



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

MAELY BARRETO BORGES

**RELIGIÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA IES EM
FORTALEZA**

**FORTALEZA
2019**

MAELY BARRETO BORGES

**RELIGIÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA IES EM
FORTALEZA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Dantas de Figueiredo.

**FORTALEZA
2019**

Ficha catalográfica da obra elaborada pelo autor através do programa de geração automática da Biblioteca Central da Universidade de Fortaleza

Borges, Maely Barreto.

Religião nas Organizações: um estudo da cultura organizacional de uma IES em Fortaleza / Maely Barreto Borges.

- 2019

153 f.

Tese (Doutorado) - Universidade de Fortaleza. Programa de Doutorado Em Administração De Empresas, Fortaleza, 2019.

Orientação: Marina Dantas de Figueiredo.

1. Religião. 2. Cultura organizacional. 3. Diversidade. 4. Autocompreensão religiosa. I. Figueiredo, Marina Dantas de. II. Título.

MAELY BARRETO BORGES

**RELIGIÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA IES EM
FORTALEZA**

Tese julgada e aprovada para obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade de Fortaleza.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade.

Linha de Pesquisa: Operações e Mercados.

Aprovada em: 12/06/2019

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marina Dantas de Figueiredo
(Orientadora/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Prof. Dr. Randal Martins Pompeu
(Membro/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Profa. Dra. Márcia de Freitas Duarte
(Membro/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Profa. Dra. Josiane Silva de Oliveira
(Membro/Universidade Estadual de Maringá - UEM)

Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos
(Membro/Instituto Superior Miguel Torga - ISMT)

Aos que todos os dias me desconstroem
para que possa me reconstruir.

AGRADECIMENTOS

A trajetória para a conclusão de um doutorado é extensa e intensa, marcada por mudanças de rotina, incluindo uma série de abdições, suportadas não apenas pelo doutorando, porém muitas vezes pelos que estão mais próximos.

É inegável que a família é um porto seguro na construção deste processo. Nos últimos anos, nossa família aumentou e mostrou-se sempre presente por meio de abraços, mensagens de carinho, pequenos mimos, tão importantes para que o elemento identitário permanecesse vivo.

Neste sentimento, inicio minhas palavras de gratidão. Aos meus avós pelo exemplo de leveza e fidelidade, munidos de uma certeza plena que os deixa sempre serenos. Aos meus pais pelo apoio contínuo e por não medirem esforços para a realização deste sonho. A tia França que mesmo de longe sempre esteve perto em todos os momentos.

Ao meu irmão cujo amor, forte, mostrou-se cada dia mais presente. Aos meus cunhados e cunhadas que de forma doce apoiaram cada passo.

À minha nova família, que sempre foi minha, meu sogro, minha sogra pelo incontestável apoio e cuidado durante esse processo. Aos meus sobrinhos por encherem de sorriso os momentos livres.

Ao meu marido, Renato, que sempre acreditou em mim, em minhas ideias e na possibilidade de tornar tudo real. Ao longo desse tempo, entendeu as ausências e esteve presente, mesmo que em silêncio, pois o projeto se tornou nosso.

Aos meus amigos, que tiveram sensibilidade para entender as sucessivas ausências, porém já idealizaram a lista do que fazer ao término da tese.

A todos que fazem a Igreja Batista da Avenida que acompanharam desde o início do processo, com a certeza de que Deus escuta os anseios de nossos corações.

Aos próximos por perceberem sensitivamente meu momento e simplesmente por não considerarem a impossibilidade como uma palavra real.

À minha orientadora Marina Dantas. Obrigada pela condução e dedicação, com o propósito de estímulo à independência, uma das proposituras de um doutorado e, sobretudo, por apresentar um olhar que convergissem para a melhor construção do trabalho.

À professora Fátima Matos por ter se tornado mais que uma professora, a qual marcou minha carreira pelo entusiasmo com a educação, pela sabedoria em educar e por dispor de um coração munido de bondade.

Aos professores Randal Pompeu, Marcia Duarte e Josiane Nunes pelas valiosas contribuições desde a qualificação para a construção desta pesquisa.

Até aqui, Deus tudo permitiu.

"[...] todo o conhecimento da realidade cultural é sempre um conhecimento subordinado a pontos de vista especificamente particulares."

(Max Weber)

BORGES, Maely Barreto. **Religião nas Organizações**: um estudo da cultura organizacional de uma IES em Fortaleza. 2019. 153 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2019.

Perfil da autora: Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR, 2014). Graduação em Administração pela Faculdade de Tecnologia e Ciência (FTC, 2008).

RESUMO

A religião é um tema presente nas organizações, porém vem sendo explorado de forma periférica combinado a outros temas nos estudos organizacionais. Os estudos a respeito da religião nas organizações guiam para interpretações positivistas. Tal postura tem dificultado a consecução de pesquisas que busquem compreender como se expressam na cultura organizacional ou que tratem da religião como uma diversidade das organizações. Diante do exposto, este estudo procurou compreender a expressão da religião na cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Superior da cidade de Fortaleza-CE. A fundamentação teórica se alicerça na cultura organizacional, que se constrói e se modifica por meio da interação entre funcionários e entre funcionários e organização. Outro suporte teórico que é dado está na diversidade que se faz presente diante das diferentes identidades, neste caso, religiosas, que interagem no mesmo ambiente. A abordagem metodológica foi qualitativa e utilizou-se a coleta por meio da observação participante, análise de documentos e entrevistas entre os anos de 2017 a 2019. A pesquisa mostrou que apesar da Instituição ter em sua cultura diversas expressões religiosas que levam a concluir que ela se autocompreende como católica, ela não se declara confessional. Pode-se concluir que os princípios cristãos guiam a uma postura de respeito ao que é considerado diverso, mas que a cultura apresenta ponderações diante das expressões da autocompreensão religiosa não congruente com a autocompreensão religiosa da organização.

Palavras-chave: Religião. Cultura organizacional. Diversidade. Autocompreensão religiosa.

BORGES, Maely Barreto. **Religion on Organizations**: a study of the organizational culture of a high education institution in Fortaleza. 2019. 153 p. Thesis (Doctorate in Business Administration) – Postgraduate Program in Business Administration (PPGA), University of Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2019.

Author profile: Master in Business Administration by the University of Fortaleza (UNIFOR, 2014). Graduated in Business from by the Technology and Science College (FTC, 2008).

ABSTRACT

Religion is present theme in organizations but it has been explored in a peripheral way, combined with other themes in organizational studies. Studies of religion on organizational studies lead to positivist interpretations. Such position has made it difficult to achieve research that seeks to understand how they express themselves in the organizational culture or that treat religion as a diversity of organizations. This study sought to understand the expression of religion in the organizational culture of a high education institution in the city of Fortaleza-CE. The theoretical foundation is based on organizational culture, that is constructed and modified through the interaction between employees, and between employees and organization. Another theoretical support that is given is diversity, that is related to different identities, in this case religious identities, that interact in the same environment. The methodological approach was qualitative and the collection was used through participant observation, document analysis and interviews. Data has been collected between 2017 to 2019. Research has shown that although the Institution has in its culture diverse religious expressions that lead to the conclusion that it is self-understood as Catholic, it does not declare itself confessional. It can be concluded that the Christian principles lead to a position of respect for what is considered diverse, but that culture presents considerations before the expressions of religious self-understanding that is not congruent with the religious self-understanding of the organization.

Keywords: Religion. Cultura organizacional. Diversidade. Religious self-understanding.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadros	Página
1 Número de artigos publicados por periódico	34
2 Perfil dos respondentes.....	71
3 Categorias de análise.....	73
4 Dimensões da identidade	113
1 Dimensões da diversidade	46
2 Imagem de Maria: <i>campus 2</i>	65
3 Cristo ressuscitado: <i>campus 2</i>	66
4 Cartazes de convite à missa	84
5 Entrada do <i>campus 1</i> e <i>campus 2</i>	88
6 Quadro da Nossa Senhora de Fátima: primeiro andar do <i>campus 2</i>	89
7 Corredor do auditório <i>campus 1</i>	89
8 Espírito Santo da sala de reuniões: <i>campus 1</i>	91
9 Imagem em espaço de trabalho particular	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EAD	Educação à Distância
EUA	Estado Unidos da América
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NAP	Núcleo de Apoio Pedagógico
PCD	Pessoa com Deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRONATEC	Programa Federal de Educação Técnica

SUMÁRIO

	Página
1	INTRODUÇÃO 14
2	RELIGIÃO E SOCIEDADE.....21
3	RELIGIÃO NA ADMINISTRAÇÃO.....26
4	CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL33
4.1	Cultura organizacional34
4.2	Como perceber a religião na cultura?40
5	DIVERSIDADE E RELIGIÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....44
5.1	Diversidade e religião.....52
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....55
6.1	Método de pesquisa55
6.2	Descrição do campo de pesquisa.....57
6.3	Coleta, tratamento e análise dos dados67
7	APRENDENDO A APRENDER.....74
7.1	Identidade Organizacional74
7.1.1	<i>O que desejamos transmitir.....74</i>
2.1.1	<i>Princípios.....78</i>
7.1.2	<i>Ritos religiosos da instituição81</i>
7.3	Presença da religião na cultura.....87
7.3.1	<i>Imagens dos espaços comuns do campus.....87</i>
7.3.2	<i>Imagens nos espaços particulares93</i>
7.3.3	<i>Identidade nos espaços da instituição.....96</i>
7.3.4	<i>Comportamentos99</i>
7.3.4.1	<i>Eu sou...102</i>
7.3.4.2	<i>A Instituição diz: nós somos...109</i>
7.4	A vivência da religião114
7.4.1	<i>O que eu vivo114</i>
7.4.2	<i>Eu quero ser tratado com respeito120</i>
8	CONCLUSÃO.....125
	REFERÊNCIAS129
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....142

APÊNDICE B – IMAGEM CRISTO - AUDITÓRIO <i>CAMPUS</i> 1.....	143
APÊNDICE C – COORDENAÇÃO DE CURSO: <i>CAMPUS</i> 3	144
APÊNDICE D – RECEPÇÃO DO ANDAR: <i>CAMPUS</i> 1	145
APÊNDICE E – SALA DE AULA: <i>CAMPUS</i> 3.....	146
APÊNDICE F – CORREDOR DE ACESSO RESTRITO A FUNCIONÁRIOS: <i>CAMPUS</i> 1	147
ANEXO A – CRISTÃOS POR TRADIÇÃO EM NÍVEL GLOBAL: HITÓRICO E PROJEÇÃO – 1900 À 2050	148
ANEXO B – RELIGIÕES EM NÍVEL GLOBAL: HISTÓRICO E PROJEÇÃO – 1900 À 2050	149
ANEXO C – ORGANOGRAMA ACADÊMICO-ADMINISTRATIVO DO ENSINO PRESENCIAL.....	150
ANEXO D – CONCESSÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA.....	151
ANEXO E – TERMO DE CONCENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	152

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre religião advêm da sociologia e podem se apoiar em diversas vertentes na área de estudo organizacionais (TRACEY, 2012). Essas abordagens se dividem em clássica, que trata das mudanças do funcionamento do mercado, das relações de trabalho e do dinheiro de acordo com as transformações da religião; a teoria da igreja-seita que caracterizava as igrejas e as seitas; a escolha racional em que o homem faz escolhas racionais baseadas em sua compreensão; e a teoria cultural, que compreende a religião em seus aspectos sociais e culturais.

A religião tem muitas definições, mas em um aspecto essas diferentes definições são congruentes. A religião está relacionada à compreensão da superioridade do divino, à crença, a leis e a ritos ligados a uma comunidade de fé (DURKHEIM, 2008; MORTON *et al.*, 2011; WILDES, 1995). Apesar da rejeição na discussão dos temas, é possível compreender a religião como um produto do trabalho.

A pluralidade das manifestações religiosas faz com que ela seja percebida como algo que as pessoas vivem e constroem para propósitos particulares (CANTWELL, 2017), portanto pode ser nascida do trabalho. Assim sendo, algumas pesquisas surgem na tentativa de abarcar as mais diversas formas de perceber a religião nas organizações, seja ela ligada à identidade, à liderança ou aos aspectos emocionais (ARIFEN; GATREL, 2013; BYRNE; MORTON; DAHLING, 2011; CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013; HAGE; PONSER, 2015; TRACEY, 2012; TRACEY; PHILLIPS; LOUSNBURY, 2014; VERGARA, 2008).

A conceitualização de cultura apresenta nuances e diferenças advindas da multiplicidade de definições (CAVEDON, 2000; GEERTZ, 2017). Tal percepção se dá pelas diversas correntes de pensamento e suas compreensões sobre a cultura, que tiveram o seu sentido refinado com o desenvolvimento da pesquisa científica. Algumas dessas transformações são advindas das compreensões de cultura para a época em que se apresentaram (WILLIAMS, 1969), logo, trazem não somente o significado do termo, mas o cenário no qual ele se fazia presente, influenciado por percepções sociais. Por essa razão, a cultura é complexa e inclui elementos como a crença, moral, lei, costumes e hábitos dos membros da sociedade (TYLOR, 2005).

Assim, a cultura é essencialmente humana e não pode ser dissociada das pessoas que a carregam, reforçam e replicam. Por essa razão, considera-se a cultura como um aspecto vivo. Essa compreensão se faz lógica advinda do fato de que ela se constrói e toma as suas formas por meio do criar e recriar das pessoas em seus contextos (MORGAN, 1996).

Essa interação entre os diferentes personagens que compõem o espaço organizacional e carregam consigo suas compreensões e crenças conduz à discussão da diversidade nesses espaços. As diferenças de identidades, sejam de natureza física ou cultural, interagem com os fatores individuais, grupais e organizacionais, e só por meio dessa interação se pode determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais (COX, 1994). Nesse contexto, diversidade passa a compor também o espaço organizacional como um elemento importante a ser observado pelas organizações. São muitos os grupos apoiados nos estudos de diversidade.

Embora o campo dos estudos sobre diversidade nas linhas apontadas seja muito extenso e as pesquisas nele incluídas ainda pareçam longe da saturação, muito já se discutiu sobre raça, gênero e diversas manifestações de pluralismo cultural (ROBINSON; DECHANT, 1997). Diante desse posicionamento, um tipo de diversidade é destacado neste trabalho: religião nos espaços organizacionais. Esse destaque se justifica pela temática surgir nos estudos organizacionais combinada a outros elementos, de modo que, muitas vezes, sua participação está em delimitar objetos de pesquisa em detrimento de ser o protagonista de pesquisas (ARIFEN; GATREL, 2013). Pelo fato de a religião se fazer presente em diferentes espaços sociais, acabou por ser também um tema discutido nos estudos organizacionais, mas de forma muito tímida ou inadequada (HAGE; PONSER, 2015; TRACEY, 2012; TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014). Apesar do que já foi explorado sobre a religião, os estudos sobre a religião no campo organizacional ainda são escassos (HAGE; PONSER, 2015). Esse levantamento fomenta a necessidade do desenvolvimento de estudo sobre a religião como uma diversidade apoiada para além da gestão da diversidade.

Internacionalmente, a pesquisa parece se delinear melhor, porém ainda se fazem presentes aspectos funcionalistas sobre o tema, que sugerem que a religião

nos espaços organizacionais pode gerar resultados positivos às empresas em termos de motivação, comprometimento ou honestidade dos funcionários (ARIFEN; GATREL, 2013; CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013; HAGE; PONSER, 2015; MORGAN, 2005; TRACEY, 2012; VERGARA, 2008).

A rejeição pela discussão do tema se apresenta como a primeira barreira a ser transposta. As razões pelas quais são justificados tais posicionamentos se estabelecem pela compreensão da religião como inadaptável aos espaços organizacionais (MINTROFF; DETON, 1999), ou como o tema não está de acordo com o escopo científico, ou como simplesmente não é importante (HILL *et al.*, 2000), ou ainda como é uma questão pessoal que não deve ser trazida para o espaço acadêmico (TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014). Por isso, há movimentos dentro das organizações que não são discutidos.

Por diversidade organizacional se compreende a percepção das diferenças na identidade de pessoas que interagem no mesmo espaço organizacional (FLEURY, 2000; TASKA; POWELL; JAYASINGHE, 2015). A depender da maneira como a religião é assimilada e manifesta ou não pelos integrantes da organização, as pessoas que se identificam como religiosas podem ser consideradas como pertencentes a grupos de minorias ou majorias.

O impacto se dá na interação entre os fatores grupais e individuais relacionados às diferenças identitárias, sejam elas relacionadas à natureza física ou cultural (COX, 1994). Os conflitos que podem resultar desses impactos podem resvalar em indivíduos e organizações. Nesse ponto, é possível traçar um paralelo com o trabalho de Tracey (2012) que afirma que os estudos organizacionais traçam essas combinações temáticas para se identificar os pontos de grande relevância, mesmo que sendo somente como um ponto de partida para mais estudos. Muitas teorias são utilizadas para compreender as diferenças da diversidade, porém pouco foi alcançado, e muitas vezes a diversidade acaba por ser reforçada (ARIFEN; GARTEL, 2013).

As escolas da administração têm trazido Deus e religião para os espaços organizacionais, porém a maior ênfase tem sido dada aos aspectos positivos da

religião para as organizações (ASHMOS; DUCHON, 2000; DELBEQ, 1999; DUCHON; PLOWMAN, 2005).

É importante pontuar duas vertentes nas quais os temas divinos podem ser inseridos. Um deles é a espiritualidade, que pode ser compreendida como inerente ao ser humano, portanto intrínseco, e que aguarda sinal do indivíduo para se manifestar (VASCONCELOS, 2008), não sendo utilizada para este trabalho. A outra é religião institucionalizada, que é compreendida como o conjunto de crenças, leis e ritos direcionados a um poder supremo no qual se estabelece uma relação de recebimento de favores para o homem (WILDES, 1995), que é o foco deste trabalho.

Uma cultura organizacional que não se predispõe a lidar com a diversidade pode ter conflitos gerados no contexto da organização. Negar que haja a identificação religiosa nos espaços organizacionais leva a discussões semelhantes às já tidas em relação a outros grupos minoritários, como lésbicas, gays, mulheres, diferentes gerações, questões raciais (COSTANZA *et al.*, 2012; FERREIRA *et al.*, 2015; GARRY, 2011; HIRATA, 2011; LYONS; KURON, 2014; MOREIRA; CAPPELLE; CARVALHO-FREITAS, 2015; PARRY; URWIN, 2011; QUEIROZ *et al.*, 2018; SOUSA; RAMOS, 2017; TURNER; TAJFEL, 1986). O âmbito jurídico se posiciona no lidar com essas identidades nos espaços de trabalho (MALONE; HATMAN; PAYNE, 1998a; MALONE; HATMAN; PAYNE, 1998b), mostrando que a motivação para rejeição dessa minoria e suas ações é motivada pela forma que o gestor em questão considera a melhor atitude a ser tomada (FORT, 1998).

A cultura organizacional, por ser ampla e complexa, é mais facilmente estudada quando se delimita um problema ou uma questão em particular. “Uma avaliação cultural é de pouco valor, a menos que esteja vinculada a algum problema ou questão organizacional” (SCHEIN, 2001, p. 338). No presente trabalho, o estudo da cultura organizacional torna-se importante por possibilitar a identificação do respeito à diversidade em relação às crenças religiosas dos colaboradores, pois cada organização tem sua própria cultura que a torna diferente das outras organizações (CAMERON; QUINN, 2011).

Alguns trabalhos trazem a diversidade religiosa nos espaços organizacionais a partir da análise de práticas que se diferem muito das religiões ocidentalizadas

(ARIFEN; GATREL, 2013; CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013; HAGE; PONSER, 2015; TRACEY, 2012; VERGARA, 2008). Mesmo que as religiões em questão não sejam tão divergentes da predominância cultural, não se pode inferir que sua interação é menos importante ao ponto de não justificar um estudo.

A Lei brasileira de número 9.394 (BRASIL, 1996) compreende que as instituições de ensino podem ser classificadas em quatro categorias, sendo uma delas a confessional. Neste enquadramento, as instituições atendem a uma orientação confessional. Desse modo, uma Instituição de Ensino Superior (IES) da cidade de Fortaleza se apresenta com as características de expressão religiosa em suas vivências organizacionais, portanto em sua cultura.

Diante do exposto, pretende-se responder ao seguinte questionamento: como a cultura organizacional expressa valores religiosos em uma IES na cidade de Fortaleza-CE?

Ao perceber essa compreensão sobre a diversidade, identificou-se na cidade de Fortaleza uma IES com algumas características que despertaram interesse, mostrando-se um campo congruente com a discussão até então proposta.

Dependendo da cultura organizacional, existe um respeito pela diversidade religiosa, crenças, desde que a cultura seja forte o suficiente para respeitar a diversidade (GERDENSWARTZ; ROWE, 2003; LODEN ROSENER, 1991).

É estabelecido para este trabalho o objetivo geral de **compreender a expressão da religião na cultura organizacional de uma IES da cidade de Fortaleza-CE**. Para o alcance do objetivo geral, é possível compreender a necessidade de três objetivos específicos que permitirão fundamentar a proposta desta tese. São eles:

- 1) analisar os elementos estruturantes da cultura organizacional da IES católica da cidade de Fortaleza-CE;
- 2) analisar as formas pelas quais a religião se expressa em uma IES da cidade de Fortaleza-CE.
- 3) entender a diversidade das vivências religiosas dos participantes em uma IES católica da cidade de Fortaleza-CE.

Pelo traçado delineado por este estudo, baseado na abordagem qualitativa, optou-se por realizar um estudo básico ou genérico, de acordo com a tipologia proposta por Merriam (1998). A pesquisa conta com diversas formas de coleta. São elas a análise de documentos da instituição, observação participante e entrevistas realizadas com alunos, professores, funcionários do setor administrativos e apoio à infraestrutura dos *campi*.

Estudos sobre cultura requerem inserção no campo e, como a pesquisadora, autora deste trabalho, faz parte do quadro de funcionários da instituição pesquisada, foi necessário cuidado para evitar o que Cooper e Schindler (2003) chamam de 'resposta reativa', a saber: a modificação de comportamento dos pesquisados perante o entrevistador. Para tanto, procurou-se, em toda a duração da pesquisa, agir com reflexividade. A reflexividade leva o pesquisador qualitativo a observar-se considerando as suas próprias origens culturais, sociais, políticas, linguísticas e ideológicas, assim como observar sob a perspectiva dos observados (PATTON, 2002).

A partir do modelo dos paradigmas sociológicos propostos por Burrell e Morgan (1979), foram delimitadas as bases ontológicas e epistemológicas do estudo. Os métodos qualitativos são próximos da linha da subjetividade e sua ontologia se fundamenta na premissa de que a realidade se constrói no mundo das ideias; sua epistemologia é antipositivista; a natureza humana se caracteriza como voluntarista; e a abordagem metodológica está enquadrada nas ciências ideográficas.

A abordagem subjetiva, que guia este estudo, encontra-se mais próxima da sociologia da regulação que da sociologia da mudança radical, visto que se direciona para o paradigma interpretativista, no qual o mundo social é visto como um processo social emergente criado pelos indivíduos envolvidos (BURRELL; MORGAN, 1979).

No paradigma interpretativista são enfatizados o processo e as experiências vividas, o conhecimento é obtido por meio da indução e as múltiplas realidades são construídas por indivíduos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Assim, no decorrer da pesquisa, procurou-se evitar os 'obstáculos epistemológicos' referentes à indução e ao senso comum, tendo em vista que, como

apontam Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), as ciências sociais têm ligações próximas com o campo doxológico e a prática científica somente pode ter início após a ruptura com a linguagem comum.

A escolha da abordagem qualitativa se deu por ela possibilitar a compreensão de pormenores descritivos relativos a pessoas, locais e conversas, quando se procura investigar fenômenos em contextos naturais e se privilegia a compreensão de comportamentos a partir da perspectiva de sujeitos (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Na sequência desta introdução, apresenta-se a pesquisa, a qual se divide em sete capítulos. O capítulo dois, intitulado Religião e Sociedade, inicia a fundamentação teórica ao tratar das quatro vertentes em que a discussão sobre religião pode ter suporte. Em seguida, no capítulo três, são trazidos os estudos realizados que tratam da religião nos estudos organizacionais. Ainda com o suporte teórico, o capítulo 4 traz a relação possível entre cultura e religião. Finalizando as seções teóricas a diversidade é apresentada com um ponto que, nos procedimentos metodológicos, há um delineamento dos estudos, com as diferentes fontes de coleta utilizadas, períodos de coleta de dados e tratamento de dados além das limitações do estudo.

