciais, mas sociais, representativos de uma Nova Era. Do mesmo modo pude perceber que a religião adota uma função mais liberal¹³⁷ e se coaduna com o mundo secular oferecendo desempenho para ele. Neste caso, observei líderes católicos, protestantes e espíritas tentando ingressar na arena pública das organizações profanas levando uma possibilidade “ecumênica”, que enfoca problemas globais gerados por uma sociedade global funcionalmente diferenciada. Conforme me contou Maria (administrativo) “pelo menos uma vez por ano recebemos ligações do Arcebispo perguntando se não gostaríamos de retomar os cultos de ação de graças aqui na empresa”. Em outras empresas presenciei o serviço de capelão industrial oferecido por padre católico com a condescendência do arcebispo. E isso não é uma prerrogativa da igreja católica, como também de pastores pentecostais¹³⁸ que têm prestado culto e atendimento religioso nas empresas e de alguns espíritas¹³⁹ e espiritualistas.¹⁴⁰ Porém, esses eventos prestados por líderes religiosos nas empresas são esporádicos, quando não sofrem rupturas, porque dependem das políticas empresariais para que aconteçam, e essas são situacionais. Isto impossibilitou acompanhá-los de forma mais efetiva nesta pesquisa. Para checar essa presença pública da religião nas empresas também procurei os profissionais

¹³⁷ No sentido de Luhmann. In: BEYER, P. *A privatização e a influência pública da religião na sociedade global*, 1998.

¹³⁸ No trabalho de campo observei culto de pastores da igreja Batista e da Quadrangular.

¹³⁹ Na pesquisa presenciei Dona Isabel Salomão da Casa do Caminho e Armando Falconi da FEAQ.

¹⁴⁰ Se é que posso chamar a Escola Filosófica Nova Acrópole e o Centro Oriente Ocidente assim.

religiosos que prestam esse serviço, na Igreja Católica fiz várias e insistentes tentativas inclusive falando diretamente com o capelão, mas nunca consegui que ele me contasse alguma coisa sobre o seu trabalho. Os pastores que procurei manifestaram um outro tipo de comportamento, fora da empresa me atenderam, mas ao invés de falarem diretamente sobre o assunto ficaram fazendo proselitismo religioso. E os espíritas e espiritualistas me responderam, dizendo que fazem esse serviço, mesmo que o interesse das pessoas do mundo dos negócios por ele seja ainda muito pequeno. Esse desinteresse para falar sobre o assunto me chamou a atenção, porque nos eventos empresariais que presenciei a participação deles é sempre marcada pelo entusiasmo. Entretanto, isso é assunto para uma outra pesquisa.

Pelo menos na AYZ e durante o período da pesquisa, pude verificar que a influência pública da religião se dá via a experiência e pertença religiosa de seus adeptos na modalidade de “religiosidade mínima”. Entretanto, se o foco de observação da pesquisa se dirigir para o comportamento das organizações seculares e/ou religiosas, acredito que ambas pretendem competir no “mercado de bens simbólicos” pelas “almas” dos mesmos “fiéis”. Dessa forma, uma das vias possíveis de se compreender a “religião de empresa”, ao lado da “religião empresarial” e da “espiritualidade empresarial”, é vê-la na forma de “religiosidade mínima” e comum aos indivíduos na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ter adotado a postura de ver a religião como uma dimensão presente nas organizações me obrigou ao desafio de traçar uma interpretação teórica (multidisciplinar) que buscasse interpretar a realidade prática cotidiana da empresa. Algo que me permitisse compreender o indivíduo contextualizado com as particularidades do ambiente do qual faz parte sob a perspectiva de um tema de estudo, a religião, que acredito ser pouco ou mal explorado na gestão de pessoas. Dessa forma, esse trabalho se mostrou relevante para a Ciência da Religião, porque contribuiu para investigação do fenômeno religioso no âmbito do espaço público a partir de um campo que não é próprio a ela, o das empresas transnacionais. Além disso, também representou uma tentativa de enriquecimento das teorias e práticas de gestão em vigor.

Percebi neste trabalho que a dimensão simbólica ganhou *status* na gestão das empresas, porque realmente tem sido creditado a ela o poder de conferir identidade autêntica à organização.

Ainda assim, esse trabalho permitiu perceber a religião como uma dimensão que atravessa outras esferas da vida, combinando-se a elas e conformando a ética dos sujeitos mesmo quando não é reconhecida como tal. Ela convive no espaço profano das empresas numa relação complexa que é, às vezes, tensa. Portanto, há porosidade entre esses campos revelando uma complementaridade que não os funde, mas que os torna indissociáveis para a compreensão do humano. No caso deste estudo o fenômeno religioso foi identificado como ativo na cultura das organizações, ele participa da construção dela como também está contido nela.