No capítulo sete, é realizada a análise dos dados. Para uma melhor compreensão do campo é feita uma descrição pormenorizada com análise de símbolos (GEERTZ, 2017). Esta seção traz um breve histórico da organização estudada e segue com a análise dos elementos estruturantes da cultura, os ritos religiosos presentes. A identidade da organização e dos indivíduos em relação à sua manifestação religiosa foi analisada, e findou-se com as vivências da religião trazendo os aspectos dos indivíduos que compõe a organização.

Na conclusão, foram relacionadas as análises da seção anterior de acordo com os objetivos estabelecidos a fim de responder à indagação norteadora do problema de pesquisa, finando com sugestões para novas pesquisas.

2 RELIGIÃO E SOCIEDADE

Pode se considerar os estudos sobre religião como advindos da sociologia, segundo a compreensão de Tracey (2012). Uma das áreas que fundamenta o conhecimento sobre a religião é a sociologia da religião cujo desenvolvimento manteve seu ritmo durante o século XX. Nesse período, a sociologia se dispôs a compreender melhor o significado e a complexidade das religiões (SMITH, 2008).

Ao estudar sobre o desenvolvimento dos estudos sobre religião, Tracey (2012) traz as abordagens que sustentaram as discussões da interpretação da organização religiosa no ambiente social. São elas: a abordagem clássica, a teoria da igreja-seita, a teoria racional e a teoria cultural.

A **abordagem clássica** remete às reflexões de alguns autores fundamentais para a sociologia, como Marx, Weber e Durkheim, ao tratarem da influência da religião e das organizações religiosas sobre aspectos fundamentais da vida nas sociedades modernas. Esses autores ressaltaram que a lógica de funcionamento de mercado, as relações de trabalho e a relação com o próprio dinheiro mudaram em face das transformações nas religiões que, ao mesmo tempo, causaram a modernidade e foram consequência dos fenômenos que levaram a esse momento histórico. Mesmo que a abordagem clássica não retrate o momento atual, as perspectivas nela reunidas constituem as teorias fundamentais que guiam os pesquisadores contemporâneos nas descobertas científicas sobre o tema da religião (TRACEY, 2012).

Para Weber (1996), religião e economia estão entrelaçadas, de modo que não é possível compreender a dimensão religiosa sem a dimensão econômica. Para o autor, a religião na modernidade foi conduzida de modo a representar um tipo de compreensão que ressignificou o trabalho na sociedade a ponto de alterar a lógica econômica, antes baseada em classes rígidas e distintas, cuja classe mais baixa trabalhava para a subsistência, tornando a mobilidade social uma realidade possível (burguesias) e compreendendo a relação com a remuneração de uma forma diferente daquela até então difundida pela igreja católica. A obra de Weber (1996) traz a religião, não como um tema central, pois toda a discussão gira em torno dos impactos do pensamento religioso nas relações de mercado. O autor traz a relação

direta da influência do comportamento religioso sobre a lógica de mercado. O momento de cisão fez com que esse autor observasse o mundo mudar. O homem passa a “transcender e dominar”, deixa de ser dominado pela sua condição de existência e se torna livre em relação ao seu meio (BELLAH, 1973, p. 274), um movimento impensado anteriormente.

A questão pela qual Weber (1996) é mais conhecido foi a sua análise da ética protestante. Ainda conforme esse autor, religião e sociedade podem ser compreendidas como dimensões separadas, isto é, a religião se apoia em suas próprias crenças ou ‘ética’ (DAVIE, 2006). Dois principais pilares são apresentados. O primeiro desses pilares é que as crenças e práticas dos protestantes se fundem até começar a fragilizar a lógica econômica vigente naquele momento histórico e a criar o espírito capitalista. Este conduz à compreensão de vocação ou chamado, em que Deus serve por meio do trabalho, além da compreensão de que o trabalho árduo pode conduzir à salvação (TRACEY, 2012). Surgem na ética protestante características como o trabalho árduo ou intenso, disciplina, integridade e economia. O segundo pilar trazido por Weber (1996) é a do papel desempenhado pela religião moldando o desenvolvimento em diferentes partes do mundo. Existe uma relação entre religião e sociedade que deve ser compreendida de acordo com as individualidades de cada cenário (TRACEY, 2012). As crenças e práticas dos grupos dominantes proveem as bases para a cultura de uma sociedade (TRACEY, 2012; WEBER, 1996).

A própria obra de Weber (1996) traz a compreensão de que a religião não é o tema central, visto que toda a discussão gira em torno dos impactos do pensamento religioso nas relações de mercado.

Não se trata tampouco de adotar a posição positivista que tem de modo geral por base negação, ou o desprezo, da religião, mas sim de compreender qual a influência do comportamento religioso sobre outras atividades, ética, econômica, política ou artística, e de apreender os conflitos que possam surgir da heterogeneidade dos valores que cada uma delas pretende servir. (FREUND, 1975, p.130).

A posição da religião se faz presente como um produto do trabalho cultural (CANTWELL, 2017). Porém, Sandelands (2003) compreende que para que os estudos organizacionais consigam desenvolver melhor o tema da religião nas organizações e, mais especificamente, Deus nas organizações, é preciso

reconhecer que existe uma forma diferente de compreensão, não somente como algo atrelado à cultura organizacional, mas como uma verdade para todas as organizações, algo que permeia todas as realidades levando em consideração que a sua ação está na esfera das relações organizacionais, posicionamento ético, relações de autoridade que são presentes em todas as organizações.

Destaca-se que não é obrigação da sociologia estudar a essência do fenômeno religioso, mas sim, compreender o comportamento que dá origem a esse fenômeno, apoiado em experiências particulares (FREUND, 1975). Freund (1975) afirma que há dois pontos os quais a obra de Weber (1996) não se propôs discutir, são eles: os “valores dogmáticos, das teologias concorrentes ou das filosofias religiosas, tampouco sobre a legitimidade da crença numa outra vida” (FREUND, 1975, p. 130).

A visão trazida por Durkheim é diferente, pois o seu interesse era nas consequências sociais da religião (DAVIE, 2006). Alguns aspectos podem ser levantados sobre a religião no seu trabalho *As formas elementares da vida religiosa* (DURKHEIM, 2008). Há a distinção entre sagrado e profano e a compreensão de que religião não é mágica nem se trata de fenômeno coletivo. A compreensão de que os objetos não são sagrados por si só, mas recebem esse significado ao serem inseridos em contextos específicos, pode ser considerada uma contribuição de Durkheim para compreender a religião na perspectiva do fenômeno social construído.

A segunda teoria trazida por Tracey (2012), em sua compreensão relevante para gestão e as organizações, é a **teoria da igreja-seita** (*sect-church theory*). Essa teoria foi muito presente na sociologia da religião, pois por um longo período regeu a forma de se perceber a religião na sociedade. Inicialmente, a forma de interpretar estava ligada às características empíricas da igreja, forma simples de fazer a diferenciação entre igrejas e seitas (ROBERTSON, 1970). Características essas que aproximam a igreja das características organizacionais (formalidade, burocracia, respeito à hierarquia e valores sociais), enquanto a seita era descrita como o que quebra a ordem, sendo associada a características como radicalismo, informalidade e antirritualísticas (DAWSON, 2011). As características das seitas se modificaram com o tempo, o que exigiu uma mudança, já que essa teoria não captava a

complexidade das religiões contemporâneas, embora tenha explicado a evolução europeia do cristianismo (TRACEY, 2012).

A **teoria da escolha racional**, terceira teoria apresentada (TRACEY, 2012), diz que o homem tende a fazer escolhas racionais baseado nos limites de sua compreensão e informações, restritos às opções disponíveis ao indivíduo, e guiado pelas suas preferências e gostos (STARK; FINKE, 2000). Desse modo, a recompensa e compensação emolduram essas escolhas em compensações entre aquilo que o homem quer e aquilo que está disposto a pagar como preço para obter. Portanto, os homens tendem a maximizar as recompensas e minimizar os custos em uma relação de troca com um Deus (HAMILTON, 2011). Nessa perspectiva, dá-se a conceitualização da religião no contexto de mercado com foco na oferta.

As organizações religiosas competem entre si por novos seguidores, logo, traz-se uma perspectiva de competitividade e saciedade dos fiéis que são comparados a clientes satisfeitos. Entretanto, as crenças religiosas são resultado de socialização em uma extensão diferente da considerada para consumo de produtos, em que se torna mais fácil a escolha racional (TRACEY, 2012). A segunda crítica à teoria da escolha racional nesse contexto se dá pelo foco nas formas religiosas ocidentais, o que dificulta a compreensão das religiões orientais que não baseiam sua crença na suposição supernatural, característica presente nas religiões ocidentais. Tracey (2012) finaliza suas críticas à teoria da escolha racional pontuando a ideia de que a busca pela maximização se torna dificilmente mensurável sem uma medida ou métrica que tenha essa característica de possibilidade de ser mensurável para avaliar custos e benefícios. Por essa razão, na perspectiva estatística, torna-se difícil medir o pluralismo religioso, o que prevê uma fragilidade sob o ponto de vista metodológico (OLSON, 1998; BRYANT, 2000; CHAVES; GROSKI, 2001)

A **teoria cultural** constitui um corpo de conhecimento em que são trazidas abordagens diversas relacionadas aos estudos da religião, uma vez que se examina de forma mais acurada o surgimento de novas formas religiosas coletivas (TRACEY, 2012). A literatura das novas formas coletivas religiosas compreende a religião em seus aspectos sociais e culturais, explorando, assim, a relação entre a religião e o contexto social na qual as crenças e práticas estão inseridas. Dessa forma, esse arcabouço teórico permite explicar a dinâmica no que diz respeito ao comportamento

religioso. Na compreensão do autor, “é surpreendente que a teoria dos movimentos sociais não ocupe um lugar mais central na sociologia da religião, dada a sua ampla influência na disciplina” (TRACEY, 2012, p. 95).

Novas teorias ajudam a construir o arcabouço da abordagem cultural. Cormode (1998) utiliza a teoria institucional, no que tange ao isomorfismo para compreender o problema da secularização e destaca que “as organizações seculares e religiosas vivem lado a lado nas cidades há séculos” (1996, p, 116). Stout e Cormode (1998) apresentam que a lógica religiosa está às macrológicas, isto é, os princípios religiosos são estendidos aos princípios praticados pelo estado, defendidos pela família. Wilde *et al.* (2010) ainda alega para o contexto do Segundo Conselho do Vaticano a teoria institucional ao mostrar que o ambiente traz os interesses dos líderes conduzidos a priorizar a legitimidade organizacional ao invés de outras questões, como crescimento ou eficiência, previstos na escolha racional. Desse modo, a teoria institucional é utilizada para compreender melhor as organizações religiosas do que para aplicar a teoria institucional (TRACEY, 2012). Assim:

a sociologia da religião e as organizações religiosas representam o mais compreensivo e sofisticado corpo de pesquisa científica para a ciência social sobre religião. De algum modo fragmentado, claramente oferece referências importantes para a pesquisa organizacional com interesse na religião (...) faz sentido para os pesquisadores da administração trabalhar as intersecções entre religião e as organizações para se familiarizarem com essa combinação e utilizá-las onde for relevante, mesmo que seja um ponto de partida. (TRACEY, 2012, p. 95, tradução nossa).

Na compreensão do autor, os trabalhos desenvolvidos nessa área ajudam a explicar a forma de deslocamento social que leva os indivíduos a construir novos tipos de organização social sustentados por novos sistemas de significado.

NESSE CONTEXTO, PASSA-SE A TRATAR A RELIGIÃO EM RELAÇÃO AO CONTEXTO SOCIAL EM QUE ESSAS CRENÇAS E PRÁTICAS PASSAM A ASSUMIR PRESENÇA VISTA, OBSERVADA NOS ESPAÇOS ONDE SE MANIFESTA, BEM COMO A DINÂMICA DO COMPORTAMENTO RELIGIOSO.

3 RELIGIÃO NA ADMINISTRAÇÃO

A religião, do étimo latino, procede de *religio*, com o significado de 'ligar outra vez'. Na seara da definição de religião, é possível entendê-la como um vínculo entre profano e sagrado (CHAUÍ, 2001) ou um sistema solidário de crenças e práticas de uma entidade sacra de todos em uma comunidade moral (DURKHEIM, 2008). Também pode ser compreendida como um conjunto de crenças, leis e ritos direcionados a um poder supremo no qual se estabelece uma relação de recebimento de favores para o homem (WILDES, 1995). A pessoa considerada religiosa pressupõe-se a participação em uma comunidade de fé com sua própria estrutura, regra e sistema de crenças (MORTON *et al.*, 2011). Portanto, tem-se a seguinte definição de religião: “os sentimentos, ações e experiências individuais do homem na sua solidão, ao passo em que se compreende em uma relação com algo que considere divino” (JAMES, 2000, p. 24).

Pode-se compreender que a religião trata de temas sagrados, ligados a uma instituição com estruturas dogmáticas, formais, por vezes rígidas, visto que está ligada aos ritos que se fazem por meio de uma instituição religiosa. Na visão de Berger e Sagrado (1985), o movimento acelerado de secularização permitiu que os sistemas religiosos também se modificassem, tornando a religião mais presente na vida privada do indivíduo. A questão suscita a reflexão sobre a religião no espaço moderno. Esta se tornou algo abstrato e vago, ainda que presente em diversos espaços que compõem as experiências do ser humano (SOUZA, 2005). Mitroff e Denton (1999) são taxativos ao afirmar que a religião é inadapável ao contexto organizacional por não ser congruente com os seus dogmas aos problemas complexos. Todavia, Berthouzoz (2002) afirma que a religião proporciona uma compreensão maior da existência humana, o que impacta no significado do trabalho para a sociedade. Deste modo, a religião ainda é considerada uma questão pessoal que não deve ser trazida para a discussão acadêmica (TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014).

Existem mais alguns fatores que reforçam a “não discussão” da religião nos estudos sobre organizações, estes serão apontados a seguir. Um dos motivos que se negligencia a exposição do tema religião nos estudos acadêmicos advém da

pluralidade das manifestações religiosas. Iyer (1999), de forma exemplificativa, expõe que, na perspectiva das escolas ocidentais, as orientações religiosas orientais são consideradas exóticas, únicas e diferentes. Tais posicionamentos apresentados se refletem ao se ignorar a discussão da religião nas organizações, apesar de a religião desempenhar um papel proeminente na sociedade e na economia (TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014). A falta de percepção de congruência entre as escolas ocidentais da administração e as características das religiões orientais criam um distanciamento, que para alguns é utilizado como razão pela qual o tema não precisa ser abordado cientificamente.

A rejeição desses aspectos, portanto, é paradoxal, “visto que o próprio mercado adota uma ideologia igualmente dogmática e normativa” (SILVA, 2008, p. 773) ao perceber a fé ‘manchada’ pelo trabalho. Tal compreensão foi ressignificada e deu lugar à compreensão da religião como uma ‘categoria nascida do trabalho humano’ (CANTWELL, 2017). Enquanto os modelos mais antigos traziam seus padrões de religião, universais, que categorizavam as comunidades, hoje se percebe a religião como algo que as “pessoas vivem, inventam ou constroem discursivamente em determinados momentos e lugares para propósitos particulares” (CANTWELL, 2017, p. 3, tradução minha).

Compreende-se que, apesar das publicações sobre religião em espaços de trabalho, ainda há necessidade tanto da quebra da rejeição para os espaços organizacionais quanto para o desenvolvimento do tema, que ainda não oferece um cenário claro sobre a influência da religião no indivíduo quanto a seus valores, crenças e comportamentos organizacionais (TRACEY, 2012). Além disso, o cristianismo representa o maior volume de religiosos no mundo (JOHNSON *et al.*, 2018).

Apesar do exposto anteriormente, Tracey, Phillips e Lounsbury (2014) trazem três áreas de discussão em que a religião se insere em discussões de estudos organizacionais. Os autores dividem em três níveis de discussão a análise baseada na: 1) identidade – identidade individual; 2) organizacional; 3) coletiva, tendo surgido nessa ordem.

A primeira delas é a discussão do tema sob a perspectiva da identidade. A religião se dispõe a trabalhar a questão da identidade do ser humano que influenciou os conceitos das ciências sociais e faz parte da literatura com questões fundamentais como “quem sou eu?” ou “quem é você? ”. Desse modo, os autores dividem a discussão da identidade em identidade individual, identidade organizacional e identidade coletiva. A identidade individual é compreendida como uma combinação entre o que o indivíduo percebe de si mesmo e a percepção do grupo sobre si (TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014). A identidade organizacional é trazida como os atributos considerados centrais, duradouros e distintivos (ALBERT; WHETTEN; 1985), assim o comportamento organizacional ajuda os membros da organização a orientar o seu comportamento de modo a fazer sentido para a organização. Dessa forma, ao falar de comportamento, é possível lembrar de Freitas (1997) que compreende que na cultura os comportamentos são regulados em suas interações. As organizações que têm princípios religiosos “não têm duas identidades definidas unicamente pela religião (...) a religião desempenha um importante papel na identidade organizacional das organizações não religiosas devido aos efeitos que gera nas crenças dos membros da organização” (TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014, p. 10, tradução minha). Quanto à terceira identidade apontada pelos autores, estes acreditam que a identidade coletiva, assim como a social e organizacional, está interligada à religião e que as organizações que pertencem às mesmas categorias tendem a dividir o senso de identidade comum.

Os autores são veementes ao afirmar que, em sua compreensão, a religião desempenha um papel óbvio e proeminente na sociedade e nas organizações, contudo os gestores têm ignorado esse fato e evitado discuti-lo academicamente.

Enquanto a suposição implícita nas pesquisas sobre organizações e gestão for de que a religião tem uma relevância marginal para as organizações contemporâneas, essa suposição somente cabe para a Europa Ocidental (...) mesmo nesse contexto é difícil sustentar esse argumento da religião como irrelevante. (...) debates sobre o casamento gay, ou ministros gays nas Igrejas da Escócia, mulheres sacerdotisas na Igreja da Inglaterra, ou a deportação dos Islâmicos. (TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014, p. 4, tradução minha).

No contexto das organizações, advindo da teologia, discute-se o *gap* que existe entre a prática religiosa dos momentos específicos da vida privada e a vivência nas organizações. O chamado “*Sunday - Monday gap*” faz alusão às igrejas

frequentadas nos domingos e à rotina de trabalho que retorna na segunda. Miller (2003), ao trazer essa discussão, afirma que as pessoas de negócio intuitivamente entendem que a espiritualidade que é vivida nos espaços religiosos vai além das práticas do domingo, elas querem integrar sua fé às demandas de trabalho (MILLER, 2003). O autor entende a compreensão do “*Sunday - Monday gap*” (distanciamento entre o comportamento do espaço organizacional e a fé exercida durante os dias de culto – domingo) e sua superação, isto é, não sentir mais a ausência da integração entre sua fé e as demandas de trabalho como um anseio social por uma mudança de postura em relação à vivência da religião dentro das organizações provocado por movimentos intencionais e racionais dos empregados em seu exercício de trabalho. Com intuito reflexivo sobre o tema, o autor lança a centelha para posteriores trabalhos que venham a discutir melhor o distanciamento entre a realidade de trabalho e a vida religiosa e os possíveis delineamentos práticos a respeito da relação entre trabalho e religião.

Seguindo a discussão sobre a forma de interpretar a religião nos estudos organizacionais, levantam-se alguns aspectos que agregam positivamente às organizações, forma de interpretação criticada por Zanoni *et al.* (2010). Alguns desses aspectos que podem ser levantados são a honestidade, o comprometimento organizacional do funcionário e sua motivação no espaço de trabalho (ARIFEN; GATREL, 2013; CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013; HAGE; PONSER, 2015; TRACEY, 2012; VERGARA, 2008; MORGAN, 2005), além do combate ao absenteísmo e ao estresse (SILVA, 2008), pois suas emoções passam a ser moldadas pela religião, portanto são mais positivas no suporte emocional ao grupo, conforto emocional e mecanismos para lidar com situações extremas enfrentadas no trabalho (BYRNE; MORTON; DAHLING, 2011). Estes podem ser considerados pela empresa atributos positivos ou formas positivas para lidar com problemas organizacionais corriqueiros, como o absenteísmo, falta de motivação e engajamento organizacional. Os funcionários que têm as características ou formas positivas de agir de acordo com os autores citados e fazem parte de alguma religião podem gerar uma compreensão de si mesmos, como funcionários mais virtuosos ou abençoados, que os funcionários não religiosos. A compreensão de ‘mais virtuoso ou abençoado’ é interpretada como mais resiliente e forte, características consideradas advindas da religião. Contudo, esse comportamento contributivo para

a organização também tem seus desvios, na medida em que este sentimento de diferenciação que a religião evidencia gera uma altivez por parte funcionário religioso em sentir que seus valores são mais nobres por haver um Deus que olha para ele (CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013).

Embora não seja a única forma de perceber a religião nos espaços de trabalho, as atividades que também envolvem a espiritualidade na discussão trazem os temas (religião e/ou espiritualidade nas organizações) relacionados aos benefícios que a organização tem em relação aos comportamentos de seus funcionários (BURACK, 1999; CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013; DUCHON; PLOWMAN, 2005; KRISHNAKUMAR; NECK, 2002). É possível compreender tal interpretação, benefícios relacionados à diversidade religiosa pelas organizações na forma como são geridas. Essa forma, de modo não intencional a religião e a espiritualidade, acaba por trazer benefícios à organização se observados sob a ótica da gestão da diversidade.

O estudo de Hage e Ponser (2015) traz uma contribuição diferenciada ao comparar os funcionários de diferentes religiões quanto ao comportamento de liderança, enquanto outros estudos fazem essa comparação entre religiosos e não religiosos (KATZ; SANTMAN; LONEROI, 1994; KOENIG, 2009; MORTON *et al.*, 2011; PETERSON *et al.*, 2004; SAROGLU, 2002). A primeira conclusão de Hage e Ponser (2015) é de que os cristãos e muçulmanos, apesar de terem grande influência religiosa, comportam-se de maneiras opostas quanto ao seu engajamento como líderes nos espaços de trabalho quando este é ligado à sua religião. Foram avaliadas cinco práticas de liderança (Moldar, Inspirar, Ativar, Desafiar, Encorajar), identificadas em uma frequência maior nos cristãos que nos muçulmanos. Para os cristãos, quanto mais forte é a sua relação com a fé, maior é o seu engajamento com a liderança. Já para os muçulmanos, o contrário se faz realidade, mostrando que a percepção sobre o comportamento humano difere da dos cristãos. O terceiro e último achado de Hage e Ponser (2015) mostra que a religião impacta no comportamento de liderança em 20%, enquanto a religiosidade impacta 1%, logo não pode ser considerada. Neste estudo é possível ver um comparativo entre as influências manifestas nos espaços organizacionais de uma religião oriental e uma ocidental.

O respeito ao pluralismo religioso, este se faz necessário à medida que as diferenças entre algumas religiões se fazem cada vez menos identificáveis (GARRY, 2011) e que se tem no mesmo espaço pessoas com crenças diferentes que respondem de forma diferente às maneiras como as organizações conduzem seu corpo de funcionários. A condução dá suporte a uma sociedade que é composta por pessoas que têm uma fé declarada, isto é, uma religião se faz presente quando datas comemorativas de ordem religiosa, por exemplo, são respeitadas. Foi declarada na suprema corte em 1952 que a sociedade americana é formada por “um povo religioso em que as instituições pressupõem um Ser Supremo. Nós garantimos a liberdade de adoração daqueles que o escolherem. Abrimos espaço para a grande variedade de crenças e credos que a necessidade humana demandar como necessária” (GARRY, 2011, p. 9, tradução minha). A declaração denota não somente que a esfera jurídica norte-americana trata da religião como um tipo de diversidade, mas, ao ler os casos apresentados e as tratativas jurídicas, percebe-se que se apresentam em espaços organizacionais por conflitos entre indivíduos dentro de uma organização.

O empregado pode trazer sua identidade pessoal para os espaços de trabalho e isso inclui as suas expressões e compreensões espirituais, então o funcionário traz consigo seus princípios religiosos para os espaços de trabalho, algo que não é possível desmembrar (MINTROFF; DENTON, 1999). Sua identidade influencia na identidade organizacional a partir do momento em que ele é parte do grupo (CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013; GARRY, 2011). Essas expressões religiosas se apresentam na forma em que as pessoas se vestem, por meio de seus acessórios, onde e o que escolhem comer, e quais as datas comemorativas realmente são importantes (GARRY, 2011). Assim sendo, não há uma divisão ou uma privatização das crenças espirituais que seja capaz de fazer com que nenhum dos valores, condutas ou habilidades relacionadas à religião não adentrem os espaços organizacionais junto com o indivíduo que ali trabalha (CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013).

Percebe-se que os aspectos do ambiente e o interesse da liderança guiam a legitimação organizacional mesmo que se precise abrir mão de crescimento e eficiência. Os autores Chan-Serafin, Brief e George (2013), por sua vez, discutem como as organizações se percebem em relação umas às outras. Essas diferenças

e/ou semelhanças se fazem presentes por meio das posturas organizacionais em relação a cliente homossexuais, registros documentais que indiquem a fé, contratação de funcionários da mesma religião ou a política de não funcionamento no domingo de uma rede de lojas devido ao culto da religião em questão. Trata-se de uma identidade coletiva que pode ser compreendida como tendo uma conexão intimamente ligada à religião (TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014). Desse modo, as organizações que têm as mesmas influências religiosas passam a dividir uma identidade em comum, assim como enfatizam as diferenças em relação às organizações que não partilham da mesma identidade.

Os espaços de trabalho são os locais em que as pessoas passam a maior parte do seu tempo e por isso há uma preocupação em que as pessoas que estão nesses lugares possam se sentir assediadas e discriminadas (GARRY, 2011).

Diante do exposto, é possível questionar-se sobre qual o destino das discussões acerca da religião na ciência, tendo em vista que a literatura não se apresenta de forma tão extensa ou mesmo congruente. O artigo de Chan-Serafin, Brief e George (2013) corrobora com Kaplan (1964) que afirma que as implicações da religião para as organizações não são adequadamente direcionadas nem são um território familiar para os estudos organizacionais (CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013). Outro breve trabalho aponta a necessidade de discussão do tema religião, leis e cultura com os aspectos econômicos das organizações e as relações entre si (KURAN, 2009).

Há uma necessidade de se trazer esses temas a um nível próprio de análise (TRACEY, 2012, TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014, HAGE; PONSER, 2015). Por nível próprio, entende-se a seriedade da discussão, a quebra de barreiras que não consideram o tema discutível na área científica e o suporte em teorias diversas que tragam compreensões complementares ao tema dentro da área de estudo organizacional.

4 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura foi definido cientificamente somente no século XIX por Tylor (2005) como “o todo mais complexo”, na obra *Primitive Culture*. O ser humano, membro de uma sociedade, adquire um conjunto de conhecimentos, como a linguagem, a lei, a moral, os costumes, a religião e o que está relacionado às ações humanas.

Campo de estudo por excelência da antropologia, Malinowsky (1978) trata a cultura como um instrumento a serviço de necessidades psicológicas e biológicas, em uma perspectiva funcionalista. Radcliff-Brown (1940) propõe um tipo de funcionalismo estrutural, pois considera a cultura como um mecanismo que une os indivíduos em estruturas sociais, sendo, portanto, um mecanismo de regulação adaptativa. Geertz (2017) traz uma percepção da antropologia simbólica, em que a cultura se apresenta como um sistema de símbolos e significados compartilhados. Nesse sistema, as ações simbólicas precisam ser interpretadas e decifradas a fim de que haja a compreensão dessas ações. Levi-Strauss (1989), último representante da antropologia apresentado aqui, contribui com o aspecto estruturalista e compreende a cultura com uma projeção de uma infraestrutura inconsciente (SMIRCICH, 1983).

Diante das contribuições dos autores expostos, é possível compreender a dificuldade que há em trazer uma definição de cultura. Porém, as diferenças acabam por se complementar criando um construto mais rico sobre o que se entende por cultura. Essa existência, ou falta, de consenso sobre a definição de cultura instigou o desenvolvimento de pesquisas que buscassem descortinar essa compreensão (BARALE; SANTOS, 2017; COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2004).

Geertz traz a sua forma de compreensão de cultura como teias de significado aos quais o homem está amarrado. Isso se dá devido à compreensão de que o pesquisador no campo, em sua observação sobre cultura, enfrenta “uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e inexplícitas” (GEERTZ, 2017, p. 7).

Seguindo as compreensões de cultura é possível falar de algumas escolas. A Escola Americana permitiu que o termo cultura fosse utilizado no plural, pois entende que cada cultura tem uma história e resulta em diferentes perspectivas que norteiam valores e noções (BOAS, 2004). Já a Escola Francesa compreende o termo como um sistema simbólico que resulta da “criação acumulativa” do homem (LARAIA, 2006). Na Escola Inglesa, a compreensão de cultura se dá como uma interação entre sociedade e o homem que nela está inserido (CAVEDON, 2000).

A diversidade de compreensões e conceitos de cultura traz os conflitos de abordagem, que englobam a forma de agir e sentir, fazer, comportar-se, pensar de um grupo partilhado entre os seus indivíduos por meio de lógicas inconscientes que levam à percepção de pontos de convergência. Porém, um ponto em comum dos conceitos de cultura a ser destacado neste estudo é de que ela é presente no coletivo de forma intrínseca, não sendo uma atribuição individual (LEANDRO; REBELO, 2011; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

4.1 Cultura organizacional

Os estudos sobre cultura organizacional vêm aumentando gradativamente e diversas áreas disciplinares demonstram interesse pelo assunto, como pode ser observado no Quadro 1 a seguir. Essa variabilidade, segundo Alvesson (1993), pode ser devido a diferenças entre estudos sob a ótica funcionalista/objetivista, ora sob a ótica interpretativa/subjetivista.

Quadro 1 – Número de artigos publicados por periódico

Periódicos	1981-1996	1997-2006	2007-2016	Total
Harvard Business Review		4		4
Accounting, Organizations and Society	2		1	3
Journal of Strategic Information Systems	3			3
Human Resource Management International Digest			3	3
Journal of Marketing	1	1		2
Management Decision			2	2
International Journal of Accounting	1		1	2
Industrial and Commercial Training		2		2
International Journal of Educational Management		1	1	2
Accounting, Auditing and Accountability Journal			2	2
Outros	6	10	29	45
Total	13	18	39	70

Fonte: Kawata *et al.* (2018).

Por conta das diferentes abordagens, Smircich (1983) realizou um trabalho para classificar os estudos de cultura organizacional em dois grupos distintos, um que percebe a cultura organizacional como algo da organização, uma variável, em que estão presentes um grupo de estudo que trata de cultura corporativa; e outro grupo que trata o tema como processos inconscientes, simbolismo organizacional e cognição organizacional, que é a cultura conceitualizando as organizações.

Barale e Santos (2017) apresentam duas grandes áreas nas quais podem ser localizados os autores que discutem a cultura organizacional. Os autores apresentam duas tendências. Na primeira delas, a vertente dominante, estão autores como Schein, Pettigrew, Ouchi, Handy, Peters e Waterman, Deal e Kennedy e Pascale e Athos. A sua percepção é de que as organizações têm uma “cultura que (1) revela fenômenos dentro da instituição, potencializando ou não o desempenho organizacional; (2) as organizações têm a possibilidade de mensurar ou gerenciar, mudar ou criar cultura, a depender da aplicação de metodologias aplicadas; (3) os líderes formam e alteram a cultura (SMIRCICH, 1983). Essa primeira vertente reflete o caráter funcionalista e gerencialista na abordagem da cultura.

A segunda vertente vai de encontro às características gerenciais da cultura e tem como autores representativos Chanlat e Aktouf. Portanto, essa vertente não acredita na manipulação intencional desse fenômeno chamado cultura. Compreende que a organização é uma “cultura de ações compartilhadas a serem explicadas pelos aspectos expressivos ideacionais e simbólicos” (BARALE; SANTOS, 2017, p. 130).

Os estudos sobre cultura organizacional tornam-se mais intensos na década de 1970 por conta do fenômeno japonês, que ascende como potência econômica fomentando a compreensão da cultura da sociedade e das organizações nipônicas para compreender os motivos do sucesso econômico e organizacional dessas empresas (BARBOSA, 1996; BARRETO *et al.*, 2013; MONTEIRO; VENTURA; CRUZ; 1999; SOUZA, 2005;). Na década de 1980, esse conhecimento se difunde contrariando a previsão de um modismo na Teoria das Organizações, mas sendo incorporado a esse campo (BARBOSA, 1996; CAMERON; FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997; CAMERON; QUINN, 2011).

A partir da década de 1980, a cultura, segundo Caldas e Wood Jr (1997), passou a ser percebida como orientações para o alcance de metas estratégicas, visto que determina aquilo que é considerado importante para os executivos e influência nas tomadas de decisão. Em uma perspectiva que se aproxima da segunda vertente, relaciona-se à manutenção de uma identidade organizacional que se faz ameaçada pelas técnicas modernas que adentram os espaços organizacionais (CALDAS; WOOD JR., 1997).

A pesquisa de Hofstede (2001) traz a cultura organizacional como consequência de uma dinâmica cultural maior da sociedade, pois a organização está inserida na sociedade. Assim, define cultura como “a programação coletiva da mente que diferencia os membros de um grupo humano de outro” (HOFESTEDE, 2001, p. 19). Essa compreensão serviu de referência para outros estudos subsequentes na Teoria das Organizações. Esse autor aponta a influência da cultura nacional na cultura organizacional, tendo em vista que as certezas mais profundas relacionadas à concepção de vida em sociedade, valores e forma de governo refletem nos membros empresariais. Por essa razão, Caldas (2011) atenta para o fato de que os pesquisadores aprendam com os traços nacionais e práticas locais percebendo a diversidade, mas ainda despendendo da impotência devida para o avanço do tema no âmbito internacional.

A cultura organizacional carrega consigo as especificidades das organizações que são sua identidade, marca característica (TAVARES, 1993). Esses elementos são legitimados e reconhecidos interna e externamente (TAVARES, 1993). Essa cultura presente nas organizações define aquilo que é considerado um comportamento exemplar ou o que é considerado um desvio social (FREITAS, 1997). Essa classificação, do comportamento exemplar ou não, só pode ser feita em casos de um referencial de comportamento, amplamente difundido e considerado aceitável comparado a um comportamento que não se adequa a essa referência estabelecida e partilhada. A partir do momento em que um comportamento não se alinha ao comportamento majoritariamente aceito, encontra um “desvio social”.

Para Alvesson (1993, p. 3), “a cultura organizacional envolve as experiências, significados, valores, compreensões associadas ao meio ambiente que são

aprendidos e compartilhados, que se expressam, reproduzem-se e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica”.

Assim, a cultura se manifesta por meio das cerimônias, ao favorecer a sensação de pertencimento, orgulho ou mesmo pela palavra externalizada que gera essa sensação em seus membros. É a cultura organizacional que possibilita o senso de identidade entre os membros da organização, identidade entendida como “um modo mental que se dispõe para perceber o idêntico e o diferente na diversidade dos engajamentos dos sujeitos” (SAINSAULIEU, 1977, p. 283). Para o autor, a construção da identidade parte de “uma dinâmica relacional de produção cultural em que o indivíduo reconhece a si mesmo pelo que é idêntico e o que é diferente, nas suas experiências, tendo por referência o outro” (SAINSAULIEU, 1977, p. 282).

Um dos autores consagrados que tratam do tema é Schein (2009). Sua compreensão de cultura organizacional é a de um modelo de pressupostos básicos, criado durante o processo de aprendizagem dos indivíduos na organização para que esta possa lidar com problemas de ordem interna e externa. O que foi aprendido na vivência é repassado para outros membros da organização, no presente e no futuro, como a forma correta de se perceber, pensar e sentir em relação aos referidos problemas. A permanência desse modelo no tempo consolida a cultura como algo que é apreendido de modo inconsciente pelos participantes da organização.

Para Schein (2009), três aspectos são importantes para a compreensão da cultura de uma organização: (1) O nível dos artefatos e das criações (arquitetura, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, modelos de comportamento visíveis e invisíveis); (2) o nível de valores (valores manifestos); (3) e o nível de pressupostos inconscientes (comportamentos considerados adequados advindos do compartilhamento de valores).

Thévenet (1991) descortina um outro aspecto ao argumentar que as empresas têm e são uma cultura. A cultura organizacional de uma empresa pode ser descrita por meio de um conjunto de elementos que lhe são próprios, nesse caso a empresa tem uma cultura. Mas, as organizações também são sociedades humanas, logo “apresentam símbolos, signos que se configuram como criação coletiva e afirmam a existência da mesma” (CAVEDON, 2000, p. 26). Para compreensão dos símbolos na

cultura organizacional, Srour (2012, p. 15) as define como “representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem”, portanto a cultura “não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização”.

Pettigrew (1979) e Thévenet (1991) corroboram quanto à compreensão da cultura como uma relação de mão dupla. Ao mesmo tempo em que uma empresa é uma cultura ela também possui uma, então o homem cria cultura e também é criado por ela. Nesse sentido, Pettigrew (1979, p. 574) define cultura como um “sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo, em um dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações”.

A cultura também pode ser compreendida como algo vivo, pois por meio dela as pessoas criam e recriam os contextos nos quais se inserem (MORGAN, 1996). Portanto, Morgan (1996) e Thévenet (1991) compreendem que não há possibilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista. O caráter da cultura é compreendido como essencialmente humano e não deve ser usado para controlar ou manipular, afinal não é algo “imposto sobre uma situação social, ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social” (MORGAN, 1996, p. 131).

A compreensão trazida por Luppi (1995) associa a cultura aos comportamentos, desvinculando-a de uma visão mecanicista. Esse posicionamento amplia o conceito iniciado por Thévenet e Morgan.

Acredito que a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as ideias, os objetos e os processos. (...) devemos ter em mente que a cultura não se constrói. Assim como um ser vivo; nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. (...) Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude, Cultura é o produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações externas a elas, que as motivem a mudar. (LUPPI, 1995, p. 16-17).

Diante do exposto sobre a definição de cultura trazida por Luppi (1995), a cultura só pode ser alterada mediante a motivação das pessoas na busca de aprendizagem continuada, uma renovação constante que é resultado das interações

com o meio. A compreensão de Luppi (1995) é a de que a cultura não é construída por não se dispor de técnicas que permitam efetuar mudanças dentro de uma compressão positivista. A cultura é compreendida com uma construção social que não responde a interferências de relação causa-efeito (CAVEDON, 2000)

As pessoas é que fazem parte da cultura, algo amplo que abrange seus comportamentos, ideias, objetos e processos. Luppi (1995) compara a cultura a um ser vivo que nasce, cresce e morre, sem possibilidade de manipulação como um ser inanimado, uma máquina. O autor sela seu pensamento ao trazer o conceito de que a cultura não pode ser mudada e que o máximo que pode ser feito é agir de maneira a permitir que ela mude por meio da interação entre as pessoas, a criação de situações externas que as motive a mudar.

Motta (1995) ainda traz uma definição de cultura organizacional baseada em Geertz (2017) e Lévi-Strauss (1989) ao afirmar que a cultura “designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem. Assim, a cultura desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais” (MOTTA, 1995, p. 199). Finda-se essa trajetória dos conceitos de cultura organizacional trazidos com a definição de Cavedon (2000, p. 29) baseada na compreensão de Geertz que entende cultura organizacional como a “rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantização que revela a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional”.

Essa perspectiva, interpretativista, é menos explorada. Há uma preocupação em compreender o fenômeno da cultura organizacional sob a perspectiva interpretativista (BARALE; SANTOS, 2017).

Partindo dos princípios apontados por Caldas (2011), sugere-se que os pesquisadores brasileiros estejam atentos para os traços nacionais que se fazem presentes nos estudos de cultura. Cavedon (2000) reforça essa importância ao mencionar que o pesquisador brasileiro deve atentar para o contexto brasileiro e para o significado das empresas para os brasileiros que é diferente do âmbito internacional.

Já que, ao se falar de cultura, compreende-se esta como processos inconscientes (SMIRCICH, 1983), que traz a identidade dos grupos, regras normas e padrões (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012), é preciso atentar também para o contexto no qual se insere essa cultura organizacional que reflete as influências de uma cultura nacional. Dessa forma, cada elemento que cerca, influencia e interfere nessa construção cultural, a exemplo das crenças religiosas.

A cultura será considerada para este trabalho fundamentada em Schein (2009). Considera-se que é dinâmica e criada pelas interações (SCHEIN, 2009), observadas no ambiente brasileiro (CALDAS, 2011), e que traz as representações que dizem quem a empresa é (SROUR, 2012)

4.2 Como perceber a religião na cultura?

A forma como a alta gestão se posiciona perante as situações (datas comemorativas que são consideradas importantes, diversidade de clientes, diversidade dos funcionários) acaba por ser um guia de como toda a organização se comportará diante de tais descritas situações. Assim como as pessoas têm seus valores, as organizações também os desenvolvem, de forma natural ou condicionada. A literatura científica traz algumas pesquisas, que serão apresentadas a seguir, em que a cultura se mostra por meio de um ponto de intersecção que é a forma como a organização lida com a crença religiosa de seus funcionários. A preferência por contratações de funcionários que partilhem as mesmas crenças religiosas, inserção dos valores religiosos na organização por meio da família fundadora e mantida ao longo das gerações guiando, inclusive, as decisões de negócios (SINHA *et al.*, 2017). Gradualmente, uma organização cuja família fundadora traz valores, também religiosos, faz com que toda a organização passe a compreender aquele comportamento como socialmente aceito (FREITAS, 1997). A adesão aos valores religiosos introduzidos na empresa pode se fazer presente na forma de cumprimentar, nas datas festivas comemoradas, inclusive na dieta servida na empresa, partilhados entre os funcionários.

A força da cultura pode sobrepor decisões gerenciais tomadas e assim enaltecer os valores partilhados entre funcionário e competências técnicas mais

desenvolvidas para a execução de uma função (SINHA *et al.*, 2017). A crença pessoal não compatível pode gerar um impasse na compreensão da cultura organizacional e posteriores atritos relacionados à falta de compreensão da importância de alguns ritos. As crenças que regem as organizações influenciam diretamente na cultura estabelecida, como a Chick-fil-A, que declara basear-se em princípios bíblicos e que não funciona aos domingos (CHICK-FIL-A, 2018). Essa regra, de não funcionamento aos domingos, vale para todas as filiais e é algo declarado pela empresa a funcionários e clientes, caracterizando, portanto, a identidade da empresa.

As organizações religiosas também se fazem presentes nas discussões relacionadas a estudos organizacionais. Isso advém do uso de princípios dos estudos organizacionais em espaços religiosos, diminuindo cada vez mais o distanciamento entre os dois, entre organizações religiosas e princípios das ciências sociais aplicadas.

Essa relação pode ser percebida não somente pela observação das organizações religiosas pela ótica das teorias que compõem os estudos organizacionais, mas pelo uso dos princípios organizacionais de forma consciente pelas organizações religiosas (TRACEY, 2012; TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014). São incorporados princípios de comunicação com os clientes, princípios estes advindos das áreas de negócios para os espaços religiosos. A apropriação de novas mídias de comunicação vem favorecendo esse fortalecimento e reforçando a autoridade não só dos líderes religiosos em relação aos fiéis, mas as organizações religiosas como um todo (CHEONG, 2017). A comunicação, usada intencionalmente para 'inspirar' os fiéis, tem também a finalidade de conduzir os comportamentos de seus seguidores de forma estratégica, competindo *on-line* e *off-line* com seus concorrentes e divulgando ou cocriando informações direcionadoras (CHEONG, 2017). Portanto, percebe-se uma aproximação dos temas relacionados a negócios com as organizações religiosas.

Além de observar o conhecimento de negócios adentrar os espaços religiosos, também é possível perceber a religião usada estrategicamente pelas organizações em benefício das mesmas (ARIFEN; GATREL, 2013; CHAN-SERAFIN; BRIEF;

GEORGE, 2013; HAGE; PONSER, 2015; SILVA, 2008; TRACEY, 2012; VERGARA, 2008).

Como exposto, a cultura organizacional é uma relação de mão dupla. Essa relação se estabelece entre o funcionário e organização. Desse modo, a organização tem uma cultura organizacional que é construída por meio das relações. Nessa relação de mão dupla, há algo da organização oferecido ao funcionário e algo do funcionário oferecido à organização (PETTIGREW, 1979; THÉVENET, 1991). A partir do momento em que a autocompreensão religiosa do sujeito adentra o espaço organizacional, essa autocompreensão influencia na cultura organizacional. Em situações em que a autocompreensão religiosa do indivíduo não é a mesma que a da organização, a relação de mão dupla estabelecida cria uma cultura que pode ser alterada pelas diferenças de autocompreensão religiosa que convivem nos mesmos espaços.

A partir do momento em que essas religiões, afirmadas ou desaprovadas pelas organizações, interagem no mesmo espaço pela razão de seus religiosos trabalharem em um mesmo espaço organizacional, criam-se grupos que geram movimentos de aproximação ou afastamento relacionados a um aspecto de sua identidade, a religião. Grupos que são diferentes, que se identificam de forma diferente pela afirmação de sua fé, mas que juntos constroem uma cultura organizacional. Diante dos exemplos expostos, é possível fazer um resgate da definição de cultura, que é a rede de relações construída que circula os espaços de trabalho e fora deles (GEERTZ, 2017). Assim é possível perceber a teia de relações na qual o homem está inserido e que, ao mesmo tempo, constrói.

Ao mencionar as distinções dos grupos, é possível utilizar a mesma analogia de Morgam (1996) para tratar das diferenças existentes entre os grupos, por consequência em suas culturas. O autor afirma que raramente a influência da cultura hospedeira é uniforme, o que guia para a compreensão das subculturas. Os grupos sociais nas organizações partilham coisas em comum, mas têm padrões distintos.

Quanto maior a organização, maior também é a possibilidade da formação de subculturas, consideradas “grupos de pessoas com padrão especial de valores e

filosofia, mas não inconsistentes com os valores e filosofias dominantes na organização (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2005, p. 197).

Nesse contexto, as organizações não apresentam elementos culturais extremamente rígidos, homogêneos ou mesmo impenetráveis (MEYERSON; MARTIN, 1987). Assim, as culturas passam a ser constituídas por subculturas cujos membros compartilham valores e interesses distintos. Dentro de uma cultura organizacional é possível encontrar minissociedades.

À medida que as organizações crescem e amadurecem, a heterogeneidade cultural passa a assumir espaços que são distintos que a cultura também desenvolve aspectos heterogêneos (MORGAN, 1996). Essa heterogeneidade é motivada pelo conjunto de valores diferenciados, assim gerando grupos concorrentes, um mosaico de realidades ao invés da uniformidade da cultura organizacional. Essa heterogeneidade pode gerar os comportamentos diferenciados de pequenos grupos na organização e, porventura, gerar uma guerra cultural entre os grupos, o que se define como as contraculturas.

Desse modo, quanto mais distintas forem as opiniões entre as subculturas, maior é a probabilidade da formação de contraculturas cujo foco está na ambiguidade (BLOOR; DAWSON, 1994; FLEURY, 2000; HOFSTEDE, 2001).

5 DIVERSIDADE E RELIGIÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A diversidade é composta pela discussão mediante várias fronteiras de conhecimento. Dentre elas estão a psicologia, antropologia e a sociologia do trabalho. Na teoria organizacional, esse assunto é discutido fundamentado na cultura organizacional e no comportamento organizacional.

Nkomo e Stewart (2006) afirmaram que ainda havia muito a se fazer a respeito da diversidade relacionada à necessidade de estudos que levassem à congruência o significado de diversidade, apesar do volume de pesquisas que tratam sobre este tema. Os referidos autores compreendem a diversidade como uma mistura de pessoas de grupos diversos cujas diferentes identidades interagem dentro do mesmo sistema social. Nkomo e Cox (1991, p.335) afirmam que

apesar da confusão sobre o que constitui diversidade, está mais ou menos claro que os acadêmicos estão se referindo à “diversidade de identidades” com base na filiação a grupos sociais e demográficos e como as diferenças de identidade afetam as relações sociais nas organizações.

As definições sobre diversidade são muitas e, na maior parte das vezes, focam-se em diferenças visíveis como gênero, raça, etnia e deficiências, e essa visibilidade as torna mais difíceis de esconder (COLE; SALIMATH, 2013). No contexto da diversidade, coexistem os grupos sociais que pertencem à maioria e aqueles que pertencem à minoria. Para Fleury (2000), existem dois grupos, os de maioria e os de minoria, estes coexistem no mesmo sistema. A maioria é um grupo “cujos membros obtiveram vantagem em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (FLEURY, 2000, p. 20). A minoria são os grupos marginalizados social, cultural ou economicamente, características que os diferem do grupo dominante (CAVEDON, 2000; GONÇALVES *et al.*, 2016; PUPIM, 2007).