Ter destacado os constructos religião, espiritualidade e pertença religiosa para pesquisa e efeito de exposição didática foi muito proveitoso, porque me permitiu mostrar diferentes nuances proveniente do encontro dos campos, secular e religioso.

Este procedimento me fez perceber, por um lado, que a “visão de mundo” dos negócios mudou e que palavras como “crenças”, “missão”, “virtudes”, “fê”, que remetem à dimensão simbólica dessas organizações tendo analogia com o âmbito religioso, passaram a

fazer parte do dia-a-dia das empresas. Também me fez perceber, por outro lado, que a espiritualidade no trabalho, tal como definida por Robbins (2004, p. 252), não tendo nada a ver com práticas religiosas ou teologia, mas que reconhece que as pessoas têm uma vida interior, passou a ser considerada e valorizada pelo campo organizacional. E ainda, por um outro lado, me levou a constatar que a experiência e pertença religiosa, que é uma instância do indivíduo, continua sendo desconsiderada no âmbito das empresas pelos gestores de pessoas, propagadores da “religião empresarial” e da “espiritualidade” no trabalho.

Isso evoca a importância de se questionar que tipo de subjetividade é essa que vem sendo respeitada dentro das organizações e conformando um novo *ethos* para o trabalho, que se dá por meio dele. Será que a ênfase ao individualismo subjetivista, esse foco centrado em uma interioridade, tanto por parte dos profissionais da empresa quanto por parte de alguns religiosos, na realidade não suprime o sujeito e sua vida interior?¹⁴¹

Segundo Enriquez (2006, p. 174-175), o indivíduo que busca o auto-aprimoramento, a perfeição interior por meio do conhecimento do seu *self*, na empresa não é senão uma pessoa capaz de se adaptar a todas as situações, de fazer calar em si seus “estados de alma”, é aquele que muitas vezes é mostrado como empreendedor, capaz de ultrapassar limites, de calcular riscos, obcecado por excelência. Essa equação é tanto mais atraente por ser ela acessível a qualquer um. Basta querer e saber fazer, ter competências. Portanto, surgem personalidades muito apreciadas nestes novos tempos. Um herói moderno inscrevendo-se no mito coletivo da “Nova Igreja” secular. Quando apresentei a cultura organizacional como uma “religião empresarial” vimos que a empresa parece, neste caso, encarnar uma entidade divina e oferecer um sistema totalizante, transcendente, que legitima a existência dos que dela participam cotidianamente. Na modernidade, ela oferece a garantia de não se viver na arbitrariedade pura da individualidade, oferecendo um sistema de significações para os indivíduos que lhes dá segurança e os faz agir em coletividade.

Embora isso seja alarmante, caso o indivíduo não se dê conta da forma como a empresa vem lidando com a questão da interioridade, ele pode se ver envolvido num fundamentalismo que, longe de valorizar a diversidade, prioriza é a homogeneização dos seres, dos “*selves*”. Porém, há um outro lado na modernidade que é o da reflexividade (GIDDENS, 1991). Não podemos desmerecer os efeitos dela sobre os sujeitos, pois as pessoas mostraram em seus discursos que fazem reflexões sobre o sistema simbólico que as

¹⁴¹ ENRIQUEZ, Eugène. *Interioridade e Organizações*. In: DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia (orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 172-187.

envolvem, criam representações próprias que se combinam à “religiosidade empresarial”. É assim que entendo a “religiosidade mínima” e comum aos que têm suas próprias experiências e pertencas religiosas. Ou seja, a meu ver, além de oferecer sentimentos de afinidade entre estes, ela apresenta-se como um movimento de resistência à “Nova Igreja”, calcada em um ambiente competitivo e submetido a regras totalizantes.

E isso sim é consequência da modernidade, a presença no mesmo espaço-tempo de movimentos complementares, mas também contraditórios que juntos constroem a cultura da empresa.

Quanto à análise sobre o comportamento dos gestores de pessoas, que negam a percepção da “religiosidade mínima” dentro da organização em prol da “religiosidade empresarial” que é entendida como consequência do seu trabalho, acredito que essa percepção seja consequência da mentalidade que lhes é própria, de entenderem as pessoas, inclusive eles próprios, como instâncias estratégicas para o alcance da eficácia organizacional. Dessa forma continuam racionalizando-as dentro da esfera da objetividade. Como diz Davel e Vergara (2006, p. 50), é preciso incluir a consideração da subjetividade às suas atividades e situações, porque só ela permite tomar distância de uma visão de pessoa estável, fixa e unificada, para agregar outra que entenda as pessoas em ação e interação, contextualizadas e dotadas de vida interior e que, sendo assim, expressam sua subjetividade por meio de palavras e comportamentos não-verbais.