A diversidade abrange as minorias, dentre estas estão negros, Pessoas com Deficiência (PCDs), mulheres, gerações, indígenas e outros (COSTANZA *et al.*, 2012; FERREIRA *et al.*, 2015; LYONS; KURON, 2014; MOREIRA; CAPPELLE; CARVALHO-FREITAS, 2015; PARRY; URWIN, 2011; QUEIROZ *et al.*, 2018; SOUSA; RAMOS, 2017; TURNER; TAJFEL, 1986). Por esse breve agrupamento, é possível perceber a complexidade do tema. Assim, os autores ainda afirmam que

apesar dos avanços nas discussões relativas ao tema, incluindo as discussões com ações legislativas, ainda existem lacunas a serem preenchidas.

Há quem perceba a amplitude de conceitos da diversidade como algo interessante. Para Mor Barak (2016), pelo fato da diversidade não ser restrita a uma forma absoluta, ela adquire características como flexibilidade e adaptação, sendo então a diversidade compreendida para além de barreiras culturais ou nacionais.

A diversidade cultural pode ser compreendida a partir de perspectivas diversas. São elas: em nível de sociedade, de grupo ou indivíduo e organizacional. Desse modo, a diversidade cultural pode ser compreendida como uma vinculação de pessoas com uma afinidade que compõe um sistema social (MAZUR, 2010).

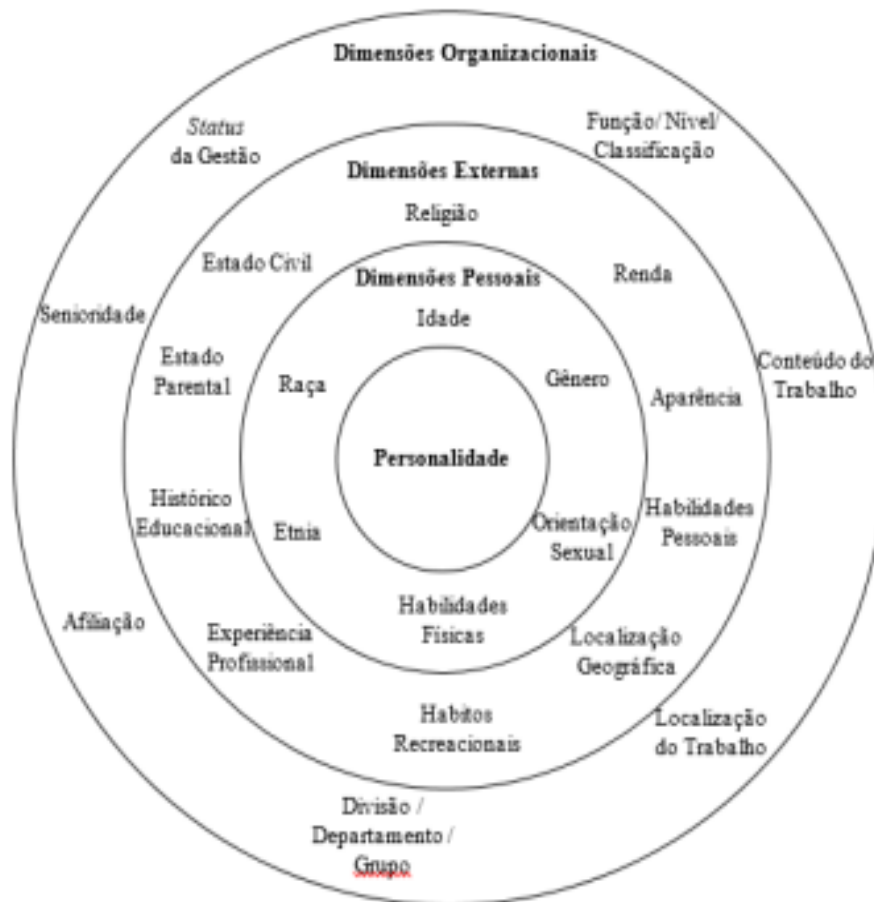
Esse fenômeno é considerado subjetivo, criado por um grupo com base em suas identidades sociais categorizando os outros indivíduos como semelhantes ou não (MAZUR, 2010).

Lodem e Rosener (1991) segregam as diversidades em grupos de duas dimensões, a dimensão primária e a dimensão secundária. A dimensão primária compreende os aspectos que são considerados imutáveis, de nascença, relacionados à identidade, autoimagem e visões de mundo. Esses aspectos têm grande impacto no grupo local e se concretizam por meio da idade, etnia, raça, gênero, habilidade e qualidades físicas, raça e orientação sexual. A dimensão secundária inclui o contexto educacional, localização geográfica, renda, experiência militar, estado civil, *status* familiar, crenças e religião, além da experiência profissional. Essa dimensão é considerada menos visível, influencia na identidade e impacta na autoestima e autodefinição do indivíduo. Aperfeiçoando o tema, Arredondo (2004) completa que classe social e língua são partes da dimensão primária, além de que hábitos de saúde e interesses recreativos podem ser compreendidos na dimensão secundária.

Surge uma terceira dimensão que engloba as vivências do indivíduo. Nesse ponto, para Gerdenswartz e Rowe (2003), essa terceira dimensão é composta pelos aspectos organizacionais que se concretizam em formato de departamentalização, afiliação, classificação do trabalho, certificação profissional, posição hierárquica, nível funcional, campo de atuação e tempo de serviço. Assim, a interação das

dimensões apresentadas compõe a personalidade do indivíduo (GARDENSWARTZZ; ROWE, 2003) conforme a Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Dimensões da diversidade



Fonte: Adaptada pela autora (2019) a partir de Gardenswartz e Rowe (2003, p. 32).

Algumas pesquisas foram desenvolvidas para compreender a diversidade nas organizações e seus paradigmas teóricos (NKOMO; STEWART, 2006). Uma das estruturas teóricas é a Teoria da Identidade Social, sua ênfase se dá na teoria cognitiva que sustenta que os indivíduos tendem a classificar uns aos outros em categorias sociais. Essas categorias têm efeito na interação humana (KNOMO; COX, 1996). Uma das consequências dessa identificação está relacionada às escolhas do indivíduo que (1) tende a escolher as atividades e instituições mais congruentes com suas identificações, (2) tem as interações intergrupais e o reforço dado ao grupo e aos valores partilhados afetados pela identidade e (3) tem a fixação ao grupo e aos valores partilhados reforçados pela identificação gerando competição com grupos externos (ASHFORTH; MAEL, 1989). Além disso, essa teoria considera a diversidade relacionada a diferenças objetivas e estáveis entre os membros de um

grupo, assim como as características dos membros da equipe em função das múltiplas identidades sociais, impulsionadas pelo contexto em questão (TAJFEL *et al.*, 1979; TAJFEL, 1972; TURNER, 1975; TURNER; TAJFEL, 1986). Nessa teoria, são explorados os grupos mais comumente reconhecidos, como os baseados em gênero, família, etnia e idade (ALDERFER; SMITH, 1982)

Na teoria das Relações Intergrupais, é explorada a integração de membros de Grupos de Identidade e de Grupos Organizacionais. Seu foco está na autoidentificação (KNOMO; COX, 1996). Entende-se por Grupos de Identidade os membros que compartilham características em comum, como as biológicas, experiências históricas equivalentes e/ou que estão sujeitas a forças sociais semelhantes, resultando em visões e compreensões de mundo relativamente semelhantes, assim utilizadas para estudar as minorias diante da predominância branca e masculina (ALDERFER *et al.*, 1980; THOMAS, 1990). Por Grupos Organizacionais se entende o compartilhamento de posições organizacionais comuns. Por essa razão partilham experiências de trabalho congruentes (ALDERFER, 1982; ALDERFER; SMITH, 1982).

A Demografia Organizacional examina os processos e resultados do grupo em função da sua composição nas várias dimensões da diversidade. Isso inclui os aspectos demográficos e características não visíveis, a exemplo da personalidade. Assim, é trazido ao rol de discussão as dimensões da diversidade em relação às variáveis visíveis, que também podem ser chamadas de variáveis de superfície, e as não visíveis, que também podem ser chamadas de profundas. Por variáveis visíveis se compreende raça, gênero, idade, deficiências e qualquer outra característica que de pronto possa ser identificada. Por variáveis não visíveis ou profundas se compreende as variáveis relacionadas a atitudes e personalidade, estas exigem tempo para ser reconhecidas (KRAIGER; FORD, 1985; GREENHAUS; PARASURAMAN; WORMLEY, 1990; THOMAS, 1990, NKOMO; COX, 1991; HANAPPI-EGGER; ORTLIEB, 2015).

Outra forma de compreensão da diversidade está na Pesquisas Étnico-Racial e de Gênero. O foco de grande parte das referidas pesquisas está em documentar o tratamento diferenciado dado pelas organizações às pessoas baseadas em seus grupos étnicos e gênero. Concentra-se em analisar a discriminação nos processos

organizacionais, como seleção e recrutamento, e mesmo entre os colegas de trabalho (BELL; KNOMO, 2001; PFEFFER, 1983; TSUI; EGAN; XIN, 1995).

Desde a década de 1960, percebem-se movimentos políticos favorecendo a integração racial na América do Norte (EUA e Canadá), que resultaram em leis com o intuito de fomentar a igualdade de oportunidades empregatícias e de educação. As pesquisas sobre diversidade, apesar de serem consideradas novas (ZANONI *et al.*, 2010), já mostram discussões que giram em torno do posicionamento de grupos sociodemográficos nos espaços de trabalho antes mesmo da década de 1970. Por conta da intensa presença das diferenças relacionadas à raça, a *Affirmative Action* foi promulgada na década de 1960, nos Estados Unidos da América, como uma reação à discriminação racial em Instituições de ensino e empresas. As organizações, reguladas federalmente, recebiam recursos e benefícios de acordo com a diversidade adotada em seu corpo de funcionários, ao balancear a composição do conjunto de funcionários da empresa conforme a diversidade existente no mercado (COLE; SALIMATH, 2013, FLEURY, 2000).

Para as organizações, no cenário internacional, a gestão de diversidade surge nos Estado Unidos da América (EUA), nos primeiros anos pós-guerra fria, período neoliberal no campo de gestão e estudos organizacionais, no intuito de mitigar as discriminações nos espaços de trabalho (WALLERSTEIN, 1989; DUSSEL, 2012). Dessa forma, a diversidade emerge como uma questão que até então não era considerada no cenário organizacional. A partir daí, surge a gestão da diversidade que consiste em reconhecer e valorizar as diferenças que incluem raça, gênero e pluralismo cultural em uma perspectiva pró-diversidade (ROBINSON; DECHANT, 1997).

Nos grupos contemplados pela política afirmativa estavam previstos os negros, hispânicos, mulheres, asiáticos e índios, sendo as pessoas com deficiência somente incluídas depois de 1991 (AGÓCS; BURR, 1996). O intuito da criação das leis era minimizar as diferenças por meio da ampliação do espaço que as minorias poderiam ocupar, melhorando a sua representação numérica no contexto organizacional por meio de sistemas de cotas e fomentando relações consideradas justas e equitativas relacionadas ao emprego. Porém, independentemente das leis criadas, ainda se percebe que as organizações não são tão meritocráticas quanto pregam ser

(ZANONI *et al.*, 2010). Para esses autores, a desigualdade é estruturada quando se trata de gênero e raça e isso é mostrado por meio das pesquisas científicas referentes a esses temas. Algumas discussões foram construídas em torno das diversidades relacionadas a gênero e a marginalização da mulher nos espaços organizacionais (CAVENDISH, 1982; COCKBURN, 1983, 1985; KANTER, 1977; ONG, 1987).

De acordo com o exposto até então a diversidade pode ser compreendida como a disparidade de identidades em uma determinada unidade social, podendo esse grupo social também ser uma organização. Nesse contexto organizacional, é possível perceber a força de trabalho diversificada como resultante da crescente diversificação cultural dos centros econômicos. As empresas se tornam espaços repletos de crenças, valores e identidades resultantes das diferentes construções sociais (HARRISON, KLEIN, 2007), pois o trabalhador não se despe de sua identidade ao compor a organização da qual faz parte. Nesse ponto pode ser observada a ideia da autocompreensão religiosa que é trazida para dentro das organizações. Assim, o grupo de identidade o grupo de categorização organizacional (ALDERFER; SMITH, 1982).

Como a religião faz parte do segundo nível da identidade de Gardenswartz e Rowe (2003), é uma dimensão mutável que está diretamente ligada à autoidentificação, portanto a autocompreensão do indivíduo.

As diferenças nesse aspecto podem ser percebidas inclusive a nível da valorização de *status* social até o nível de recursos como salários. Assim, as diferenças levam a privilégios de certos grupos em detrimento de outros (HARRISON; KLEIN, 2007).

Ao buscar analisar a capacidade de integração dos indivíduos nos espaços de trabalho, Cox (1991) elabora um modelo que traz as organizações em estágios de diversidade diferentes.

O primeiro a ser apresentado é o da Aculturação. Deste, compreende-se o modo pelo qual os grupos se adaptam uns aos outros e resolvem suas diferenças culturais. O segundo é a Integração Estrutural, nesse estágio são observados os perfis culturais dos membros da organização. O terceiro é a Integração Informal,

nesse estágio são inclusos os membros de culturas minoritárias nos grupos informais de atividade não relacionadas à organização. Segue com o viés cultural, que abarca a discriminação e preconceito. A penúltima, Identificação Organizacional, que trata do sentimento de pertença, lealdade e comprometimento com a organização. O quinto e último estágio é o do Conflitos Intergrupais, que trata dos atritos, tensões e lutas de poder entre grupos diversificados.

Diante dos seus fatos expostos, Cox (1991) classifica a organização em três tipos. São estes a monolítica, organização plural e organização multicultural.

Na primeira classificação, organização monolítica, essas organizações são altamente homogêneas. Percebe-se poucas ações que efetivamente favoreçam a integração de grupos de minoria no grupo majoritário. Dessa forma, constata-se a dominância do homem branco em posições de gerência (HANASHIRO, CARVALHO, 2013). De acordo com a Teoria da Identidade Social, essa homogeneidade possibilita o aumento do nível de satisfação e cooperação dos grupos de trabalho e diminui os conflitos emocionais criados pelas barreiras culturais, pois essas barreiras não são consideradas significativas (MAZUR, 2010).

As organizações plurais, que são heterogêneas, têm de forma mais presente ações para integração de pessoas de diferentes grupos culturais. Essas ações se fazem mais presentes por conta do conflito potencializado na organização, que pode resultar em interação e comunicação intergrupais bloqueadas (MAZUR, 2010).

Em organizações multiculturais é apresentado o sentimento de valorização da diversidade. Os funcionários desfrutam de um ambiente livre de discriminação, sem preconceito, sendo assim totalmente integrados (COX, 1991). Ao alcançar maior heterogeneidade, os espaços de trabalho se tornam propícios para o estímulo de processo psicológico associado à Teoria da Identidade Social, gerando comportamentos que são benéficos à organização, como a solidariedade em relação aos indivíduos de raça ou gêneros diferentes, aceitação de diferentes costumes e eliminação de racismo (MAZUR, 2010).

A falta de um olhar cuidadoso das organizações sobre as diversidades pode gerar conflitos intergrupais entre as majorias e minorias (KNOMO; COX, 1996). É possível refletir tanto sobre os impactos que melhor se adequam ao pensamento

mecanicista como a perda de produtividade com seus resultados efetivos do trabalho. Pensamento fundamentado no paradigma da discriminação-e-justiça (THOMAS; ELY, 1996), quando é possível perceber tal situação com um olhar interpretativista em que são tratadas as inclusões e exclusões de grupos, sentimento de pertença ou não, e mesmo o próprio sofrimento do trabalho em detrimento daquilo que “deve ou não” ser mostrado nos ambientes organizacionais que têm relação com o eu do indivíduo. Porém, há mais a ser compreendido com a diversidade nas organizações, pois mesmo a gestão da diversidade sente a suas limitações ao admitir que “a diversidade deve ser compreendida nas variadas perspectivas e abordagens do trabalho que os membros de diferentes grupos identitários trazem” (THOMAS; ELY, 1996, p. 2, tradução minha).

As diferenças de identidades, sejam de natureza física ou cultural, interagem com os fatores individuais, grupais e organizacionais, de acordo as dimensões já apresentadas na seção anterior, e se torna possível, só por meio dessa interação, determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais (COX, 1994). Os resultados dessa interação ainda podem ser divididos em dois grupos. O primeiro trata dos resultados individuais, que se apresentam como variáveis de resposta afetiva (satisfação, envolvimento e identificação organizacional), e o segundo, que se apresenta por meio de variáveis de desempenho (*performance*, compensação e mobilidade no cargo). A gestão de diversidade cultural “foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade” (FLEURY, 2000, p. 20).

Nesse período também se identifica um significativo crescimento do número de publicações sobre o tema diversidade (OSNICK; NOON, 2014). No entanto, há a necessidade de uma nova percepção sobre a diversidade para delinear melhor os destinos dessa discussão (ZANONI *et al.*, 2010). Uma crítica feita ao posicionamento positivista assumido pela gestão da diversidade é a conceitualização da diversidade como algo facilmente mensurável, categorizável (ZANONI; JANSSENS, 2004), independente da variável para explicar o fenômeno; minimizam o papel das organizações e da sociedade moldando os significados das diversidades; e por último a inadequada teorização de poder, que gera má compreensão gerencial das diferenças (ZANONI *et al.*, 2010). A diversidade, por suas características, pode ser considerada uma ferramenta para a análise crítica ao trabalhar diferenças, culturas,

poder e diferenças raciais (JACK, 2015), assim como gênero, religião e estereótipos corporais.

Vale ressaltar que um outro elemento passou a fazer parte do vocabulário organizacional, advindo especialmente do movimento da cultura organizacional da década de 1980, a diversidade manifesta por meio dos 'grupos minoritários' que se apresentam nos espaços de trabalho (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). As minorias se tornaram alvos deste estudo por trazem consigo a discriminação nos espaços organizacionais e no Brasil foram intensas as discussões sobre a desigualdade racial e sexual por meio dos defensores de negros, mulheres e homossexuais (FLEURY, 2000). Portanto, o surgimento da diversidade nos espaços organizacionais no Brasil se dá em um cenário semelhante ao internacional.

Assim, uma sociedade contraditória foi emergindo. Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (FLEURY, 2000, p.19).

Por conta da presença dos movimentos sociais a favor das minorias, em 1996, no Brasil, é implementado o Programa Nacional de Direitos Humanos para a implementação de atos e declarações internacionais relacionados aos direitos humanos e percebe-se a preocupação gradualmente crescente em relação ao movimento já iniciado em 1965 contra a discriminação nas relações de emprego. Na compreensão de Fleury (2000), a discriminação é uma barreira cultural implícita que se faz real por meio da falta de aceitação do preconceito e da discriminação racial, mesmo que a ideologia nacional conceba o Brasil como um país sem preconceito pela sua origem heterogênea.

5.1 Diversidade e religião

A intersecção de diferentes temas relacionados a minorias pode levar o pesquisador a outros caminhos que os já trilhados quando se refere à exploração desses mesmos temas isolados (ARIFEN; GATREL, 2013). A combinação entre gênero, especialmente o feminino, raça, nacionalidade e religião, sendo este último

um dos temas menos explorado pelos autores no composto da combinação de temas. A combinação de diferentes temas no estudo para os grupos minoritários, marginalizados e nas suas interações com as organizações, guia o pesquisador a novos horizontes científicos ainda não explorados (CHOO; FERRER, 2010).

Organizacionalmente, a divisão que existe entre a prática religiosa reservada ao espaço religioso e as práticas de trabalho para os espaços organizacionais apresenta-se como ponto a ser discutido. Parece haver um anseio para que essas margens não se façam de divisórias entre o comportamento assumido em um espaço ou outro (religioso e organizacional), à medida que 'as pessoas de negócio' intuitivamente compreendem que a prática de sua religião deve ir além dos ritos de domingo (MILLER, 2003). Para Miller (2003), esse movimento em busca do fim dessa barreira é algo intencional e consciente para integrar os dois espaços, modelando os comportamentos éticos dentro das organizações.

Malone, Hatman e Payne (1998a, 1998b) suscitam inicialmente que a diversidade religiosa não pode ser tão facilmente percebida como outras diversidades que estão relacionadas à raça ou gênero, visto que as crenças são pessoais, subjetivas e mal-entendidas por outros que não partilham a crença. Por essa razão, a discriminação às manifestações religiosas tem a possibilidade de se fazer presente nas organizações, interferindo nas relações entre funcionários por ser difícil compreender os limites, que são proferidos de forma clara ou mesmo pertinentes, que as organizações devem ter nas suas intervenções.

Iyer (1999) apresenta que a religião é desconsiderada em discussões relacionadas à organização. Exemplifica que apesar do potencial do mercado indiano as questões religiosas relacionadas ao consumo não são tratadas, mesmo tendo em vista que há uma grande influência sobre a forma como se comporta o mercado. O autor elucida que isso advém da percepção das religiões orientais, especialmente a indiana, serem consideradas exóticas. Tem-se, portanto, uma das razões pelas quais a religião é desconsiderada nas discussões de estudos organizacionais.

Sandelers (2003) entende que as organizações devem aprender com os princípios de Deus e que essa relação já existe, porém foi reprimida por uma

separação entre razão e fé. Enfatiza que os estudos organizacionais têm a aprender com os princípios de Deus, uma vez que as regras criadas pelo homem para o convívio se baseiam nos princípios divinos. Os ensinamentos oriundos da religião podem ser trazidos para os contextos organizacionais. Ensinamentos estes relacionados à interação do homem, dignidade, igualdade e à forma de exercer autoridade (SANDELANDS, 2003).

Aquilo que pode parecer positivo, pelo fato de os empregados religiosos beneficiarem a organização em termos de fidelidade, produtividade e ética, pode tornar-se um problema caso não haja uma identificação entre pessoas de diferentes religiões em relações internas ou externas. Ao observar os efeitos da religião na relação social, Berggren e Bjornskof (2011) perceberam que há uma baixa relação entre a confiança e a religião, o que os levou a concluir que a confiança é um elemento fragilizado quando os indivíduos envolvidos não partilham as crenças.

Os estudos apresentados nesta seção trazem em sua maioria uma percepção ligada aos benefícios que as organizações podem ter ao trazerem para seu corpo de funcionários pessoas com religiões diferentes. Uma perspectiva de gestão, controle, possibilidade gerencial de valores pessoais que se manifestam no espaço organizacional por fazerem parte dos valores do funcionário.

Arifen e Gatrel (2013) consideram a interseccionalidade um ponto a ser explorado nos estudos organizacionais quanto à diversidade. A combinação de características conduz os estudos a grupos marginalizados e até então ainda não observados, e que esses múltiplos espaços levarão as pesquisas a campos ainda não explorados. Portanto, os estudos sobre religião no campo organizacional ainda são escassos (HAGE; PONSER, 2015).

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, estão apresentados os delineamentos da pesquisa e apresentam-se algumas subdivisões, como o método de pesquisa e o *locus* de pesquisa, com as devidas inserções motivadoras dessas escolhas.

6.1 Método de pesquisa

O delineamento da pesquisa é um processo de suma importância por direcionar os esforços do pesquisador na busca por resposta aos seus questionamentos. Para a escolha do método coerente para este estudo foram considerados o objeto, as limitações do campo e o tempo para a realização pesquisa (ROESCH, 2006). Os resultados desta pesquisa somente poderiam ser alcançados pela natureza de pesquisa qualitativa, pois buscou detalhes a respeito de um determinado fenômeno (STRAUSS; CORBIN, 2008) por diversas formas de coleta de dados.

As peculiaridades do objeto deste trabalho guiam para pesquisa interpretativista, com uma coleta de dados sutil e análise dos mesmos (MERRIAM, 1998). Pois, houve preocupação com o “universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 1994, p. 22). Desse modo, para atender ao interesse de entender os significados construídos pelo ser humano, as experiências por eles vividas ou sentidas, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa básica baseada na coleta e análise de dados dentro de um contexto específico (MERRIAM, 1998).

Um dos questionamentos que pode surgir mediante a inserção do pesquisados no campo, em práticas de pesquisa com contato intenso com o objeto, considerando-se o tempo de pesquisa e a utilização de certos tipos específicos de ferramentas de coleta de dados, é o viés. Os rigores metodológicos têm o intuito de proteger as pesquisas das influências da subjetividade dos pesquisadores. Nas pesquisas executadas em laboratório, por exemplo, “embora exista um controle

rigoroso, certos gestos e sorrisos podem levar os voluntários a agirem de acordo com o esperado pelo pesquisador; dessa forma, distorções incidirão sobre o experimento” (CAVEDON, 2000, p. 58). Já na prática da inserção do pesquisador no campo por longos períodos, esse viés desaparece pelo confronto das informações realizadas pelo pesquisador ao longo de toda a pesquisa e pelo comportamento habitual observado ao longo de todo o período de coleta de dados (BECKER, 1994).

Valendo-se da descrição, que torna a pesquisa rica em detalhes, buscou-se explicar os processos de interação, algo que vai além da identificação de resultados. Ao se falar em pesquisa qualitativa, a dúvida quanto aos resultados da mesma é ainda maior, pois a forma indutiva de coleta de dados pode gerar mais que o resultado esperado pela complexidade da ambiência, a perspectiva do participante é extremamente levada em consideração por determinar os processos e suas relações (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Os estudos de cultura na Administração, advindos das práticas antropológicas, trouxeram não só seus benefícios, mas também suas dificuldades. Uma das questões mais difíceis para o pesquisador é o estranhamento daquilo que lhe é familiar (VELHO, 2003). Afinal de contas, “os cientistas sociais lidam com algo que é “familiar”, o próprio mundo cultural ao qual pertence pesquisador” (SILVA, 2019, p. 4). O pesquisador tem a possibilidade de realizar essa observação, considerando-se a ótica interna do campo observado, pelo fato de as informações serem observadas sob um outro viés e ainda assim continuar a ser ciência. Campos (2011, p.152-153) afirma que na perspectiva de Weber as Ciências Sociais são “como uma forma de conhecimento que combina a observação de regras dos acontecimentos com o interesse de compreender a realidade em termos de individualidades históricas”, não havendo um método ideal para ciências da cultura, visto que qualquer método tem suas limitações (SILVA, 2019). Dessa forma, é suportada pela compreensão apresentada tipos de coleta de dados escolhidos para este estudo. São elas a observação participante, com as características desenvolvidas no estudo em questão, pesquisa documental e entrevistas semiestruturada.

6.2 Descrição do campo de pesquisa

O Centro Universitário Beta, organização onde se deu o estudo, é um empreendimento familiar. Seu fundador, formado em Teologia e Educação pela Universidade Católica de Washington, ao voltar para o Brasil em 1951, funda uma escola de educação infantil. Em seu surgimento, nesse mesmo ano, a escola dispunha de jardim de infância, alfabetização e a 1ª, 2ª e 3ª séries do primário. Em 1955, a escola se muda para a sede própria e passa a ter o nome de Ginásio Alfa.

Desde 1982, o Colégio Alfa se expandiu pela cidade de Fortaleza com diversas unidades, abrangendo em seu ensino serviços educacionais para o Infantil 1 até o Ensino Médio completo, mantendo o seu nome em todos os níveis educacionais.

O colégio pode ser considerado confessional, pois declara que inclusive a escolha de seu nome tem uma mensagem a ser passada para os seus alunos que é viver segundo Jesus Cristo. Desse modo se adequa ao estabelecido pela Lei 9394 de 1996 quanto a classificação das Instituições de Ensino no artigo 20. Desde a escolha do seu nome ao dia comemorativo da fundação da escola, diferentes elementos da cultura são inspirados em princípios e símbolos católicos. Dois são os principais santos considerados pelo colégio, São Bento e Maria, mãe de Jesus. A data da fundação do colégio aconteceu no dia de São Bento, e Maria é “considerada pelo Colégio Alfa como sua protetora e a ela dedica um amor filial” (*website* do colégio Alfa, acessado em 20 de janeiro de 2019).

O colégio oferece a Educação Religiosa Cristã, que consiste no envolvimento dos alunos em atividade de evangelização, trabalhos sociais e comunitários além de estudos bíblicos. As atividades religiosas que envolvem são a Primeira Eucaristia e a Crisma. No entanto, as atividades transcendem nesses dois eventos citados, se estendendo para comemoração da Páscoa, devoção do mês de maio, Campanha da Fraternidade, mês da Bíblia. A educação religiosa é oferecida aos alunos da escola e vincula os benefícios dessa orientação a contribuem para a formação cidadã. Atualmente, a escola conta com 10 unidades.

A trajetória evolutiva do negócio da família guiou a instituição ao desenvolvimento nas áreas de ensino, suprimindo não somente a educação infantil,

mas galgando novos espaços, como o ensino fundamental, médio, pré-vestibular e superior.

Em 1995, surge a faculdade que inicia com dois cursos apenas, Administração e Pedagogia. Em 2001, recebe seu novo nome que se mantém. De Faculdade tornou-se Centro Universitário em 2012. A trajetória da educação básica até a superior é compreendida como uma trajetória educacional única, portanto, uma experiência crescente na área da educação (*website* do Centro Universitário Beta, acessado em 20 de janeiro de 2019).

Apesar de serem geridos como negócios diferentes, com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) diferentes, o colégio e a IES partilham não só espaços, mas também patrimônio (diário de campo 17 de outubro de 2018). Entenda-se por patrimônio dividido toldos, iluminação cênica, plantas decorativas, transporte de materiais, malhas para decoração. Em dado momento, os funcionários da escola também podem ser conduzidos a atuar em alguma situação específica relacionada a eventos para a IES. Entenda-se por espaço a capela usada para a missa de formatura ou o prédio que, atualmente, abarca os cursos de graduação de Ciências Contábeis e Sistemas de Informação, considerado nesse estudo como *campus* 3.

São estabelecidos compromissos claros a qualquer um que busca a IES. Esses compromissos estão disponíveis no *site* da instituição e se baseiam no fomento do crescimento, construção, “aprender a aprender” para saciar as necessidades regionais sem deixar de atender às demandas globais que são parte da descrição do histórico da IES (*Website* do centro Universitário Beta, acessado em 20 de janeiro de 2019).

O centro universitário Beta oferece cursos que foram agrupados nesta pesquisa em duas categorias distintas. Os cursos agrupados como de graduação e Tecnólogos e o grupo dos cursos de pós-graduação. Os cursos de graduação presenciais se dividem em dois subgrupos, os cursos de graduação na modalidade de bacharelado e superior de tecnologia presencial. Os cursos de bacharelado oferecidos são: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Biomedicina, Ciências Contábeis, Direito, Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Fisioterapia, Medicina, Nutrição, Odontologia, Psicologia e Sistemas de Informação.

A IES também oferece cursos Tecnológicos presenciais, são eles Gastronomia e Radiologia. A IES oferece também os cursos em modalidade de Educação à Distância (EAD). São ofertados quatro cursos de Administração, Gestão em Marketing, Letras – Língua Inglesa, Pedagogia e Processos Gerenciais (*Website* do centro Universitário Beta, acessado em 13 de março de 2019).

A pós-graduação se divide em dois grandes grupos, dos cursos *lato sensu* e *stricto sensu*. Os cursos *lato sensu* totalizam 84 ofertas diferentes distribuídos nas categorias Área de Direito, Área de Gestão, Área de Saúde e Área de Tecnologia. Os cursos *stricto sensu* se dividem em Mestrado Acadêmico e Mestrado Profissional. O mestrado acadêmico conta com o a formação em Ciências Odontológicas e Direito. Já o mestrado profissional conta também com dois cursos, o de Cirurgia Minimamente Invasiva e Simulação na Área de Saúde, e a formação em Ensino em Saúde (*Website* do centro Universitário Beta, acessado em 13 de março de 2019).

O centro universitário se divide em 4 *campi*, localizados nos bairros Dionísio Torres, Aldeota, Benfica, Cocó. Os cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* se dividem entre os *campi* citados.

Para este estudo foi escolhida, como *locus*, uma Instituição de IES Beta, nome fictício, para vivenciar a cultura organizacional católica, analisar os elementos estruturantes da cultura organizacional e compreender a diversidade das vivências religiosas. Todas as IES, administradas por pessoas físicas ou jurídicas sem finalidade de lucro, dividem-se em quatro categorias, confessionais, comunitárias, particulares ou filantrópicas (BRASIL, 1996; MRE, 2018). As IES confessionais são as instituições que “atendem à determinada orientação confessional e ideológica” (MRE, 2018, s.p.). Além da sua categorização de negócio, também deixam claro em seus regimentos sua condição confessional ou não confessional. Uma Instituição é Confessional quando é vinculada ou pertencente a confissões religiosas ou igrejas e baseia seus princípios, formas e objetivos de atuação em uma religião (MENEZES, 2001). Originada na metade do século XX por uma escola primária, ao ser fundada, a IES possuía outro nome, que não remetia a nenhuma ligação religiosa, passando em 2001 por uma mudança de nome que remete à relação religiosa.

Diante do contexto exposto, percebe-se que apesar da IES não se caracterizar com confessional, e sim, somente particular, apesar de, em seu ambiente interno, serem percebidos artefatos que remetem à religião. Por essa razão, o objeto se apresenta como peculiar para o estudo das características do fenômeno desenvolvido neste trabalho até aqui.

O primeiro contato com o campo se deu no segundo semestre de 2016.2. Naquele momento, já era percebido o potencial da empresa para a realização deste estudo, mas a ideia da pesquisa ainda precisava ser amadurecida, além de obter permissão para a coleta de dados.

Tendo em vista o contato com o campo, que se iniciou com aulas dadas no curso de Gastronomia, o posicionamento de aceitação no campo não foi um processo difícil ou longo. Tal fato se deu pela pesquisadora em questão também trabalhar na IES desde 2016.2, o que permitiu o acesso a outros espaços incluindo outros *campi* ao longo do tempo.

Para obter a permissão para a pesquisa, foi contatado em julho de 2018 o Pró-reitor de Administração e Planejamento. Por conhecer o perfil do gestor, a pesquisadora sabia que as informações sobre a pesquisa deveriam ser objetivas e claras, dado ao que foi orientado no processo de busca da autorização da pesquisa. A primeira pessoa para a qual foi feito o pedido foi ao Pró-reitor de Extensão, com quem a pesquisadora tinha contato frequente. Esse contato se deu por serem professores do mesmo curso de Ciências Contábeis e pelo Pró-Reitor participar de processos administrativos referentes à coordenação do curso de Ciências Contábeis, da qual a pesquisadora também fazia parte. Diante da amplitude e proposta de adentrar os diversos *campi* para a realização da pesquisa, o pró-reitor de extensão sugeriu que fosse contatado o pró-reitor de Administração e Planejamento.

O gestor tem um perfil discreto. Essa conclusão se dá pela forma como passa pelo *campus*. Em reuniões de colegiado, ou de coordenadores de pesquisa ele adentra o espaço sem se perceber. Suas perguntas ao receber um projeto são concisas, objetivas e buscam informações específicas. Diante do percebido, do que foi ouvido por outros funcionários “leve tudo pronto”, e da rapidez de resposta do e-

mail solicitando uma reunião. No mesmo dia do envio do e-mail já foi recebida uma resposta com a data da reunião.

Foram feitos alguns questionamentos pelo gestor IES para compreender a pesquisa e prontamente a permissão foi cedida. As perguntas a respeito da pesquisa foram feitas de forma direcionada o que demonstrava o conhecimento do gestor sobre pesquisa e sobre metodologia. Foi escolhido pelo gestor da IES a cessão de dados que permitia a pesquisa sem que fosse revelado o nome da IES. Essa condição foi explicada a pesquisadora como uma maneira de preservar a instituição. Assim, todos os nomes utilizados nesta pesquisa são fictícios a pedido da instituição.

A partir daquele momento, julho de 2018, o papel assumido não era somente de docente da instituição, mas de pesquisadora. Desse modo, como recomendado por questões éticas em toda pesquisa qualitativa, foi feita a identificação como pesquisadora para os diversos públicos, sendo estes os alunos, as coordenações de curso das quais a pesquisadora fazia parte na condição de professora e para os professores e funcionários com os quais conversava. Na medida do possível, a pesquisadora declarava que estava assumindo dois papéis para esses diferentes grupos de sujeitos de pesquisa. Estes papéis eram o de docente e de pesquisadora, brevemente seguidos da explicação da pesquisa e do método utilizado.

Os coordenadores do curso de Ciências Contábeis e Administração, a gestora acadêmica do *campus* 3 e alguns professores que mantêm relação estreita com a pesquisa mostraram interesse em entendê-la melhor. Para os outros funcionários, e mesmo os meus alunos, inclusive das disciplinas de metodologia, aquela posição foi tratada como algo tão natural que não se percebia ser lembrado. A disciplina de metodologia foi destacada pelo fato de ser ensinada pela pesquisadora em três cursos diferentes e parte de a ementa da disciplina contemplar os tipos de conhecimento. Ao abordar esse assunto o conhecimento religioso surge como tema de aula e costuma gerar discussões nas quais os alunos se posicionam diante de cada tipo de conhecimento, inclusive o conhecimento religioso.

O *campus* mais antigo está localizado no bairro do Meireles que opera até hoje. Prevendo o crescimento, outro *campus* passa a ser construído e tem a sua

inauguração em 2005, abrangendo, assim, os cursos na área de saúde. Em 2006, o Beta se tornou a primeira IES a operar com o curso de Medicina autorizado pelo Ministério da Educação (MEC). De Faculdade tornou-se Centro Universitário em 2012 e, em parceria com o Governo Federal, inseriu o ensino técnico em suas ofertas de cursos por meio do Programa Federal de Educação Técnica (PRONATEC), operando em um novo *campus*, no bairro do Benfica (documentos de formaturas dos anos de 2011 a 2017).

Apesar de toda a trajetória, descrita formalmente em documentos, há uma história não formalizada, descrita por alguns poucos funcionários que estão na instituição há mais tempo ou que conheceram o fundador, relacionando os primeiros passos do empreendimento familiar na área de educação.

A figura do fundador se apresenta como uma referência em qualidade de educação e compromisso religioso. A escola, o primeiro empreendimento na área de educação, confessional, oferece aos seus alunos catequese, crisma, acompanhamento espiritual com o padre. Cartazes com motivos religiosos são dispostos nas paredes das escolas, e a tela de descanso do Smart-board das salas tem imagem da Virgem Maria (Diário de campo 19 de fevereiro de 2018).

Para este estudo, a numeração dos *campi* se dá em relação à ordem de início do funcionamento dos cursos nos respectivos *campi*. O *campus* 1 foi construído para abarcar os cursos de ensino superior; o *campus* 2, de igual modo, foi projetado para receber os cursos da área de saúde; o *campus* 3 recebeu os 2 cursos em 2015 devido ao grande volume de alunos no *campus* 1; e o *campus* 4 abarca os cursos de biomedicina, enfermagem e odontologia.

Desse modo, será realizada a descrição de 3 *campi*. Neles estão presentes todos os cursos oferecidos. O *campus* não descrito neste estudo abarca os cursos biomedicina, enfermagem e odontologia, cursos também presentes no *campus* 2.

Campus 1

O primeiro *campus* a operar como IES, tendo sido construído para esse fim, está localizado no bairro do Meireles. Um prédio de 15 andares que abarca os

cursos de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas. A arquitetura traz aspectos peculiares ao ser vista de longe na avenida onde se localiza. Essa avenida é o endereço de diversos edifícios comerciais, criando uma visão de um grande corredor. Mesmo na visão dos carros é possível perceber que o prédio não se estrutura como um grande retângulo, mas é possível ver pessoas circulando na área aberta do prédio e observando o movimento da avenida.

A estrutura do edifício se compõe da seguinte forma: no térreo estão a recepção, auditório e a parte do setor financeiro; no primeiro andar, a secretaria de alunos, algumas salas administrativas, como a sala referente à administração do curso em modalidade de EaD –, sala de reuniões, departamento pessoal e alta gestão do Centro Universitário.

No quinto andar estão localizadas todas as coordenações, a secretaria de cursos e sala da Supervisão Acadêmica Operacional. A sala dos professores e as salas de atendimento, que ficam ainda nesse andar, foram muito frequentadas por mim, especialmente no período da coleta de dados.

O quinto andar é sempre movimentado, pois, além de acolher todas as coordenações dos cursos presenciais, acaba também sendo um andar em que os alunos procuram professores e coordenação para qualquer assunto acadêmico.

Ao se falar em volume de alunos, os cursos de Direito e Engenharia civil são os que mais têm alunos matriculados. Os turnos de aula são diurnos e noturnos, e as coordenações estão sempre recebendo grande volume de alunos e professores.

No quinto andar, onde estão as coordenações de curso, alguns detalhes merecem destaque atenção. O primeiro deles é um crucifixo em cor de madeira escura, com o Cristo em material cor de marfim, que fica na recepção do andar. Muitas pessoas já não percebem mais este símbolo, fica na memória somente o que é observado de forma intencional, sendo alguns dos símbolos naturalizados, “os *campi* são cheios de símbolos relacionados a religião católica, a gente tem missa semanalmente em todos os *campi*, alguns tem capela, mas é uma questão que você não vê sendo discutida cotidianamente, ninguém fica fazendo referência a isso” (Entrevistado 5).

Apontar os símbolos no outro lugar parece algo mais confortável que identificar os símbolos que estão próximos e visíveis aos indivíduos todos os dias no seu espaço. Há uma comparação entre os espaços físicos do *campus 1* e *campus 3*. Isso se deu por conta da necessidade de levar os cursos com menor volume de alunos a outro prédio pela falta de espaço no *campus 1*. “Aqui (*campus 3*) é onde mais tem símbolos porque o prédio é da escola” (Diário de campo 7/8/2018). Nos trechos destacados da entrevista e do diário de campo os indivíduos se referem às imagens da religião católica como símbolos, e no segundo destaque o indivíduo percebe a religião mais presente no edifício do ensino básico que nos prédios destinados ao ensino superior.

Apesar de no *campus 1* as pessoas não perceberem de forma intencional alguns símbolos, eles existem. Um detalhe do banheiro também merece ser pontuado, o emblema gravado das torneiras no banheiro. O símbolo ainda traz o formato de quando o centro Universitário era Faculdade, portanto a logomarca da Faculdade, que remete o símbolo da primeira comunhão. “Lá no *campus 1*, vá no banheiro, tem o símbolo da primeira comunhão” (Diário de campo 7/9/2018, indivíduo do *campus 3*). As pessoas se habituariam às imagens e símbolos que os cercam e deixam de perceber aquilo que os rodeia. De acordo com o trecho destacado a pessoa se refere a um símbolo que imagina somente existir no *campus 1*, onde já trabalhou. Porém, no *campus 3*, em que o pesquisado trabalha, esse símbolo também é presente. O símbolo referente ao emblema nas torneiras não apareceu em nenhuma entrevista e somente em um diário de campo.

Em todas as áreas de centro do andar, área de circulação, onde fica a chamada “recepção do andar”, é possível ver um crucifixo, sua altura fica acima da cabeça de uma pessoa, logo não é possível que o símbolo não seja visto por alguém que ‘ficou na frente’, sua localização é possível de ser vista em qualquer ângulo.

Campus 2

O *campus* a seguir abriga os cursos da área de saúde que são: Biomedicina, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina, Nutrição, Odontologia e Psicologia. Além dos cursos de bacharelados citados ainda são oferecidos os cursos tecnológicos de

Gastronomia e Radiologia além dos cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

Há três andares de estacionamento, sendo dois dos alunos que estão subsolo e não estão incluídos na contagem dos 12 andares. No primeiro andar está o estacionamento exclusivo para os professores e funcionários. Ao sair do estacionamento dos professores, no primeiro andar, é possível se deparar com uma entrada e do lado esquerdo fica uma série de salas de laboratório com computadores e uma sala de apoio, além de uma pequena recepção para as salas. Ainda nessa mesma entrada há uma obra de arte, uma pintura que remete à Nossa Senhora de Fátima que será apresentada em outra seção deste trabalho.

Ao lado da cantina, estão localizados o prédio da pós-graduação, os cursos *lato sensu* e um auditório grande onde acontece a missa mensal.

Ainda em frente à cantina, existe um pequeno prédio onde ficam as salas para aulas práticas do curso de Fisioterapia. Na rampa de acesso em frente a esse prédio há um pequeno jardim com uma imagem da Virgem Maria.

Figura 2 – Imagem de Maria: *campus 2*



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Do lado esquerdo do pequeno prédio da secretaria estão algumas salas com o mesmo indicativo luminoso, banheiros e uma catraca para saída, ao atravessar é

possível se deparar com as escadas para o estacionamento e do lado direito está a clínica do curso de Odontologia. Em frente aos banheiros existe o conjunto de elevadores e o que os divide é uma pilastra. Essa pilastra, robusta, abarca uma imagem de Cristo ressuscitado de braços abertos, receptivo, com vidro e madeira clara atrás, o que traz uma sensação de boas-vindas.

Figura 3 – Cristo ressuscitado: *campus 2*



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Em todo o *campus*, especialmente nos espaços comuns, é possível perceber que existem obras de arte que remetem à religião católica, desde os símbolos maiores, Figuras 3 e 4, aos mais discretos.

Campus 3

Neste *campus*, iniciaram-se as atividades relacionadas ao ensino superior na instituição em 1995. Porém, após a finalização do *campus 1*, esse espaço, em que sempre funcionou a escola, deixou de operar as atividades relacionadas ao ensino superior.

Entretanto, em 2016, ele voltou a sediar cursos de ensino superior. Nesse período, as questões de acomodação relacionadas a espaço para o volume de cursos e alunos levaram os cursos com menor volume de alunos a mudarem de sede.

Nesse prédio estão os cursos de Sistemas de Informação e Ciências Contábeis. Vale ressaltar que o prédio foi construído para a escola e durante o dia é utilizada para os alunos do colégio Alfa. À noite, as salas são utilizadas pelos alunos da graduação e pós-graduação *lato sensu*.

Em todos os andares é possível ver símbolos católicos, apesar de a instituição não se definir como uma IES confessional. A tela de descanso dos computadores da sala é da escola e traz a imagem da Santa Virgem Maria, considerada pela escola como a protetora. Nos banheiros ainda é possível observar o emblema nas torneiras de temporizador.

Como o prédio é utilizado por dois níveis diferentes de educação, no térreo é possível se deparar com avisos que são destinados aos alunos da escola. Avisos estes de aprovação no vestibular, atendimento do Padre para os alunos que buscam orientação espiritual, eventos religiosos da escola e frases de motivação.

6.3 Coleta, tratamento e análise dos dados

Para a realização da pesquisa, considerando as diferentes formas de coleta de dados, a IES foi consultada a respeito da possibilidade de autorizar para a realização da pesquisa. Esse momento se deu em julho de 2018. Na situação o Pró-reitor de Planejamento e Administração foi consultado, e mediante esclarecimentos sobre os desdobramentos da pesquisa a aprovação foi concedida.

Por tratar-se de uma pesquisa com observação é preciso considerar a aceitação pelo campo. A aceitação pelo campo depende “muito mais das relações pessoais que desenvolvesse do que das explicações que pudesse dar” (FOOTE-WHYTE, 1980, p. 79). Considerando a condição da pesquisadora de participante do campo, a aceitação por ele é considerada uma legitimação tácita para a realização da pesquisa. Desse modo esta anuência auferida pelo campo transcende o período estabelecido na autorização da pesquisa. As duas situações não se contrapõem, mas sim, se complementam, pois, trata-se de uma autorização formal para a pesquisa e a anuência do campo de maneira tácita nas relações do cotidiano. Portando dois níveis de autorização.

Durante o período de coleta de dados que se deu entre fevereiro 2017 a maio de 2019, a pesquisadora participou do dia a dia da instituição, assim como de alguns rituais, dentre eles estão os aniversariantes do mês, a missa mensal dos *campi* Meireles e Cocó, a missa de formatura do semestre, a colação de grau, festa de comemoração do dia dos professores, eventos de extensão Doces Momentos e Chefs do Bem da Gastronomia. Vale salientar que a pesquisadora também é funcionária da instituição de ensino em questão, o que permitiu a observação com plena aceitação do campo ao pesquisador e maior aceitação dos entrevistados para a realização das entrevistas.