Neste contexto, percebo a influência pública da religião no âmbito secular das organizações como positiva, mesmo que, neste caso, a religião “transmita pouca informação especificamente religiosa” (BEYER, 1998, p. 408), ela faz diferença na forma como as pessoas agem e interagem e mostra sua grande importância de oferecer opção de crença aos adeptos, graças a um pluralismo tolerado.

Espero ter conseguido mostrar, mesmo que numa visão panorâmica, a importância que a religião tem para as pessoas no ambiente das empresas e conseqüentemente para as interpretações e aproximações que pretendemos fazer sobre elas. O estudo empírico sobre a religião “abre janelas” que sem ela estariam fechadas para a compreensão dos campos que se compõem e disputam sentidos e significados na realidade social. Tudo isso me leva a crer que ainda há muito a se observar sobre a dimensão religiosa nas organizações, e que se esse trabalho trouxe alguma reflexão sobre o assunto também deixou o tema inacabado, propiciando ainda muitas discussões importantes que podem ter a religião como foco de observação privilegiado. Não apenas sobre a porosidade que permite a religião adentrar o

espaço secular das empresas, como vice-versa. O que permite uma visão comparada bem interessante sobre o fenômeno da porosidade que caracteriza a religião no espaço público atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Mário Aquino e BLIKSTEIN, Izidoro. Análise da narrativa. In GODOI, Christiane K. (ORG.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 403-428.
- AMARAL, Leila. *Nova Era: um desafio para os cristãos*. São Paulo: Paulinas, 1994.
- _____. *Carnaval da Alma: comunidade, essência e sincretismo na nova era*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- _____. Um espírito sem Lar: sobre uma dimensão “nova era” da religiosidade contemporânea. VELHO, Otávio (org.). *Circuitos infinitos*. São Paulo: Attar, 2003, p. 17-60.
- _____. Maurice Leenhardt: antropologia e missão. In TEIXEIRA, Faustino (org.). *Sociologia da religião: enfoques teóricos*. Petrópolis: Vozes, 2003a, p. 158-176.
- ANDION, Carolina e SERVA, Maurício. A etnografia e os estudos organizacionais. In GODOI, Christiane K. (ORG.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 147-180.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. v.2. p. 39-79.
- ARAÚJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARBOSA, Livia. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- _____. *Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.
- BARCI, Sergio Stefan. Religiosidade e organizações: um estudo de caso exploratório da influência da religiosidade no comportamento organizacional. Dissertação de mestrado profissional em administração. Faculdade de Gestão de Negócios. Universidade Metodista de Piracicaba, 2006. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/QSBIGYPJSXQQ.pdf>. Último acesso em 22 dez 2007.
- BARTOLI, Jean. 2001. O ideal de perfeição apresentado aos executivos na Revista Exame: um discurso religioso sob a linguagem técnica do *management*? Dissertação de Mestrado em Ciência da Religião. PUCSP. 2001.
- _____. *Ser Executivo: um ideal? uma religião?* São Paulo: Idéias & Letras, 2005.
- BELLAH, Robert N. Civil religion in America. In: BELLAH, R. *Beyond belief: essays on religion in a post-traditional world*. Berkeley, EUA: University of California Press, 1987, p. 168-189.
- BELL, Emma e TAYLOR, Scott. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na Nova Era. *RAE*. São Paulo: FGV, vol 44, nº 2, 2004, p. 64-78.

- BERARDI, Franco. *A fábrica da infelicidade: o trabalho cognitivo e a crise da new economy*. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- BERGER, Peter Ludwig. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. *RAE*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, v. 23, n. 1, 1983, p. 13-22.
- BERGER, Peter. *O dossel sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião*. 4 ed. São Paulo: Paulinas, 1985.
- _____. A dessecularização do mundo: uma visão global. *Religião & Sociedade*. Rio de Janeiro: ISER, vol 21, nº 1, 2001, p. 9-23.
- BERGER, P e LUCKMANN, T. *Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- BEYER, Peter F. A privatização e a influência pública da religião na sociedade global. In FEATHERSTONE, Mike (org). *Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 395-419.
- BOFF, Leonardo. *Espiritualidade um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- _____. *Tempo de transcendência: o ser humano como um projeto infinito*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001a.
- BONDER, Nilton. *A cabala do dinheiro*. 3. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. *O Poder Simbólico*. Lisboa: Difel, 1985.
- _____. *La misère du monde*. Paris: Seuil, 1987.
- _____. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- BOM ÂNGELO, Eduardo. *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BYRNE, Honda. *O Segredo: a lei de atração*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.
- CAMURÇA, Marcelo A. Sombras na catedral: a influência New Age na igreja católica e o holismo da teologia de Leonardo Boff e Frei Betto. *NUMEM: Revista de estudos e pesquisa da religião*. Juiz de Fora: UFJF editora, v. 1, n. 1, 1998.
- _____. A sociologia da religião de Danièle Hervieu-Léger: entre a memória e a emoção. In: TEIXEIRA, Faustino. *Sociologia da religião: enfoques teóricos*. Petrópolis: Vozes, 2003a.
- _____. Secularização e reencantamento: a emergência dos novos movimentos religiosos. *Revista BIB*. São Paulo: ANPOCS, nº 56, 2003b, p. 55-69.
- _____. Seria a caridade a “religião civil” dos brasileiros? Praia Vermelha. *Revista Estudos de Política e Teoria Social*. Rio de Janeiro, n. 12, 2004, p. 42-62.
- CARDOSO de Oliveira, Roberto. O lugar (e em lugar) do método. Brasília, 1995.
- _____. O trabalho do antropólogo: olhar, ouvir e escrever. In *O trabalho do antropólogo*. 1998.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CAROZZI, María Julia. Nova Era: a autonomia como religião. In CAROZZI, María Julia (org.). *A nova era no mercosul*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v. 1.. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol 1, 2, 3. São Paulo: Atlas, 1996.

- CHAUÍ, Marilena. *O que é ideologia*. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas – o novo papel de recursos humanos*. São Paulo: Campus, 1999.
- _____. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- CIVITAS: Revista de Ciências Sociais. *O universo empresarial*. PPGCS, PUCRS. Porto Alegre: EDIPUCRS, vol. 3, n. 2, 2003.
- COELHO, Paulo. *Maktub*. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2006
- COLBARI, Antonia. Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sócio-cultural das empresas. Revista de Ciências Sociais. *O universo empresarial e a questão social*. PPGCS, PUCRS. Porto Alegre: EDIPUCRS, vol. 7, n. 1, 2007.
- COLLINS, Jim. *Good to great: empresas feitas para vencer – por que apenas algumas empresas brilham*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- DA’MATTA, Roberto. Apresentação à obra de VAN GENNEP, Arnold. *Os ritos de passagem*. Petrópolis: vozes, 1977, p. 11-21.
- D’ANDREA, Anthony Albert Fischer. *O self perfeito e a nova era: individualismo e reflexividade em religiosidades pós-tradicionais*. São Paulo: Loyola ed., 2000.
- DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia (orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DE PAULA, Sergio G. e ROHDENS, Fabíola. Filantropia empresarial em discussão: números e concepções a partir do estudo do prêmio eco. In LANDIM, Leilah (org). *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.*. Rio de Janeiro: NAU ISER, 1998, p. 173-239.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DROOGERS, André. A religiosidade mínima brasileira. *Religião e Sociedade*, 14/2, 1987, p.62-86.
- DRUCKER, Peter. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DURHAM, Eunice R., *A reconstituição da realidade: um estudo sobre a obra etnográfica de Bronislaw Malinowski*. São Paulo: Editora Ática, 1978.
- DURKHEIM, E. *As formas elementares da vida religiosa: o sistema totêmico na Austrália*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- ELIADE, Mircea. *O sagrado e o profano: a essência das religiões*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Interioridade e Organizações*. In DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia (orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 172-187.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1974.
- FERNANDES, Rubem Cesar. “As organizações não governamentais” (orgs). In: *Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994, p. 65-135.
- FERREIRA et alli. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- FERRY, Luc. *O que é uma vida bem sucedida? Ensaio*. Rio de Janeiro: DIFEL, 2004.
- FILORAMO e PRANDI, Carlo. As escolas antropológicas. In: *As ciências das religiões*. São Paulo: Paulus, 1999, p. 204-222.