A observação participante foi realizada em 3 *campi* entre 2017 a 2019. Os diários de campo eram registrados ao final do dia. As observações foram realizadas em duas circunstâncias, nas que eram condizentes com a rotina das atividades realizadas pela pesquisadora na instituição e nas que era realizada somente com o intuito da pesquisa. As observações que eram realizadas de acordo com as atividades exercidas na instituição aconteciam no período da noite e nas tardes dos dias de terça, quinta e sexta entre 2017 a 2019. Em todas as noites a pesquisadora dava aulas em diferentes cursos o que permitiu observar os alunos dos diferentes *campi* de diferentes cursos. Nos períodos da tarde dos dias citados, a atividade era administrativa, ligada a condução dos projetos da área de pesquisa e conclusão de curso do curso de Ciências Contábeis. Nestes momentos eram observadas as interações entre os funcionários de apoio da secretaria, apoio ao *campus* e as coordenações.

Outra face da observação participante se deu em frequentar os *campi* 1 e 2, que funcionam também durante a manhã entre julho de 2018 a dezembro de 2018. Durante os dias de segunda e quarta, era frequentado o *campus* 2, durante as terças e sextas era frequentado o *campus* 1. Durante as observações foi utilizada a sala de atendimento aos alunos do *campus* 1. Esta sala é de livre circulação de professores e alunos, muito utilizada para orientação de trabalhos de conclusão de curso. A sala dispõe de mesas e computadores, e tomadas, o que facilitou tomar nota de parte das observações do campo sem precisar aguardar o final do dia, mas completá-las no costumeiro período de construção do diário. Neste *campus* também era frequentada a sala dos professores nos momentos dos intervalos de aula, a secretaria e coordenações de curso, além da cantina que fica no quarto andar.

No *campus 2*, o décimo primeiro andar concentra as coordenações, sala de professores e sala de atendimento aos alunos. As salas de atendimento aos alunos, tem uma janela de vidro que permite a ver a movimentação do corredor. Assim era possível ver quando os alunos aguardavam seus professores os chamarem na recepção. A sala dos professores também era frequentada nos intervalos das aulas. Para chegar até a cantina, por estar localizada no térreo, era preciso passar pelo corredor que concentra grande circulação de alunos. Por algumas vezes a pesquisadora almoçou no restaurante em que almoçam os alunos e alguns funcionários.

Os diários de campo foram identificados por datas e organizados por elemento a ser observado naquele conteúdo, direcionados aos objetivos específicos. Os trechos mais significativos para análise dos diários de campo eram grifados ainda em sua construção. Durante a análise diversas vezes o que por vezes fez que com que os diários fossem categorizados novamente por trazerem informações que não haviam sido observadas antes da segunda leitura.

Portanto, para esse tipo de coleta se caracteriza a observação participante, uma vez que insere o pesquisador “no meio da comunidade que ele está estudando” (AGROSINO, 2009, p. 17).

Os documentos analisados neste estudo foram o Regimento Interno da instituição, o Manual Acadêmico, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e as informações contidas no site da instituição, como o histórico, a missão e a visão, os textos lidos nas solenidades de formatura dos anos 2011 a 2017, além dos grupos de WhatsApp de professores dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gastronomia e Sistemas de Informação e cartazes informativos. O PDI, os textos lidos na solenidade somente foram acessados depois da autorização formal da IES, pois são documentos de acesso restrito.

Os documentos foram escolhidos pelo conteúdo que trazem. O Manual Acadêmico é dado ao aluno ao adentrar na instituição. Nele constam os processos dos quais o aluno deve estar ciente, relacionados desde o histórico da IES, aos processos de seleção ao processo de trancamento, apresentação de cada curso ao regimento disciplinar. O Regimento Interno é ainda mais completo, pois é

direcionado para alunos e professores. Contém desde a portaria à mantenedora da IES, além de elucidar o processo de admissão de alunos e professores, plano de cargos e salários para professores, estrutura da instituição, à processos de aproveitamento e trancamento de matrícula ao processo disciplinas de docentes e discentes. Estes dois documentos estão disponíveis no site da IES. O PDI, foi escolhido para esta pesquisa por ser um dos documentos analisados pelo MEC para conhecer a Instituição. Nele estão desde a missão e visão da empresa, ao processo de avaliação, estrutura da organização, e detalhamento dos diferentes serviços prestados. Ao buscar registros da história da IES, foram fornecidos para a pesquisa os textos lidos nas solenidades de formatura. Foram colhidos os textos disponíveis, portanto, referente às solenidades de 2011 a 2017.

Os primeiros documentos citados, o Manual Acadêmico, o Regimento Interno, o PDI, o histórico da instituição, a missão e a visão e os textos criados para as solenidades foram analisados quanto ao seu conteúdo. Os grifos foram feitos de acordo com os elementos que guiassem ao primeiro objetivo específico. O conteúdo de WhatsApp foi incorporado aos diários de campo sempre que traziam informações pertinentes à pesquisa. Sua transcrição foi feita para o diário de campo, portanto, incorporaram as categorizações referentes aos objetivos específicos dois e três desta pesquisa.

A terceira e última forma de coleta de dados se deu por meio das entrevistas. Estas, seguem a lógica da intencionalidade, “a dimensão da amostra depende criticamente da questão de investigação. Em função desta, o aumento da dimensão pode ser irrelevante, ou até mesmo negativo ou contraproducente” (REGO; CUNHA; MEYER JR., 2018, p. 52). Ao trabalhar com a amostra por intencionalidade, o pesquisador se presta a trabalhar a imaginação social científica dos respondentes, que significa apresentar um grupo de sujeitos que traz o “espectro dos pontos de vista” (GASKELL, 2002, p. 70).

O intuito desta pesquisa não se dá pelo volume de respondentes inseridos como sujeitos da mesma, mas, sim, de explorar a dimensão das opiniões, formas e representações do assunto deste trabalho (GASKELL, 2002).

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

Função	Quantidade	Entrevistados
Pró-Reitor de Plan. e Administração	1	E - 22
Supervisão Acadêmica	1	E - 6
Pró-reitor de extensão	1	E - 7
Coordenadores de curso	5	E-2; E-11; E-12; E-16; E-18
Professores	4	E-1; E-4; E-13; E-19
Alunos	8	E3-; E-5; E-14; E-15; E-17; E-20; E-21; E-25
Funcionários	5	E-8; E9; E;10; E;24; E-26
Padre	1	E-23

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Foi aplicada uma entrevista semiestruturada (Apêndice A) orientada pelos objetivos específicos da pesquisa e gravada mediante permissão dos participantes. Nenhum participante apresentou resistência à gravação das entrevistas ou se negou a responder às perguntas realizadas. O tempo de duração das entrevistas totalizou 4 horas 40 minutos e 18 segundos, sendo a entrevistas mais curta com a duração de 4 minutos e 19 segundos, e a mais longa com duração de 28 minutos e 46 segundos. As perguntas 1 a 5 foram direcionadas para o objetivo específico 3, compreender a diversidade das vivências religiosas dos participantes em uma IES católica da cidade de Fortaleza-CE, e a pergunta 6 foi direcionada ao objetivo específico 2, compreender as formas pelas quais a religião se expressa em uma IES da cidade de Fortaleza-CE.

Nesse contexto, a pesquisa é classificada com básica, composta pela coleta de dados realizada por meio de análise de documentos, entrevista semiestruturada e observação participante.

O tratamento se deu por meio da análise de conteúdo. Para a realização dessa análise, foi considerada a orientação de Bardin (2011). A autora dividiu a análise nas seguintes etapas:

- a) a pré-análise;
- b) análise;
- c) tratamento dos resultados.

A primeira etapa consiste no planejamento do trabalho com a sistematização de ideias. A segunda etapa trata da análise propriamente dita, com as devidas

codificações de acordo com as regras preestabelecidas. Na terceira etapa, o tratamento dos resultados (FONSECA JR., 2009).

Segundo o proposto, a análise e a interpretação são etapas necessárias para alcançar o objetivo do estudo e responder à pergunta de pesquisa estabelecida. Análise e interpretação não devem ser confundidas, pois seu caráter é complementar. A primeira organiza e sumariza os dados, enquanto a segunda interpreta o sentido dessas respostas (GIL, 2002). Desse modo, o resultado da análise de conteúdo são as inferências alcançadas por meio de vestígios que apresentam por meios mais ou menos complexos de procedimentos (PIGLISE; FRANCO, 2005).

Somente após a preparação do material, sua exploração de análise e tratamento, são determinadas as categorias, uma vez que estão ligadas ao campo e emergem dele. Elas são definidas em função das informações a serem verificadas e nesta pesquisa foram orientadas pelos três objetivos específicos estabelecidos. Essas categorias são de origem do documento objeto das análises advindo das três formas de coletas apresentadas neste trabalho, sendo a ligação entre objetivo e resultado do estudo (BARDIN, 2011). Depois de explorado o material se dividiu nas categorias apresentadas no Quadro 3 que subdivide em subcategorias o material. As informações referentes ao primeiro objetivo específico, se dividiu nas subcategorias “o que desejamos transmitir” e “Ritos religiosos”. As informações relacionadas ao segundo objetivo específico, foram divididas nas subcategorias “Imagens dos espaços comuns”, “Imagens dos espaços particulares”, “Identidade dos espaços” e “Comportamentos”. As informações relacionadas ao objetivo específico três foram divididas nas subcategorias “O que eu vivo”, “Eu quero ser tratado com respeito”

Neste trabalho, as categorias foram orientadas pelos objetivos, logo foram criadas na segunda fase, exploração do material, após a organização dos dados colhidos. Foram propostas três categorias de análise. Elas se definem por: (1) Elementos estruturantes da cultura; (2) Manifestação da religião; (3) Vivências da Religião. A segunda e a terceira categoria foram subdivididas em quatro e três subcategorias, respectivamente. No intuito de melhorar a visualização que auxilia o

processo de interpretação e análises das entrevistas, segue Quadro-sumário com as categorias e subcategorias de análise.

Quadro 3 – Categorias de análise

Objetivo	Categoria	Subcategoria
Objetivo específico 1	Elementos Estruturantes	1. O que desejamos transmitir 2. Ritos religiosos
Objetivo específico 2	Manifestação da Religião	1. Imagem nos espaços comuns 2. Imagens nos espaços particulares 3. Identidade nos espaços 4. Comportamentos
Objetivo específico 3	Vivências da Religião	1. O que eu vivo 2. Eu quero ser tratado com respeito

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

A peculiaridade da pesquisa se deu em dois aspectos especificamente. O primeiro deles, que pode ser considerado uma limitação, foi o acesso à família fundadora. O acesso se deu de forma restrita, portanto as informações contidas neste estudo foram coletadas por meio da observação participante e dos documentos referentes que mencionavam o fundador e informações relacionadas a manifestações religiosas implementadas organizacionalmente. Quanto à segunda peculiaridade deste estudo, que na verdade pode ser compreendida como um dado do campo, deu-se a majoritária participação dos entrevistados que pertenciam à religião católica, totalizando 19 dos 26 entrevistados. Ao serem abordados, não só se disponibilizaram a participar como também indicavam outras pessoas para participar da entrevista, inclusive previamente explicando a pesquisa e insistindo na participação do indicado.

7 APRENDENDO A APRENDER

Inicialmente para este trabalho, faz-se necessária a descrição dos *campi* desta pesquisa, a partir das premissas da descrição aprofundada necessária para uma análise interpretativa. Essa descrição foi desafiadora, não pelo trabalho da descrição em si, mas pelos muitos detalhes que costumam passar despercebidos no cotidiano e que somente na posição de pesquisador são observados como algo que merece atenção. O título dessa seção foi escolhido por ser uma frase repetida pela equipe de direção da instituição, aos alunos e professores, em eventos e reuniões. A frase, sempre seguida de uma explicação, visa mostrar que ninguém está pronto, mas existe um constante desenvolvimento como profissionais (Diário de campo 20, outubro 2018).

7.1 Identidade Organizacional

Para a construção deste texto, levando em conta a dimensão da organização estudada e a complexidade do tema, esta seção se inicia com os elementos formais da organização em relação à religião.

7.1.1 O que desejamos transmitir

Ao acessar o *site* da instituição Beta, rapidamente é possível ver uma série de informações sobre a IES na aba “Institucional”. Lá estão disponíveis a missão e visão do Centro Universitário Beta, além do regimento que contém maiores detalhes sobre a IES em questão. No campo do subtópico, chamada “apresentação”, é possível acessar o texto referente à missão, ao histórico e corpo dirigente da instituição. Em sua missão assim se lê:

A formação de profissionais competentes e atualizados, nos vários campos de conhecimento, com base nas inovações científicas e tecnológicas, nacionais e internacionais, valorizando os princípios humanistas e éticos na busca da cidadania plena e universal. (*site* do Centro Universitário Beta).

Segundo Tavares (1993), a cultura organizacional traz características específicas da organização relacionadas à sua identidade e características.

Destacam-se a ética, desenvolvimento e conhecimento nesse primeiro momento como elementos que chamam atenção.

Essa sequência da apresentação da missão da IES, a apresentação do processo de fluxo de informações interno da instituição e a tratativa para o alunado para posteriormente decifrar o significado da ética se deu na busca de “relações sistêmicas entre fenômenos diversos”, que compreendem a cultura como “um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções - para governar o comportamento” (GEERTZ, 2017, p. 32).

O segundo elemento a ser apresentado advém das diretrizes da IES. Ao continuar a explorar o *site*, é possível acessar o regimento. Este está disponível integralmente e pode ser feito o *download* do documento. Esse regimento inicia sua descrição categorizando o negócio que é uma empresa limitada, com número de CNPJ e o nome da pessoa jurídica de referência.

São apresentados os objetivos da instituição:

- I. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II. Formar, nas áreas de conhecimento que atuar, recursos humanos aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, promovendo ações para sua formação continuada;
- III. Incentivar o trabalho de pesquisa e de investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV. Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos em uma estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI. Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII. Promover a extensão, apoiada na pesquisa, no ensino, com a participação da sociedade, visando sempre à difusão das conquistas e benefícios decorrentes da criação cultural, do desenvolvimento científico e tecnológico, gerados pela instituição;
- VIII. Promover atividades que auxiliem a integração e a cooperação entre os setores produtivos, associações representativas e o município, no que tange às áreas da educação, da ciência e da tecnologia;
- IX. Desenvolver sistematicamente avaliações internas de modo a buscar consonância com os objetivos propostos pelo sistema de avaliação externa, exercido pelo MEC, de modo a desenvolver-lhes as atividades dentro dos padrões de competência e qualidade.

Parágrafo Único: Para bom cumprimento de seus objetivos, a Unichristus, por intermédio de sua Mantenedora, pode firmar convênios, acordos, contratos ou protocolos (Regimento Geral).

Percebe-se a presença das palavras conhecimento, desenvolvimento e cultura, destacadas pela pesquisadora nesta pesquisa pela sua repetição ao longo dos nove pontos representados. O reconhecimento do público externo é relacionado ao comprometimento com qualidade de educação é presente ao corpo docente e discente, mas também alcança o público que não faz parte da organização. Gera-se, assim, uma identidade relacionada à qualidade de educação e comprometimento com a aprendizagem. Tal identidade é compreendida e expressa na relação da organização com a sociedade, conforme o trecho de entrevista e de diário de campo transcritos a seguir podem evidenciar.

O Beta sempre foi como uma referência, como eu acredito que é de fato, no estado do Ceará, e sempre admirei, mesmo que a distância porque eu nunca estudei no colégio Alfa, nem na faculdade Beta, mas eu sempre admirei por conhecer uma parte da metodologia e por muitas pessoas que estudaram no colégio como também na faculdade. (Entrevistado 4)

Eu lembro que eu entrei aqui na instituição com o título de especialista, e hoje eu percebo que os cursos estão dando preferência para professores doutores, então só essa mudança de titulação já revela uma existência maior, aí você segue o padrão de mais ou menos todas as instituições né, se não consegue um doutor naquela área, o mestre, aí vai baixando. Então mudou também o critério de contratação de professores, e repito eu acho que é pelo próprio dinamismo de funcionamento da instituição, captação de alunos eu acho que vai depender muito também do curso, né? Dos cursos. Nós temos cursos demais, eu tenho quase certeza, não posso afirmar 100% [...], mas no geral eu sei que a instituição aqui sempre quer o estudante que estude, esse é um referencial da instituição isso nunca se perdeu, isso é desde o começo. (Entrevistado 19).

A ênfase na qualidade do ensino também fica expressa pela observação do funcionamento da organização. No período referente aos anos de 2017/2018, estive junto às coordenações de forma ativa um setor chamado Núcleo de Apoio Pedagógico (NAP). Sua presença com os professores sempre se fazia com a sugestão de melhor elaboração de questões de prova que desenvolvessem outras habilidades além da memória, e que mesmo com uma prova, os professores poderiam explorar novas habilidades dos alunos. Já, junto com a coordenação de curso, o NAP enfatiza o novo perfil de alunos que estava presente em sala de aula e quais habilidades deveriam ser desenvolvidas para que um bom profissional fosse preparado nesse período que o aluno estivesse cursando a sua graduação. Metodologias ativas relacionadas a aprendizagem foram tema recorrente das

reuniões de colegiados dos diversos cursos e como manter esse aluno em sala para aprender e evitar a evasão que afetava todos os negócios, inclusive as instituições de ensino naquele período.

Sob orientação da ênfase na qualidade, professores também eram convidados a desenvolver novas habilidades para ensinar. O reitor em suas diversas falas repete “aprendendo a aprender” como um desafio não só para as pessoas que estão na posição de alunos, mas também para aquelas que estão na posição de ensinar. A proposta de treinamentos e formações pedagógicas aos professores não é obrigatória, mas se coloca como uma prerrogativa para o desenvolvimento dos que atuam na IES. Isso reflete na autonomia que cada coordenação tem para gerir os seus processos e criar estratégias de acordo com o perfil de seus professores e alunos. O trecho de diário de campo a seguir exemplifica a questão.

A adesão aos treinamentos de metodologias ativas é diferente nos diversos cursos, e cada coordenação criou estratégias de acordo com o perfil de seus professores para que o maior número de professores fosse capacitado. (Diário de Campo, 3/8/2018).

Ao final do período letivo do semestre vigente, é requerido aos professores que descrevam em seus planos de ensino qual a metodologia a ser utilizada nas aulas. Alguns cursos estabeleceram o número mínimo de metodologias de ensino ativas diferentes que deveria estar no plano. A combinação de diferentes metodologias tem por objetivo desenvolver as diferentes habilidades nos profissionais, nem sempre alcançadas pelos métodos de aula expositiva além de deixar as aulas mais interessantes para os alunos, conforme a orientação institucional de prezar pela qualidade do ensino.

Desenvolvimento é uma palavra constante, repetida pelo NAP, pelos coordenadores nas reuniões individuais de avaliação e pelo reitor em suas falas ao grupo de professores. As coordenações têm a prática de fazer reuniões individuais com os professores para avaliar a disciplina e os métodos de ensino a aprendizagem utilizados pelo professor. Essas reuniões acontecem uma vez no semestre e contam com o apoio e presença do NAP. O alinhamento mais uma vez se faz presente entre discurso e prática com ciclos bem ordenados que vão desde a declaração do que se deseja, a criação de espaços para esse desenvolvimento até o ciclo da cobrança pelo enquadramento.

O terceiro ponto a ser apresentado une duas palavras diferentes: cultura e diversidade. Pela instituição são utilizadas como complementares ou sinônimos.

As diferenças culturais, sociais, étnicas, religiosas, de gênero, enfim, a diversidade humana está sendo cada vez mais desvelada e destacada, e é condição imprescindível para se entender como conhecemos, aprendemos, entendemos o mundo e a nós mesmos. (Dados da Pesquisa).

A festa dos professores foi um momento oportuno para que fosse pontuada a posição da instituição perante aquilo que é diferente.

Foi dito que a diversidade faz crescer, pois os diferentes pontos de vista geram uma visão mais completa do todo. Aos alunos a diversidade era positiva, pois “não queremos alunos pensando igual. Queremos alunos que tenham a possibilidade de criar seus próprios pontos de vista”. (Diário de Campo, 17/10/2018).

Ao longo do discurso, além das diferenças presentes na palavra diversidade, ouviu-se também que a religião como um outro elemento que aproxima ou distancia as pessoas. E, de fato, assim o faz.

[...] sempre de uma forma de que eu posso compreender quando um aluno não me trata bem, por exemplo, eu tenho que compreender que naquele momento ele tá precisando mais de auxílio do que, por exemplo, de uma palavra forte, grosseira. Ele tá precisando mais de compreensão e eu acho que é assim que a religião faz conosco, Deus ele nos olha dessa forma, assim que eu tento, peço pra olha o meu semelhante que tá perante essa relação profissional comigo. (Entrevistado 18).

Seguindo a análise de documentos em busca dos elementos estruturantes da cultura, é observado o Regimento Interno da instituição e no PDI. Esse documento traz dividido, em forma de princípios e valores, aquilo que a rege, com os devidos grifos que seguem na transcrição. O primeiro destaque se destina aos princípios da instituição.

2.1.1 Princípios

A Beta se conduz pelos seguintes princípios:

Autonomia: Liberdade com responsabilidade no exercício de sua missão.

Comunicação: Transmissão de informações de maneira clara, objetiva e transparente.

Conhecimento como Construção: O conhecimento é processo em constante evolução.

Criatividade: Capacidade de criar e resolver situações novas e inesperadas.

Empreendedorismo: Espírito de liderança, iniciativa e compromisso social.

Ética: Compromisso alicerçado no mútuo respeito social e profissional.

Flexibilidade: Preparo para atender e definir habilidades necessárias para o cidadão do futuro, capaz de transformar a informação em conhecimento.

Qualidade: Criar e disponibilizar oportunidades de aprendizado para o desenvolvimento cultural, político, social e profissional do aluno.

Respeito às Pessoas: Respeitar e conhecer a comunidade interna e externa, desenvolvendo relações cooperativas e duradouras. (PDI 2013-2017).

Destacam-se alguns princípios que se relacionam com outros dados que serão apresentados a seguir. Desse modo, os dados podem ser comparados e mitigadas as distorções (CAVEDON, 2000)

A ética está presente não somente no Regimento Interno e no PDI da IES como um princípio, mas também em seu comportamento como instituição.

Percebe-se que ética, honestidade e compromisso com seu trabalho são elementos valorizados pela instituição. Existe um respeito grande pelo papel do docente, que em uma instituição privada tem a sua posição endossada pelas coordenações que confiam em seus julgamentos sobre o que é ou não um trabalho de qualidade, tendo a possibilidade de reprovar os alunos sem ser questionado sobre isso ou requerido a reverter o seu conceito. (Diário de Campo, 11/03/2018).

No trecho acima apresentado, percebe-se não somente a questão ética do trabalho, mas também como a ética elabora e reforça outro elemento da cultura importante, que é a qualidade com o ensino. Essa qualidade se reflete por meio da postura que é requerida do professor, como um profissional comprometido com o processo de ensino e com posição legitimada pela instituição em sala de aula como autoridade.

O corpo docente caracteriza-se pela competência e comprometimento com os ideais de ética e cidadania. O corpo docente da Unichristus preocupa-se com a formação acadêmica e profissional dos discentes nela matriculados e, por isso, dedicam tempo especial para preparação de aulas, avaliações, atendimento a alunos e atividades administrativas. (PDI 2013-2017).

O outro elemento apresentado é o respeito pelas pessoas que se refere ao público interno, funcionários, alunos e professores, e ao público externo. Esse elemento entra em consonância com o fato de o setor de Desenvolvimento Social e Inclusão atender também a comunidade local.

Seguindo a análise identitária da instituição, são apresentados os valores Institucionais declarados pela IES em seu regimento Interno e no PDI de 2013-2017, os grifos são do original:

Para cumprir a sua missão institucional, o Beta norteia a execução de suas atividades pelos seguintes valores e condições de desempenho:

Na conduta pessoal: dignidade, caráter, integridade e proatividade.

No relacionamento interpessoal: lealdade, respeito mútuo, compreensão, honestidade e humildade.

No exercício da atividade profissional: ética, competência, criatividade, iniciativa, disciplina, dedicação e disposição para o trabalho voluntário.

No processo de decisão: busca do consenso, justiça e verdade, igualdade de oportunidades, eficiência e eficácia.

No processo de relacionamento entre os órgãos colegiados, unidades e departamentos: cooperação, espírito de equipe, profissionalismo e comunicação adequada.

No relacionamento com outras instituições: responsabilidade, independência e transparência.