- FLECK *et alli*. World Health Organization Quality of Life Instrument – Organização Mundial de Saúde em seu grupo Qualidade de Vida. Trabalho realizado pela Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil e Departamento de Sociologia da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, Brasil, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, v. 27, n. 4, 1987, p. 7-18.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1990.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FONSECA, Cláudia. Malinowski, Mauss, Bakhtin: três autores em busca do sujeito. *Educação, subjetividade e poder*. Porto Alegre, v. 2, n. 2, 1995, p. 9-14.
- FOSSÁ, Maria I. T. O simbólico e o imaginário na organização. Trabalho apresentado no 27º *Intercom*. Porto Alegre. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/17550>.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999.
- FREITAS, Henrique e OLIVEIRA, Miriam. *Focus Group: instrumentalizando o planejamento*. In. GODOI, Christiane K. (ORG.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. 2006, p. 325-346.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1989.
- _____. *O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa*. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 85-107.
- _____. Centers, kings, and charisma: reflections on the symbolics of power. In: BEN David J.; CLARK, T. N. (orgs). *Culture and its creators*. Chicago, EUA: The University of Chicago Press, 2000, p. 150-171.
- _____. *Obras e Vidas: o antropólogo como autor*. Rio de Janeiro: UFRJ editora, 2002.
- _____. *Nova luz sobre a antropologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1991.
- GODBOUT, Jacques T. *O espírito da dádiva*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- GODOI, Christiane e BALSINI, Cristina P. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In GODOI, Christiane K. (ORG.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-114.
- GODRI, Daniel. *Posso até estar apagado mas fui feito para brilhar*. Blumenau: Editora Eko, 2006.
- GUEDES, Ana Lúcia. Empresas transnacionais e questões ambientais: a abordagem do realismo crítico. *Revista de Sociologia Política*. [on line]. 2003, n. 20, [citado 2008-02-20], p. 25-42. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782003000100004&Ing=pt&nrm=iso. ISSN 0104-4478.doi: 10.1590/S0104-44782003000100004
- HAWKINS, Kathleen. *Espiritualidade no trabalho e nos negócios: como seguir o caminho espiritual das 8 às 18*. São Paulo: Madras, 1999.
- HEELAS, Paul. Cults for capitalism self religions, magic, and the empowerment of business. In: GEE, P. & FULTON, J. (eds). *Religion and power*. London: British Sociological Association, 1992.

- _____. God's Company: new age ethics and the bank of credit and commerce international. London: King's College London, Centre for New Religious Movements, *Journal Religion Today*, v. 8, n. 1, 1993.
- _____. *The New Age Movement*. Oxford and London, Blackwell, 1996.
- HERVIEU-LÉGER, Danièle. Representam os surtos emocionais contemporâneos o fim da secularização ou o fim da religião? *Religião & Sociedade*. Rio de Janeiro: ISER, vol 18, nº 1, 1997, p. 31-47.
- HSM MANAGEMENT. Como a Dell descobriu sua alma. *HSM Management*. v. 48, n.1, ano 9, jan-fev, 2005, p. 124-132.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JAIME JÚNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *RAE*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, v. 42, n. 4, 2002, p. 72-83.
- KARKOTLI, Gilson. *Responsabilidade social empresarial*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- KIEL, F. & LENNICK, D.. *Inteligência moral: descubra a poderosa relação entre os valores morais e o sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTTER, John P.. *Nosso iceberg está derretendo*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.
- LANDIM, Leilah. *Para além do mercado e do estado? Filantropia e cidadania no Brasil*.(Copyright). Rio de Janeiro: ISER, junho/1993.
- LAPIERRE, L. Imaginário, administração e liderança. *RAE*, São Paulo, v. 29, n. 4, 1989, p.5-16.
Disponível em:
<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=883&Secao=COLABORA&Volume=29&numero=4&Ano=1989>
- LEACH, Edmund. *Repensando a antropologia*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1974.
- LEENHARDT, Maurice. O mito. In *Religião e sociedade*. Rio de Janeiro: ISER, vol 14, n 1, 1987, p. 88-99.
- LESPOUBIN, Ivo. Marxismo e religião. In TEIXEIRA, Faustino (org.). *Sociologia da religião: enfoques teóricos*. Petrópolis: Vozes, 2003, p. 13-35.
- LOPEZ RUIZ, Osvaldo Javier. *O "ethos" dos executivos das transnacionais e o "espírito" do capitalismo*. Campinas, SP: Dissertação de Mestrado – Banco de teses da UNICAMP – IFCH, 2004.
- LUFT, Lya. *Perdas e ganhos*. 32ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- MAGNANI, José G. C. Discurso e representação ou de como os baloma de Kiriwana podem se encarnar nas atuais pesquisas. In CARDOSO, Ruth (org.) *A aventura antropológica: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p. 127-140.
- MALINOWSKI, Bronislaw. *Argonautas do pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné na Melanésia*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- MARINUZZI, Raul; QUERIDO, José Horácio. *Ética, religião e negócios*. São Paulo: LTR Editora, 2001.
- MARIZ, Cecília L. Secularização e dessecularização? Comentários a um texto de Peter Berger. *Religião & Sociedade*. Rio de Janeiro: ISER, v. 21, n. 1, 2003, p. 25-31.
- MARTELLI, Stefano. *A religião na sociedade pós-moderna*. São Paulo: Paulinas, 1995.
- MARTES E RODRIGUES. Afiliação religiosa e empreendedorismo étnico: o caso dos brasileiros nos Estados Unidos. In SOUZA, Eda e GUIMARÃES, Tomás (org.). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 67-88.

- MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *RAE*. Rio de Janeiro: FGV, v. 42, n. 2, 2000, p. 88-94.
- MATOS, Francisco Gomes de. *A empresa que sonha*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução a Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILITÃO, Albigenor. *S.O. S.: dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MESQUITA, Wania Amélia Belchior. “A sociabilidade entre “os homens de negócio do evangelho pleno””. In: *FÓRUM DE PESQUISA “Desafios contemporâneos da antropologia urbana”*, Curitiba: IV Reunião de Antropologia do Mercosul, IUPERJ, nov /2001.
- MOGGI, Jair e BURKHARD, Daniel. *Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MORGAN, Gareth. *As imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN & LE MOIGNE. *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Petrópolis, 2000.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. *RAE*. Rio de Janeiro: FGV, v. 1, n. 1, 2002, p. 70-75.
- MORETTI, Silvinha. Qualidade de Vida no trabalho X Auto-realização humana. *ICPG*, 2003. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>. Acesso em: novembro de 2007.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- MÜLLER, Lúcia Helena Alves. *Mercado exemplar: um estudo antropológico sobre a bolsa de valores*. Porto Alegre, RS: Zouk, 2006.
- NASH, Laura L. *Igreja aos domingos, trabalho às segundas: o desafio da fusão de valores cristãos com o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- NEIBURG, Frederico. Apresentação à edição brasileira. In ELIAS, Norbert. A sociologia das relações de poder. *PPGAS*, Museu Nacional, UFRJ. 2000. Disponível em: hyperelias.jku.at/abstracts/abstract1-por-2000-T-por-1.htm. Acesso em: 9 de abril de 2008.
- NONAKA, Ikujiro. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ODA, Cíntia Miyuki. Representando Deus nas organizações: um estudo de caso sobre a relação entre a experiência religiosa e a ética de gestores de negócios. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. *UEM-UEL*. Maringá, 2005. Disponível no site: www.dominiopublico.gov.br. Último acesso em 22 dez 2007.
- OLIVEIRA, Alkindar de. *Espiritualidade na empresa*. São Paulo: Butterfly, 2001.
- PACE, Enzo. Religião e Globalização. *Religião & Sociedade*. Rio de Janeiro: ISER, vol 18, nº 1, 1997, p. 25-41.
- PAGÉS, Max et ali. *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PEIRANO, Mariza. *Rituais ontem e hoje*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- PIERUCCI, Antônio Flávio. “Liberdade de cultos na sociedade de serviços.” In: PIERUCCI, Antônio Flávio; PRANDI, Reginaldo. *A realidade social das religiões no Brasil: religião, sociedade e política*. São Paulo: Hucitec, 1996, p. 275-285.
- _____. Interesses religiosos dos sociólogos da religião. In: ORO, Ari Pedro & STEIL, Carlos A. *Globalização e religião*. Petrópolis: Vozes, 1997, p 24-261.
- PIERUCCI, A. F. e PRANDI, R. *A realidade social das religiões no Brasil: religião, sociedade e política*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- PIRES, J.C.S. e MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro, 40(1), 2006. Disponível em:

- http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso.
- PRANDI, Reginaldo. “Mais perto da magia, mais longe da política.” In: *A realidade social das religiões no Brasil*. São Paulo: Hucitec, 1996, p. 93-105.
- PRAZERES, Hélio Tadeu C. Como administrar pequenas empresas. Viçosa: CPT, 2005.
- RIVERA, F.J.U. e ARTMANN, E. A liderança como intersubjetividade lingüística. *Interface*, Botucatu, v.10, n.20, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832006000200010&lng=en&nrm=iso.
- RIVIÉRE, Claude. *As liturgias profanas*. Rio de Janeiro: Imago, 1989, p. 143-179.
- _____. *Os ritos profanos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2002.
- _____. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2004.
- SAHLINS, Marshall. O “pessimismo sentimental” e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um “objeto” em via de extinção (parte I). *Mana*. v. 3, n. 1, 1997, p. 41-73.
- SAINSAULIEU, Renaud e KIRSCHNER, Ana Maria. *Sociologia de empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- SAKS, Claude. *Espiritualidade para pessoas de negócios*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- SAMPAIO, I.S.V. Conceitos e modelos da comunicação. *Ciberlegenda*, n.5, 2001. Disponível em: <http://www.uff.br/mestcii/ines1.htm>
- SANCHIS, Pierre. “Desencanto e formas contemporâneas do religioso.” *Ciências sociais e religião*. Porto Alegre: ano 3, n.3, 2001.
- _____. A contribuição de Émile Durkheim. In TEIXEIRA, Faustino (org.). *Sociologia da religião: enfoques teóricos*. Petrópolis: Vozes, 2003, p. 36-66.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1992.
- SEGALÉN, Martin. *Ritos e rituais contemporâneos*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.
- SIERRA, F. (1998). In GODOI, Christiane K. (ORG.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-114.
- SILVA, Regina Coeli M. *Pessoa e Trabalho: Ética e Saberes nas Organizações Industriais do Ocidente Contemporâneo*. Tese de doutorado. Rio de Janeiro: UFRJ, Museu Nacional, PPGAS, 1999.
- SOUZA, César. *Você é do tamanho dos seus sonhos: estratégias para concretizar projetos pessoais, empresariais e comunitários*. São Paulo: Editora Gente, 2005.
- SOUZA, Eda e GUIMARÃES, Tomás (org.). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2006.
- SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: a gestão da reputação, posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. São Paulo: Campus, 2000.
- TAVARES, Fátima Regina Gomes & CAMURÇA, Marcelo Ayres (orgs). *Minas das devoções: diversidade religiosa em Juiz de Fora*. Juiz de Fora: UFJF/ PPCIR, 2003.
- TEIXEIRA, Evilázio et alli (ORG.). *Espiritualidade e qualidade de vida*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- TEIXEIRA, Faustino. Peter Berger e a religião. In TEIXEIRA, Faustino (org.). *Sociologia da religião: enfoques teóricos*. Petrópolis: Vozes, 2003, p. 218-248.

- TRACTENBERG, Leonel. *A ideologia gerencial e a lógica do lucro*. Material didático da disciplina comportamento organizacional. Seção 2. FGV: 2006.
- TURNER, Victor. *O processo ritual*. RJ, Petrópolis: Vozes, 1974, p. 116-159.
- VAN GENNEP, Arnold. *Os ritos de passagem*. RJ, Petrópolis: Vozes, 1977.
- VELHO, Otávio. As mudanças no campo religioso. *IHU on line* de Natal. Acesso: <https://www.unisinos.br/ihu/boletim/edicoes/boletim00169.doc> em julho de 2006.
- VELHO, Gilberto. “Projeto, emoção e orientação em sociedades complexas”. In: *Individualismo e cultura: notas para uma antropologia das sociedades contemporâneas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991, p. 13-37.
- WEBER, Max. *Conceitos básicos de sociologia*. São Paulo: Editora Moraes, 1987.
- _____. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Vol.1. São Paulo: UnB editora, 2004.
- _____. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2004a.
- WOOD, Thomaz Jr.. *Transformação e realidade organizacional: Uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- VERGARA, S. e BRANCO, P. Empresa humanizada. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/153.pdf>
- VERÍSSIMO, Luís Fernando. *A mãe de Freud*. São Paulo: Círculo do Livro, 1985.
- ZIEMER, Roberto. *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ZINBARG, Edward D. *Fé, moral e dinheiro: o que dizem as várias religiões sobre ética no mercado*. São Paulo: Paulus, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA

Universidade Federal de Juiz de Fora – ICH/UFJF

Mestrado em Ciência da Religião – PPCIR

Área de Concentração – Ciências Sociais da Religião

Aluna: Patrícia Maia do Vale Horta

Orientador: Marcelo Ayres Camurça

Sr. Empresário ou Administrador, sou aluna do mestrado e meu estudo pretende observar as mudanças nos campos sociais, das empresas e das religiões, objetivando uma melhor compreensão do agente social, o ser humano, nestas inter-relações. Algo, que pode contribuir muito à Gestão de Pessoas na atualidade. Para isto, esta pesquisa requer algumas informações iniciais para conhecer melhor as empresas de Juiz de Fora e região. Portanto, conto com a sua participação preenchendo este questionário abaixo e reenviando-o o mais rápido possível. Ele faz parte de um projeto de pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora e tem o apoio do Centro Industrial de Juiz de Fora.