Considerando os valores declarados pela IES, é possível perceber a congruência entre o que é registrado e o que é vivenciado na cultura organizacional.

Aqui você tem que estar preparado pra tudo, desde elaborar alguma coisa a ir deixar um documento. O perfil daqui é esse!" (Diário de Campo, 7/04/2019).

A instituição apresenta como seus valores a dignidade e proatividade na conduta pessoal. Essa declaração mostra que há uma expectativa sobre o comportamento que deve haver dos indivíduos que compõe o grupo. São prezados o consenso, espírito de equipe e transparência.

Percebi que são valorizados os profissionais que realmente tem interesse fazer a instituição funcionar. A pessoas que trabalham com a postura de "tentar resolver" acabam sendo cada vez mais envolvidas nas atividades da instituição. Já as que se portam de forma contrária acabam sendo malfaladas pelo grupo. (Diário de Campo, 11/02/2019).

Outro elemento importante na expressão dos valores está no uso das palavras consenso, verdade e justiça. Mais uma vez elementos vividos pela instituição.

Os valores da instituição se reforçam não somente na vivência das situações relacionadas à religião, mas em todas as situações com as quais a instituição precisa lidar.

Em um diálogo surge a seguinte história: "Estamos com uma situação na instituição. Com as questões de gênero, transgêneros, temos um aluno que não quer mais utilizar o banheiro referente ao seu sexo, e sim aquele referente a sua compreensão". Eu disse "Vamos ter calma e vamos conversar, essa situação é nova pra todos, para os alunos e para nós também. Nós vamos chegar à melhor solução". Me surpreendi com a forma de condução do problema, não pela decisão de resolução conjunta, mas por perceber que mesmo diante de uma forte influência católica, a instituição se mostra disposta a conduzir com respeito a situação. Um posicionamento em

que o ser humano está em primeiro lugar, primeiro até que as suas crenças pessoais ou institucionais. (Diário de Campo, 9/8/2018).

Desse modo, percebe-se que a identidade organizacional de uma instituição de cultura católica guia a organização a valores que são realmente vividos. Assim, a crença do Beta está no respeito pelo ser humano, sendo os valores todos relacionados e essa relação de respeito construída com o indivíduo.

Os princípios cristãos, apesar de não estarem registrados nos valores, na missão ou nos princípios também estão presentes na vivência. Na compreensão da empresa, não há uma relação direta entre a religião e a atividade ali desempenhada, considerando essa vivência como algo natural e que não gera desrespeitos. A fala de um dos gestores da instituição, destacada a seguir, apresenta-se como o posicionamento da instituição diante da relação entre a religião e a IES.

Bem, é, diretamente não tem. Tem indiretamente, tá? Porque a gente segue princípios cristãos e tenta passar isso na forma de trabalhar, né? Os valores, a ética, então é dessa forma que a gente tenta passar alguma coisa que a religião nos traz. [...] Eu acho que veem (a religião na organização) como uma coisa normal, eu nunca percebi alguma coisa assim que contrariasse não. (Entrevistado 22).

[...]apesar de nem todas as pessoas nem a gente fazer coisas pras pessoas porque são católicos ou não católicos. Eu acho que desde o papa João Paulo II, ele já deixou bem claro que não importa a religião das pessoas, importa mesmo o que elas são. (Entrevistada 12).

A relação entre a religião e a atividade organizacional é latente, podendo ser percebida de várias maneiras, como está pormenorizado nas próximas seções. As maneiras estão na presença da missa como um elemento institucionalizado, um setor que é conduzido por um Padre com fins de apoio espiritual, imagens ao longo dos campi. Essa é a identidade religiosa do Centro Universitário Beta.

7.1.2 Ritos religiosos da instituição

A organização estabelece como parte de suas atividades regulares a realização de missas. Essas missas se dividem de acordo com duas categorias específicas. A missa regular, que pode ter algum tema especial, acontece somente nos campi 1 e 2 ou a missa de formatura. Ao longo do período de pesquisa, foram frequentadas as missas dos *campi* 1 e 2.

Existe um setor que se responsabiliza pela realização das missas da instituição. Esse setor é chamado de Inclusão Social e Respeito à Diversidade. Ele é composto por somente um funcionário. Esse funcionário, além de Doutor em Teologia, é Padre e exerce a sua função de Padre também em uma paróquia. Já lecionou no curso de Direito, quando teve seu primeiro contato com a instituição em 2009. O setor tem 10 anos e no ano de 2018 passou a atuar também no *campus 2*. Hoje está presente nos *campi 1 e 2*. Não foi possível precisar detalhes da origem desse setor.

Sua atividade é “pastoral”, como o mesmo denomina. (Diário de Campo, 27/08/2018). Suas atividades vão desde o atendimento aos alunos, funcionários e pessoas da comunidade do entorno que não têm vínculo direto com a instituição que o procuram a visitas aos professores e funcionários que precisem de alguma assistência espiritual ou que estejam enfermos. Nas definições do próprio Padre, seu trabalho se caracteriza por:

Vamos dizer às pessoas que têm, vamos dizer assim, algum o desejo que alguém escute e às vezes, muitas vezes não tem a oportunidade de ir a um psicólogo, de ir a um terapeuta aí a gente como aquele que ausculta, presta também esse serviço, por isso que também é importante também dentro desse nosso serviço ter um conhecimento menos básico, superficial mas é, vamos dizer assim, que se considere dos elementos psicológicos porque não é só um acolhimento a partir da fé mas também a gente tem que se colocar e compreender um pouco da psique, que não deixa de ser psique, alma né, no grego, psique é alma, e do que traz a pessoa também. (Entrevistado 24).

A escuta é feita não somente aos funcionários, mas também à comunidade que está no entorno da instituição e sabe que o Padre se encontra disponível. A fala transcrita demonstra a forma como as pessoas são percebidas pela organização. O primeiro ponto a ser destacado é que o ser humano não é considerado um ser estratificado, fatiado, que divide a sua crença da sua vivência profissional, o momento pessoal que está passando daquilo que é vivido na empresa. A compreensão do ser humano se dá, na ótica dessa organização, na completude. Não é possível desmembrar a crença religiosa daquilo que o funcionário traz aos espaços de trabalho, pois a sua autocompreensão religiosa faz parte da sua identidade (MINTROFF; DENTON, 1999). Nesse sentido, ignorar esse elemento seria observar o funcionário sob uma ótica inapropriada e setORIZADA daquilo que também o identifica como ser humano.

O segundo ponto a ser destacado é a relação com a comunidade que se encontra ao redor da organização. A organização criou uma relação com a comunidade cujo elemento identitário é a fé.

Passei pelo corredor do primeiro andar do *campus* 1 e vi algumas senhoras esperando nas cadeiras azuis, pouco tempo depois a porta da sala do Padre se abre, e de maneira gentil ele as cumprimenta e diz que vai atender cada uma. Pelo perfil, eu soube que não eram professoras, pois conheço a equipe de trabalho. Geralmente as cadeiras não são ocupadas, pois o departamento pessoal ou o marketing atende rapidamente as demandas dos funcionários e alunos, o que não gera fila. Depois em conversa com o Padre ele mencionou que aquelas senhoras moram perto do Centro Universitário Beta e sempre o buscam ali, na instituição, mesmo não tendo um vínculo relacionado ao que o Beta oferece como organização para o consumo. (Diário de Campo, 22/01/2019).

Bom, nós temos um serviço de orientação religiosa, é espiritual, que é feita pelo padre José, tá, então é uma vez por mês celebram uma missa, eu vou também e vão vários colaboradores e ele também faz atendimento individual para funcionários, alunos, pessoas externas, e talvez seja isso que mistura né, a gente tem o padre pra fazer esse serviço. (Entrevistado 22).

O serviço prestado pelo Padre aos funcionários, alunos e à sociedade que se localiza no entorno da instituição retifica a compreensão da organização que o ser não pode ser desmembrado, que a sua autocompreensão religiosa é importante no espaço de trabalho, reservando, inclusive, um espaço e um funcionário que possa ajudar o grupo anteriormente destacado em relação a esse ponto.

Além do trabalho de acompanhamento individual, o Padre também é responsável pela organização das missas mensais. Essa organização envolve desde a programação das datas, elaboração dos cartazes, convite aos envolvidos na condução da cerimônia até as homilias preparadas para cada momento. As missas acontecem nos *campi* 1 e 2, nos auditórios do primeiro andar e térreo, respectivamente. As missas mensais podem se apresentar de forma diferente caso seja em celebração a datas especiais, como o Natal ou a Páscoa.

Figura 4 – Cartazes de convite à missa



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

A forma de divulgação utilizada é por meio de cartazes espalhados nos espaços apropriados de comunicação da instituição. Durante o período de realização da pesquisa, somente se observou uma vez a prática de convite para as missas, o que reflete o entendimento da liberdade e da orientação pessoal para aderir à iniciativa. Este único caso aconteceu em um e-mail enviado a todos os professores. A missa mensal acontece na mesma semana nos campi 1 e 2, porém em dias diferentes, sempre no horário próximo aos horários de almoço. A escolha do horário se dá para que a missa não interfira nas atividades regulares da instituição, não chocando com os horários de aula ou turnos de trabalho.

O grupo que participa da missa é diferente nos dois *campi*. No *campus* 1 se percebe uma maior adesão por parte dos funcionários. Todos os níveis hierárquicos estão presentes, desde os cargos do nível estratégico até os funcionários do nível operacional, como professores e secretários. Uma questão curiosa é que poucos alunos participam apesar da divulgação por meio de cartazes nos elevadores e murais. Os alunos que participam costumam estar envolvidos na ritualística de condução da missa. (Diário de Campo, 23/08/2018)

A missa acontece de forma completa e conta com a participação de funcionários como congregação e alguns alunos que auxiliam na condução da homilia. O momento é partilhado, o convite é aberto, mas os funcionários não são diretamente convidados a participar da missa. Por essa razão, as vivências de

campo mostraram que algumas pessoas não participam ou mesmo não conhecem a missa mensal que é realizada.

E na conversa do corredor um diálogo começa a se estabelecer sobre ter frequentado a missa da instituição em algum momento. “Missa? Que missa?” Lorena indagou. “A missa mensal” Fernanda respondeu, o diálogo continua segue de uma para a outra “Tô nem sabendo de missa”, “É porque não está nos cartazes daqui, só no *campus 1* e *campus 2*”, “Eu nunca fui chamada pra uma missa. Você já foi?”, “Já, pela administração, recebi por e-mail”, e as duas olharam pra frente e assunto se encerrou. (Diário de Campo, 10/04/2019).

No *campus 2*, as características se diferem quanto aos participantes da missa. A maior parte do público que participa são os alunos. A dinâmica da missa também é diferente, pois além da adesão, que é o primeiro fator observado, as pessoas presentes naquele espaço estão realmente voltadas àquele momento, sem distrações, e participam de forma livre da condução da missa. O perfil dos alunos do *campus 2* são de estudantes que passam o dia na IES, inclusive almoçam no Centro Universitário. Esse perfil se difere dos alunos do *campus 1* que vão ao Centro Universitário Beta para assistir aula usualmente em um turno. Como os alunos do *campus 2* são dos cursos de saúde, que são os cursos oferecidos no *campus 2*, as vestimentas são majoritariamente brancas, o que destaca ainda mais quem não faz parte do *campus* por não se vestirem da mesma forma. Os alunos conduzem todos os processos, leituras, música, pedidos especiais e organização do espaço.

Alguns funcionários também participam da missa do *campus 2*. Em todas as missas é feita a ceia, e todos os que comungam daquela fé podem participar desse momento. O que difere o rito estabelecido entre os *campi 1* e *2* é o engajamento dos alunos. No *campus 2*, os alunos criaram um grupo de *WhatsApp*. Qualquer um que deseje saber da programação pode ser adicionado ao grupo que é voltado para os alunos, criado por eles a fim de partilharem, inclusive, os horários da missa e grupos de oração. Esse movimento foi espontâneo por parte do alunado, apesar de somente ter se consolidado no último ano, 2018 (Diário de Campo 9/08/2018).

Apesar de somente assistir a esse momento, no início achei que poderia chamar mais atenção dos sujeitos do campo. Mas ninguém fez nenhum comentário ou pergunta em nenhum momento. Com a frequência nas missas essa questão de não comungar da mesma fé e não fazer parte desse rito continuava presente, mas não incomodava mais do mesmo jeito que incomodou nos primeiros dois meses em que participei da missa. (Diário de Campo, 3/10/2018).

Outro elemento identitário dos ritos da instituição é a missa de formatura. É prática da cultura universitária brasileira o rito religioso para celebrar o encerramento do curso e oferecida pelo Centro Universitário Beta independentemente da solicitação dos alunos. Algumas instituições realizam o rito em formato ecumênico, porém no Centro Universitário Beta o rito é a missa, sendo organizada pela IES e conduzida pelo padre que compõe o quadro de funcionários da instituição. Aos seus formandos a instituição oferece a missa de formatura. Não são todos os alunos que participam dessa missa. A missa acontece em uma capela da escola que faz parte dos negócios da família. Essa missa costuma ser bem frequentada apesar da não participação de alguns alunos. O local se torna pequeno e por vezes não há onde sentar caso não chegue cedo à missa. Ao serem indagados, os entrevistados da categoria alunos não mencionaram ter ido à missa de formatura.

A missa de formatura é a expressão religiosa para o momento de conclusão de curso, o que demonstra a forte autocompreensão religiosa da instituição. A forte cultura que estabelece a missa de formatura também respeita aqueles que não comungam da mesma fé ou não desejam fazer parte do ritual. Os formandos são convidados e a razão da sua ausência não é averiguada, compreendida a sua participação ou não deste momento como uma escolha. Por meio desses rituais que declaram a crença, a organização se compreende como pertencente à religião católica.

A criação do departamento de Inclusão Social e Respeito à Diversidade conduzida por um eclesiástico como funcionário da organização, mais uma vez reforça a compreensão da organização como pertencente à fé católica. Desse modo, baseado nos dados apresentados, é possível perceber que a identidade organizacional se mostra por meio dos seus ritos institucionalizados.

Com relação a rituais, eu acredito que meu ambiente de trabalho, essa participação dessa missa que acontece dentro do ambiente de trabalho, eu acho ótimo, sabe, eu acredito. A observação de alguns símbolos como crucifixos, no ambiente de trabalho, também percebo que existe uma relação, mas eu acho que as principais histórias elas têm relação mais com perceber algumas pessoas. (Entrevistado 4).

Para os funcionários, é clara a identidade religiosa da instituição e isso costuma ser apontado por meio dos símbolos que são observados pelos funcionários. Portanto, a identidade organizacional traz consigo os elementos

estruturantes da cultura que também a definem. Assim, o desenvolvimento, a aprendizagem e o respeito à diversidade são elementos que podem ser considerados estruturantes da cultura organizacional do Centro Universitário Beta.

7.3 Presença da religião na cultura

Os espaços organizacionais podem ser considerados elementos de observação ao se tratar de cultura organizacional. Isso se dá pelo fato de o espaço trazer símbolos da vida organizacional (MENDES; CAVEDON, 2013). Nesta seção, serão tratados os elementos relacionados aos espaços organizacionais na compreensão de como a religião se manifesta na cultura.

7.3.1 Imagens dos espaços comuns do campus

O primeiro elemento a ser apresentado nesta seção são as imagens que estão presentes ao longo do *campus*. De todos os elementos simbólicos da religião católica percebidos nesta pesquisa, as imagens são as mais evidentes.

O Centro Universitário Beta, como em qualquer outra organização, possui símbolos que o identificam. Destaca-se desse nível da cultura a “sua facilidade de observação e dificuldade de ser decifrada” (SCHEIN, 2001, p. 24). Isso se dá não só pelo fato de que para cada um que observa o artefato pode compreender um significado diferente do artefato, quanto ao significado ambíguo que pode carregar.

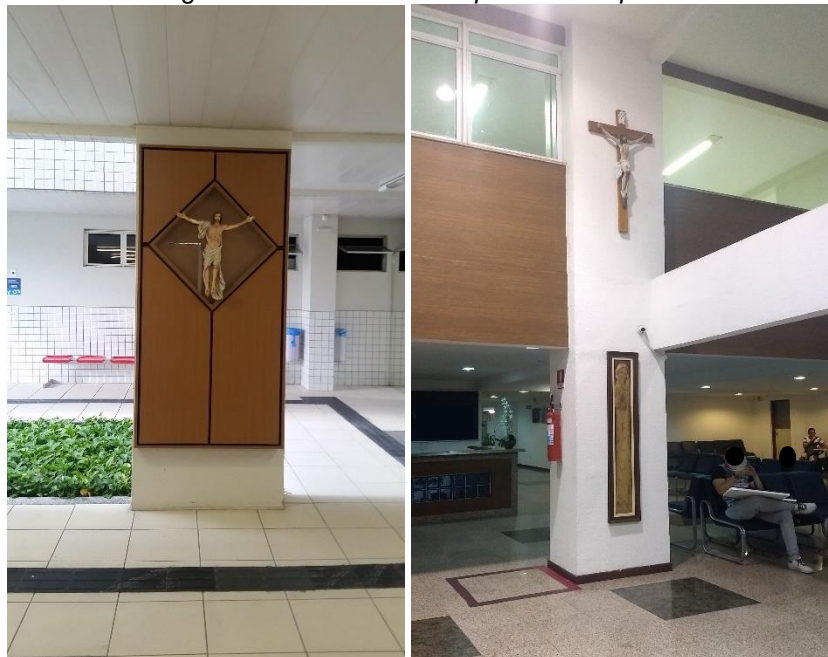
Ao longo dos *campi* deste estudo, foi possível observar algumas imagens. Logo na entrada dos *campi* 1 e 2, é possível ver imagens que trazem Cristo. No *campus* 1, um Cristo Crucificado; no *campus* 2, um Cristo Ressuscitado.

Geertz (2017) traz que os símbolos refletem os costumes e hábitos de um povo, desse modo os símbolos sagrados carregam consigo estilo e disposições morais. De fato, os símbolos presentes nesta seção são congruentes com os elementos já apresentados na seção anterior, compondo a autocompreensão religiosa da instituição. Analisar o símbolo para Geertz (2017) não parece uma tarefa simples, uma vez que este pode ser considerado aquilo que é visualizado, falado e “modelado com as mãos quando a pessoa se benze” (GEERTZ, 2017, p. 68).

Nesse caso, os símbolos em questão mostram qual a crença da Instituição, isso pode ser compreendido como uma das formas pela qual a religião se manifesta. Por meio dos símbolos dispostos pelo *campus*, é possível saber que a IES se compreende como católica, mesmo que isso não esteja registrado em documentos institucionais. A sua autocompreensão religiosa está ligada à identidade com a religião católica.

Os símbolos não se restringem a alguns ambientes, mas estão presentes ao longo de todo o *campus*. Inicia-se com os espaços comuns em que é possível perceber as imagens na entrada da IES. A entrada de uma organização, especialmente esta que lida com a grande circulação de diversos grupos, como os professores, alunos e outros funcionários que trabalham em atividades distintas da docência, costuma ser um espaço muito frequentado.

Figura 5 – Entrada do *campus* 1 e *campus* 2



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Seguindo a sequência das imagens dos lugares comuns, é possível perceber nas entradas do *campus* 1 e no primeiro andar do *campus* 2 uma imagem da Nossa Senhora de Fátima. Essa imagem também é presente nos *campi*, estando desde a entrada, Figuras 5 e 6, a espaços comuns como a área da cantina, Figura 3. A imagem é possível de ser identificada pela posição das mãos unidas que remetem a um momento de prece.

Figura 6 – Quadro da Nossa Senhora de Fátima: primeiro andar do *campus 2*



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

As imagens que mais se repetem são as imagens do Cristo, tanto o Cristo Crucificado, como o Cristo Ressuscitado. Das imagens levantadas neste estudo, perceberam-se cinco tipos distintos, são eles: o Cristo Ressuscitado; o Cristo Crucificado; a Virgem Maria; São Jorge; Nossa Senhora de Fátima e o Espírito Santo. Outras imagens não se repetem com frequência, como foi possível perceber no corredor que dá acesso ao auditório uma imagem de São Jorge, Figura 7.

Figura 7 – Corredor do auditório *campus 1*



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

As imagens não se centram nas entradas dos *campi*, mas estão em outros espaços comuns. Nos espaços comuns de circulação do *campus 2*, pode-se observar a Nossa Senhora de Fátima, quase que em tamanho real. Já no *campus 1*, há uma imagem de São Jorge no corredor que guia ao auditório. Outra imagem que

é possível ser percebida nos espaços comuns é o Cristo Crucificado, em cada um dos andares dos *campi* 1, 2 e 3. Dessa forma, nos diversos espaços que possam ser ocupados pelo indivíduo, seja ele aluno, professor, funcionário há sempre uma imagem que remete à religião católica. Para alguns dos frequentadores desses espaços, esses símbolos podem ter significado. Na fala de um dos entrevistados, transcrita a seguir, esse significado se apresenta por meio da compreensão da sensação de segurança e serenidade sentida por meio dos símbolos.

[...]então a relação deles é que ao entrar na sala eu sinto muito a presença de Cristo ali porque tem, pode ser que os evangélicos digam que é uma figura, mas pra mim é como se fosse um ícone, me faz lembrar de Cristo ali, que na sala onde eu estudo tem um crucifixo. Então aquilo me traz muita segurança, digamos assim uma confiança que sempre Cristo vai tá ali, então até mesmo na época das provas, podem até assim achar irrelevante, mas pra mim é uma questão considerável, é uma questão de trazer uma paz, uma segurança e me acalmar pra que possa fazer uma boa concentração e realizar uma boa prova. (Entrevistado 15).

Interpretar símbolos leva o pesquisador a considerar as mensagens não declaradas de forma explícita que levam à compreensão do significado. Mesmo que o intuito de colocar a imagem não seja, intencionalmente, despertar a segurança e confiança, esse símbolo gera essa sensação que é partilhada. Diante do exposto, é possível perceber como o símbolo se torna significativo. Uma imagem se torna simbólica (GEERTZ, 2017).

Não é para todos que as imagens geram algum tipo de significado. É possível que para alguns os símbolos vistos pelo *campus* sejam percebidos simplesmente como adornos. Elementos que compõem o ambiente. Nesse contexto, os sujeitos analisam os símbolos em relação ao quanto eles os afetam, conforme a fala a seguir expressa: “Assim, a gente tem as imagens dentro de sala aqui, certo, mas né muita coisa não” (Entrevistado 21). Apesar da presença das imagens ser percebida, o entrevistado não só não considera o volume das imagens na organização como demonstra como essa presença não o afeta. Corroborando essa percepção, outros trechos de entrevista a seguir também sugerem que os símbolos são percebidos e que comunicam valores da instituição não necessariamente se importam ou geram identidade para estes indivíduos. Percebe-se, então, que a vinculação da instituição com a religião católica é assimilada e compartilhada.

[...] mas talvez fazer uma observação, os *campi* são cheios de símbolos relacionados à religião católica, a gente tem missa semanalmente em todos

os *campi*, alguns têm capela, mas é uma questão que você não vê sendo discutida cotidianamente, ninguém fica fazendo referência a isso, então é uma coisa que eu acho que tá no DNA da instituição, mas não obriga ninguém a nada. (Entrevistado 4).

Aqui é bem maior (refere-se à presença das imagens na organização), pelo fato de a instituição ser católica. Então a gente dá pra perceber em todos os objetos que tem em todas as salas, mas a relação assim é a melhor possível, isto é, alguns dias da semana têm até missa, e eu acho que isso é bom, quando o funcionário tem tempo de assistir à missa. (Entrevistado 10).

Nos espaços de acesso restrito, também é possível observar imagens como salas de aula, sala dos professores e salas de reunião. As salas de aulas do *campus* 3 e as salas de professores de todos os *campi* têm a presença de um Cristo Crucificado. Para alguns, esses símbolos só estão presentes pelo fato de as salas fazerem parte do colégio, confessional, que adotou a presença do Cristo Crucificado em suas salas por dividir o mesmo espaço. Mas, de igual modo, nos outros *campi* a presença das imagens religiosas também é forte.

As salas de reunião no *campus* 1 têm a presença de um Espírito Santo feito em material espelhado.