PESQUISA PRÉ-PROJETO

Religião (d)e Empresas na Nova Era

- 1) Qual o ramo de atividades da sua empresa?
- 2) Quantos funcionários vocês têm?
- 3) Há quanto tempo você trabalha na empresa? (Breve relato)
- 4) O fundador da empresa ainda trabalha nela?
Se não:
Vocês trabalham a imagem dele ainda na instituição?
Sim () Não ()
- 5) A melhoria da qualidade de vida das pessoas que interagem com a empresa é uma preocupação constante (colaboradores, clientes, fornecedores etc)?
Sim () Não ()
- 6) Vocês têm princípios e/ou valores definidos e expressos?
Sim () Não ()
Se sim:
Quais são eles?
Como vêm a importância deles?

- 7) Vocês têm missão?
Sim () Não ()
Se sim:
Ela é compartilhada por todos?
Vocês acreditam que isto seja possível?
Se sim:
Este trabalho é desenvolvido pelo RH?
Qual é ela?
- 8) Se a 6 e 7 for respondida: Vocês trabalham com visão para definir seus objetivos e estratégias?
Sim () Não ()
- 9) Se a 6 e 7 for respondida: Vocês acham que este trabalho confere singularidade a empresa?
Sim () Não ()
- 10) Nos momentos em que se reúnem e/ou comemoram datas, costumam fazer qualquer oração?
Sim () Não ()
- 11) Desenvolvem algum ritual ou calendário especial na empresa?
Sim () Não ()
Se sim
Com qual objetivo?
- 12) A empresa tem imagem ou símbolo religioso no seu ambiente?
Sim () Não ()
- 13) Acredita que o desenvolvimento da espiritualidade humana é importante para o ambiente de trabalho?
Sim () Não ()
Se sim: Como a desenvolvem?
- 14) Pelo menos uma vez por ano algum representante religioso visita a sua empresa para palestras, culto ou reuniões?
Sim () Não ()
Se sim: Estas celebrações são sempre de caráter ecumênico? Há quanto tempo vocês fazem isto?
- 15) Fazem uso de algum material (Textos, vídeos, palestras, leituras etc) de auto-ajuda para desenvolver seus funcionários?
Sim () Não ()
Se sim: Qual o tipo de material utilizado? Há quanto tempo fazem isto?
- 16) Costumam ler ou citar frases (Gritos de Guerra) com intuito de melhorar a auto-estima, o desenvolvimento e o alcance das metas?
Sim () Não ()
- 17) Sua empresa pratica alguma ação voluntária?
Sim () Não ()
Se sim: Que tipo?

18) Se a 16 for respondida positivamente: Sua empresa presta assistência voluntária a alguma instituição filantrópica, associação e/ou comunidade, seja por parte dos diretores ou de alguns de seus colaboradores?

Sim () Não ()

Se sim

17.1) Esta ajuda é eventual ou c/ vínculo temporal?

17.2) Como começou?

17.3) Como é desenvolvida?

17.4) A instituição escolhida tem afinidade com algum grupo religioso?

17.5) Isto pesou na escolha?

19) Vocês fazem Marketing Social? Porque?

Sim () Não ()

20) Vocês são a favor da diversidade?

Sim () Não ()

Se sim:

O que isto significa para vocês?

21) Tenho sua permissão para citar o seu nome e o da empresa em meu trabalho?

Sim () Não ()

Se sim: Qual o nome da empresa? O nome do entrevistado e o seu cargo?

Muito Obrigada pela sua participação. Tenha um Bom dia, Boa tarde ou boa noite!

ANEXO 2 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Nome:

Quantos anos de empresa:

Sexo:

Idade:

Cargo:

Formação Escolar:

- 1) Gosta do seu trabalho? Me conte um pouco sobre ele.
- 2) Como entende o propósito da empresa?
- 3) Conhece os valores da empresa? Eles orientam o seu trabalho?
- 4) Facilitam a conduta ou exigem esforço?
- 5) Acha que os valores da empresa também traçam características para a contratação de pessoas?
- 6) Vocês têm algum símbolo religioso na empresa?
- 7) Fazem oração em conjunto?
- 8) Quais são os dias festivos da empresa? O que acha deles?
- 9) Você tem religiosidade? E religião?
- 10) Acredita que é importante para a empresa e para o seu trabalho você ser religioso?
- 11) Já presenciou a visita de algum representante religioso na empresa?
- 12) Você faz parte do programa de voluntariado?
- 13) Trabalha com pessoas bem diferentes? O que acha disso? A empresa incentiva?
- 14) Harmonia. Acredita que é possível ter amor na empresa?
- 15) Acredita que as promoções levam em conta os valores da BD?**