Figura 8 – Espírito Santo da sala de reuniões: *campus* 1



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

A presença dos símbolos nesses espaços de desenvolvimento de conhecimento acadêmico e aperfeiçoamento técnico traz um significado, a partir das interpretações desta pesquisa. Significado este baseado no que já foi elucidado por Miller (2003), de que a presença de símbolos religiosos no local de trabalho expressa a vontade de diminuir os distanciamentos entre a vida religiosa e a vida laboral. Trazer para os espaços de trabalho a presença da religião e, em especial, os mesmos valores vividos nos finais de semana em atividades da comunidade

religiosa contribui para diminuir o Sunday-Monday Gap. A vivência daquilo que se crê, aquilo que é aprendido nos espaços religiosos para dentro do espaço de trabalho fica expressa nas falas transcritas a seguir.

Eu sou uma pessoa assim, bastante religiosa, e tento vivenciar minha religião diariamente e nos locais que eu frequento, como o trabalho, faculdade, tenho algumas dificuldades, mas eu tento levar os valores que a minha religião prega para a minha vida e é um pouco difícil, diga-se de passagem, inclusive. (Entrevistado 14).

Vou dar um exemplo. Eu quando comecei a dar aula, normal no início. insegurança, mas eu ia, às vezes eu ficava insegura na hora da aula e tal, e quando eu comecei a rezar, orar, enfim, a pensar positivamente para meus alunos, antes de dar aula, as aulas eram outras. As aulas realmente modificavam, elas eram mais positivas, os alunos participavam, eles chegavam mais ávidos, então assim, comigo muda. Então eu sempre rezo, sempre tipo: Deus abençoe [...], a aula de hoje, que eles venham com tranquilidade, ou sempre rezo pelos meus alunos então acredito, num sei se essa seria uma história possível, mas é o que eu relaciono trabalho e religiosidade, seria isso. (Entrevistado 1).

É possível compreender a intencionalidade da presença dos elementos simbólicos nos espaços, o desejo de transmitir valores que são considerados cristãos.

As imagens são escolhidas “por uma pessoa ligada à família e ela também é muito religiosa. É ela quem escolhe” (Entrevistado 23). Essa afirmação remete ao trabalho desenvolvido por Sinha *et al.* (2017) que elucida em sua pesquisa a influência da família na influência religiosa da organização, sendo a crença vivida pela família fundadora considerada a crença da organização. Nesse contexto, pode-se observar que a influência familiar se faz presente dentro da organização, também pela religião, que é um valor familiar declarado e partilhado na organização.

Os valores familiares, relacionados à religião, adentram a organização e criam uma identidade religiosa para a mesma.

Portanto, pode-se compreender que uma das formas da religião se manifestar na cultura organizacional é por meio dos símbolos dispostos em seus ambientes físicos. Esses símbolos são intencionalmente dispostos e constroem uma cultura “criada e desenvolvida pelos processos sociais, imagens, símbolos e rituais” (MORGAN, 1996, p. 127).

7.3.2 *Imagens nos espaços particulares*

As imagens pelo *campus* não estão restritas às imagens dispostas pela instituição nos espaços comuns. A presença de imagens religiosas também está relacionada aos espaços de trabalhos dos funcionários que contêm alguns símbolos religiosos que declaram a sua fé. As mesas de trabalho carregam símbolos religiosos diversos que são de posse dos funcionários e dispostos nos espaços de trabalho

As imagens observadas na pesquisa em sua maior parte se caracterizam por imagens da religião católica.

Quando entrei na secretaria de professores pedi pra fazer uma impressão. Pela função assumida na instituição tenho livre acesso a entrar na secretaria. Fui até o computador usado por Joana e abri o arquivo que desejava imprimir. Após dar o comando de impressão, vi que no móvel de gavetas ao lado da mesa, entre porta-lápis, canetas, carregador de celular também havia uma imagem de Nossa Senhora. Uma imagem pequena, do tamanho do porta-lápis, disposta logo ao lado dele. (Diário de Campo, 23/01/2019).

Ao entrar na sala da supervisão foi impossível não notar. Várias imagens me rodeavam. Em cima da mesa da supervisão algumas pequenas imagens próximas ao computador. Atrás da mesa, um móvel grande com imagens maiores em cima. Variam entre São Jorge, Nossa Senhora, Cristo. São várias. Certamente existe liberdade para que essas imagens estejam ali. (Diário de Campo, 27/11/2018).

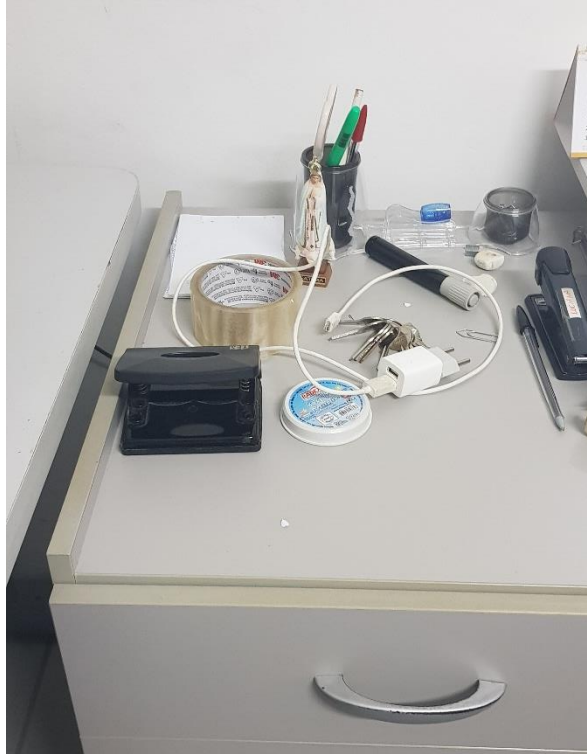
Os funcionários da secretaria seguem normas distintas daquelas que são dadas à equipe que ocupa cargos de maior prestígio na instituição (coordenadores, supervisores de *campus*, gestores acadêmicos). O primeiro elemento é que os funcionários da secretaria trabalham de farda. O segundo é que seus espaços são compartilhados com outras pessoas, inclusive as suas mesas são divididas entre a equipe do turno da manhã e equipe do turno da noite, embora haja elementos pessoais nesses espaços (fotos, frases de motivação e identificação religiosa). O terceiro elemento é a quantidade de espaço dado a cada um para a realização do seu trabalho. Ainda assim, ao passar pela secretaria, vi no canto esquerdo do quadro de aviso uma cruz de crochê branca e verde, do tamanho de uma mão, bem no alto. (Diário de Campo, 29/09/2018).

Vi que em cima da mesa tinha uma caixa pequena, em formato de coração. Eu sabia do que se tratava, pois conhecia aquele tipo de caixa. Dentro há vários papéis-cartão coloridos com um versículo em cada. Eu não somente conhecia por meu avô, pastor batista, que teve uma caixa parecida, mas em outro formato, como já havíamos falado sobre essa caixa. (Diário de Campo, 3/7/2018).

Todavia, é possível ver as mesas com imagens ou mesmo algum móvel como estante em que se pode observar desde os menores tipos de imagens aos maiores,

“é tanto que em todas as salas em que eu trabalho eu tenho umas imagens, que é justamente pra não me deixar: ó, se for fazer besteira, a gente tá aqui olhando”. (Entrevistado 7).

Figura 9 – Imagem em espaço de trabalho particular



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

As sociedades organizacionais estão ligadas aos contextos culturais nos quais evoluíram e assim carregam para as organizações esses elementos. No conceito japonês de trabalho “as organizações são vistas como coletividades às quais os empregados pertencem em lugar de serem apenas um local de trabalho que compreende os indivíduos separados” (MORGAN, 1996, p. 118) portanto uma colaboração. Desse modo “as relações de autoridade são, frequentemente, do tipo paternalista, altamente tradicionais e respeitadoras a opinião alheia” (MORGAN, 1996, p. 118). Assim, mesmo em encontrado posicionamentos divergentes, uma organização se posiciona de forma respeitosa diante daquilo que não converge com o que difunde. Percebe-se pelas informações coletadas no campo que o indivíduo tem a liberdade de expressar a sua fé em seu espaço privado, que são as mesas e salas ocupadas por aquele indivíduo. O campo demonstra que esse respeito existe embora em alguns momentos exija esforço para lidar com aquilo que é diferente. A partir das autocompreensões do indivíduo e da organização que se tocam, é

possível compreender as identificações que são construídas nessas interações. Sainsaulieu (1977) já afirmava que essa construção da identidade se dá pela dinâmica das relações, a troca, a interação que gera a produção de cultura. Por meio dessa construção, o indivíduo percebe aquilo que considera idêntico a si, nesse caso é a mesma crença religiosa, e aquilo que é diferente, nesse caso é uma crença religiosa diferente. O autor ainda atenta para o fato de que nessa produção cultural é criada a identidade, que é construída a partir da sua compreensão do próprio sujeito em relação ao outro.

Então o professor Onofre diz “Eu comecei a dividir a mesa com a professora Ofélia e ela é evangélica. Um belo dia quando chego aqui na sala me deparo com isso (aponta para um Bíblia em tamanho grande, com uma capa plástica transparente e que parecia ser um livro bem manipulado). Ele colocou as mãos na cabeça apoiado na mesa e continuou “Eu até pensei em falar, mas olhei para as outras mesas e vi aquilo ali (direcionou o olhar para uma imagem de nossa Senhora em estilo moderno). Então se eu pedisse pra ela retirar teria que mexer também nos outros elementos, então preferi deixar quieto”. (Diário de Campo, 4/4/2019).

O trecho acima mostra a questão relacionada à identidade do diferente e do que é igual, uma identidade somente possível de ser realizada por meio da interação. A identidade do diferente é percebida, porém se escolhe ignorá-la para que a regra dada ao diferente não interfira naquele que é igual.

Inicialmente para o julgamento feito pelo professor Onofre é levado em consideração a identidade daquilo que é diferente. Ao ponderar o que é diferente nesta situação, considera-se uma expressão religiosa que é diferente da expressão religiosa da instituição, da qual o indivíduo está habituado e conhece como sendo uma expressão religiosa comum. Assim, o diferente causa estranhamento. Desse modo o professor Onofre e a professora Ofélia fazem parte de um grupo organizacional, por estão ligados por partilhar posições dentro da IES (ALDERFER, 1982; ALDERFER; SMITH, 1982). Referindo-se a uma diversidade religiosa, que está no segundo nível de identidade, (LODEN; ROSENER, 1991) que é um elemento invisível está relacionado às crenças pessoais, portanto subjetivas e as vezes (MALONE; HATMAN; PAYNE, 1998a, 1998b) ela pode ser mal-entendida por outros que não partilham a crença. O primeiro impulso do professor Onofre foi o de considerar a manifestação de fé inadequada para aquele espaço, impressão reforçada por ter colocado as mãos na cabeça ao contar uma história que não havia acontecido a poucos minutos. Porém, para lidar com a situação, é possível resgatar

os valores que a instituição declara em que no relacionamento interpessoal deve haver respeito mútuo e compreensão. Vale ressaltar que os símbolos da religião católica não formam considerados estranhos, pois estão em congruência com manifestação de fé presente na cultura organizacional.

Outro caso acontece nas relações entre aluno e instituição. Esse caso foi observado na pesquisa no momento em que o aluno tem uma religião que exige uma postura distinta da prática de educação do mercado.

Esse semestre, com a ajuda da professora Silvia, né? a gente conseguiu [...] a reitoria entendeu e abonou. tava abonando as minhas faltas nas sextas-feiras, por que é uma disciplina que é quarta e dia de sexta. Eu compareço só nas quartas-feiras, e as atividades da sexta-feira que é da mesma disciplina, eu consigo pegar com os meus colegas de classe, então eu fico estudando. Eu tenho dificuldade? Tenho, por que dependendo da complexidade da disciplina, é melhor você tá presente, né? [risos] mas vai dar certo, com a graça de Deus, Deus tem me ajudado até hoje, aí justamente né? Conversei, aí consegui nesse semestre fazer as duas disciplinas, todas que vão ser na sexta-feira que seja num horário mais cedo, antes do pôr do sol, que pra nós, os adventistas o sábado começa com o pôr do sol da sexta-feira e termina com o pôr do sol no sábado. Aí nesse intervalo nesse horário, as nossas atividades é voltadas mais pra prática religiosa, pra igreja, vamos fazer algum serviço comunitário. (Entrevistado 24).

A fala mostra a postura institucional diante de uma situação em que as regras religiosas divergem do funcionamento dos serviços de educação contratado pelo aluno. A postura institucional em respeitar as práticas religiosas e buscar uma solução para que a relação não fosse rompida mostra a postura da organização diante da diversidade religiosa.

Desse modo baseado nos valores expressos pela IES, professor Onofre e a professora Silvia conduzem a situação assumindo uma postura tolerante sobre o que é diferente. Em situação de embate entre aquilo que é uma preferência pessoal e aquilo que é desejado que seja transmitido pela instituição o indivíduo é guiado a tomar a decisão que por vezes podem permitir adentrar no espaço organizacionais a discriminação (MALONE; HATMAN; PAYNE, 1998b).

7.3.3 Identidade nos espaços da instituição

Srouf (2012) compreende que as representações imaginárias cultivadas por uma organização, nesse caso a presença das imagens católicas nos espaços

comuns da IES, criam uma identidade. Essa identidade diz quem é quem, impõe as formalidades compulsórias, como a missa de formatura caso o aluno deseje participar de uma celebração religiosa de conclusão de curso. Desse modo, os seus funcionários passam a carregar pressupostos inconscientes relacionados à identidade da IES. A IES possui uma autocompreensão católica, elemento percebido por meio das seções 7.2.2 e 7.3.1 em que foram abordados os ritos religiosos e as imagens nos espaços comuns da Instituição. Diante disso os funcionários podem compreender a identidade da instituição.

Os símbolos religiosos deixam de ser percebidos intencionalmente, mesmo que sejam os que estão presentes em ambientes frequentados com assiduidade. Esse comportamento 'naturalizado' se estende fazendo ser observados sem muita atenção alguns elementos, mesmo que essa falta de observação se refira à observação de alguns ritos institucionais. Apesar da ausência da verbalização por meio de seus gestores, ou registro, ao declarar a sua religião, a instituição deixa presente essa religião por meio dos diversos símbolos presentes na IES. Esses símbolos, aquilo que é claro e não verbalizado ou o que é registrado e assumido coletivamente, são compostos de atos culturais, construídos, apreendidos, as formulações tangíveis de noção (GEERTZ, 2017).

Os trechos a seguir trazer a naturalização da identidade católica percebida por parte dos entrevistados, neste caso funcionários da IES. O fato da Instituição ser católica é algo presumido, e, para estes funcionários, claro por meio da sua vivência ser que isso precisasse ser registrado. Essa identidade é concreta que o entrevistado 5 refere-se um 'espaço declaradamente cristão', enquanto o entrevistado 12 afirma que a IES 'é um estabelecimento católico'.

Bom, o local em que eu trabalho é um espaço declaradamente cristão, desde o nome, mas eu não penso sobre isso. É uma coisa sobre a qual eu dificilmente faço alguma referência. (Entrevistado 5).

Primeiro, aqui é um estabelecimento católico, então já é uma coisa boa da gente ter essa relação, apesar de nem todas as pessoas nem a gente fazer coisas pras pessoas porque são católicos ou não católicos. Eu acho que desde o papa João Paulo II, ele já deixou bem claro que não importa a religião das pessoas, importa mesmo o que elas são. (Entrevistado 12).

Aqueles que já fazem parte da organização e internalizaram a mensagem de autocompreensão religiosa da IES acreditam que a IES é declaradamente religiosa.

A idiossincrasia dessa identidade reside no fato de a IES afirmar que é religiosa por meio dos elementos religiosos em seus *campus*, fazer presente a sua religião por meio das missas e da presença do Padre como funcionário na instituição, porém não ser uma IES confessional. A conclusão de não ser uma IES confessional se dá por meio da ausência dessa declaração expressa dessa autocompreensão religiosa na missão, visão ou PDI do Centro Universitário Beta (dados da pesquisa). O discurso social comum acaba por formar o repertório cotidiano baseado nas evidências triviais criando o denominador comum do universo simbólico da coletividade (SROUR, 2012).

Contudo, a idiossincrasia, por vezes não percebida, da autocompreensão religiosa ou não, não impede que sejam criadas identidades entre a IES e seus funcionários. Os trechos das entrevistas reforçam que na compreensão de funcionários, a IES é católica e que para os funcionários católicos esse elemento é valioso. Compreendem que há uma identificação entre autocompreensão religiosa do indivíduo com a autocompreensão religiosa da organização e que essa identidade influencia em sua vivência no ambiente de trabalho. Essa vivência com autocompreensões religiosas congruentes, na percepção dos entrevistados, é considerada positiva.

Ao ingressar, aí sim, eu acho que houve um encontro, da parte religiosa, com a parte profissional porque eu comecei a perceber, eu sabia que tinha, apesar de não ser uma instituição diretamente vinculada à igreja, mas que tem valores católicos, e comecei a perceber que isso não era apenas uma tradição antiga, mas algumas práticas existiam no próprio ambiente de trabalho. Por exemplo, no início de cada semestre, existe uma missa, então eu me satisfiz a partir do momento que eu descobri isso, e fiz parte da missa. E como se eu imaginasse, estou me sentindo dentro de casa, pelo encontro de valores. Apesar de não levarem isso, necessariamente, de modo direto pra sala de aula, porque não é um ensino catequético, mas é o clima da organização me dá uma sensação de pertence por conta desse clima. (Entrevistado 4).

Eu acho interessante que os meus princípios eles estejam alinhados aos princípios da empresa em que trabalho, então em relação à religiosidade, aqui na empresa em que eu trabalho ela se congrega então, o que eu acredito é de fato o que o ambiente, a direção, não sei, enfim, o que é, só sei que é o que apresenta. (Entrevistado 1).

Uma questão vale ser salientada quanto às identidades. A forma da IES expressar sua autocompreensão religiosa, criou um universo simbólico coletivo (SROUR, 2012), desse modo se fazem presentes a crenças compartilhadas. Os indivíduos envolvidos nesse ambiente compartilham ou não da mesma

autocompreensão religiosa que não é um elemento identitário de rápida percepção, portanto de dimensão secundária (LODEM; ROSENER, 1991). Portanto se presencia a vivência de relações de diversidade religiosa baseada na vivência da religião católica com as outras religiões. Esse conjunto de autocompreensões religiosas, entre os indivíduos, e entre a organização e seus indivíduos, caracteriza os grupos diversos. Porém, influenciados por suas autocompreensões religiosas os pesquisados acima mencionados são guiados a lidar com a diversidade de forma ética e respeitosa. Já os que conseguem a sua autocompreensão religiosa com a da instituição se sentem ‘alinhados’ com a IES.

Diante da autocompreensão clara por parte da instituição como católica, valorizando princípios cristãos, percebe-se a necessidade de lidar com elementos que não são homogêneos ao ambiente que se deseja criar, pois é preciso lidar com as diferentes religiões.

Dessa forma, nesta pesquisa, observou-se que para decorar os ambientes institucionais despersonalizados, como as salas de aula e sala dos professores, utilizou-se o crucifixo; nos corredores, a imagem de São Jorge; nas entradas, a Nossa Senhora de Fátima Maria e o Cristo Ressuscitado; e nas salas de reunião, o Divino Espírito Santo. Todos esses símbolos expostos com requinte de arte, em forma de quadro ou esculturas elaboradas, são explorados com maiores detalhes posteriormente.

7.3.4 Comportamentos

O comportamento dos funcionários da IES observado é algo alinhado com o que a instituição prega. É manifesto aquilo que está em concordância com o que IES valoriza. Desse modo, há a liberdade dos professores de dizerem “Deus te abençoe” quando algum professor é parabenizado nos grupos de WhatsApp ou mencionar que “sentiu Deus naquele evento” (Diário de Campo, 3/10). O trecho do diário de campo selecionado mostra não somente a relação feita pelo funcionário entre a religião e seu trabalho como da liberdade de expressar sua religião em um momento formal de trabalho, que foi a condução de um evento.

Imaginei que seria mais um evento conduzido com uma abertura e depois a atividade proposta, mesmo sendo algo voltado para o lado social e afloravam bastante as emoções de todos que observavam o grupo. Mas, antes de começar, uma mãe muito emocionada falou da importância daquele tipo de momento, algo especial para um grupo que é tão pouco recebido pela sociedade. Assim, sentindo-se à vontade, a coordenadora pediu para que todos dessem as mãos e convidou para rezar primeiramente um Pai Nosso e depois a Ave Maria. (Diário de Campo, 20/08/2018).

Diante do trecho apresentado, é possível perceber não somente os valores que indivíduo traz aos espaços organizacionais, por exemplo, a identidade (HARRISON; KLEIN, 2007). Esse ponto reforça a ideia de Harrison e Klein (2007) de que o indivíduo não se despe de sua identidade ao compor a organização da qual faz parte. A autocompreensão religiosa dessas pessoas trazida ao espaço organizacional pode estar de acordo com a autocompreensão religiosa da organização ou não. A partir de então se cria uma nova relação.

Essas falas tomam espaço por estarem ligadas ao comportamento desejado pela instituição, afinal é declarado que os valores advindos da realidade cristã são valores que são difundidos na IES.

O trecho a seguir elucida a forma de expressão da sua autocompreensão religiosa declarada por parte dos funcionários se compreendem conforme os valores da IES. No diálogo um católico se identifica.

Depois que saí da aula vi o diálogo entre a professora Rafaela e essa professora nova e fui questionar Paulo essa liberdade que a professora já estava tendo em falar no grupo como se conhecesse as pessoas (eu não a conheço). Ao final da conversa, dei boa noite e o professor disse: “Deus abençoe”, perguntei se ele era cristão (assim não segmentava a religião), ele respondeu que era católico, “mas gosta de ver todo mundo bem”. Achei interessante ele se identificar agora, depois que já temos 2 anos e meio trabalhado juntos. (Diário de Campo, 3/09/2018).

Percebe-se que a fala traz não somente a identificação. As minorias se identificam e se agrupam por questões identitárias, pois seus valores são partilhados (ASHFORTH; MAEL, 1989). “Em uma das vezes em que fui apresentar os trabalhos a serem discutidos em sala com a turma de metodologia, fui requerida a ter cautela com as discussões relacionadas a temas relacionados à religião, pois a instituição era muito católica”. Posteriormente, descobri que o professor que assim me orientou era católico (Diário de Campo, 9/9/2017). Desse modo, a maioria passa a regular o

comportamento dos grupos minoritários e essas divisões se fazem presentes (FLEURY, 2000).

É possível perceber que há um grupo cuja autocompreensão religiosa individual sendo a mesma autocompreensão religiosa da organização, sente-se na liberdade de manifestar a sua crença de forma mais livre que aqueles que não comungam da crença. Essa liberdade se dá de diversas formas. Uma delas já foi, inclusive, apresentada na seção 7.3.3, em que os espaços que são dos funcionários católicos, mesas e salas, são possíveis percebe-se a manifestação da crença religiosa por meio de imagens que são do indivíduo e foram trazidas por ele para a organização.

A identidade do indivíduo acaba por influenciar a identidade organizacional a partir do momento em que ele faz parte do grupo. A partir do momento em que a autocompreensão religiosa do indivíduo que faz parte da organização difere da autocompreensão religiosa da organização, se faz a necessidade em lidar com o grupo identitário diferente, neste caso católicos e não católicos. Afinal, a organização é composta pelos indivíduos que ali estão nos mais diferentes papéis desempenhados (CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013; GARRY, 2011). Esses indivíduos carregam para os espaços a sua autocompreensão e criam uma nova autocompreensão para organização. Um elemento vivo e dinâmico. Essas expressões religiosas se apresentam na forma em que as pessoas se vestem, por meio de seus acessórios, onde e o que escolhem comer, e quais datas comemorativas realmente são importantes (GARRY, 2011). Portanto, não há uma divisão ou uma privatização das crenças espirituais que seja capaz de fazer com que nenhum dos valores, condutas ou habilidades relacionadas à religião não adentrem os espaços organizacionais junto com o indivíduo que ali trabalha (CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013).

A segunda forma de perceber a liberdade de expressão de sua fé se dá nos adornos utilizados especialmente pelas mulheres. Dessa forma, surge a criação coletiva (CAVEDON; 2000; SROUR; 2012), a criação coletiva de uma liberdade que há em relação à manifestação da autocompreensão religiosa desde que ela esteja em consonância com a autocompreensão religiosa da organização. Portanto, é possível questionar se essa liberdade realmente se faz presente, já que a

consonância com a autocompreensão religiosa é manifesta e naturalizada, porém a não consonância com essa autocompreensão pode ser questionada.

A terceira forma de manifestação dessa liberdade de expressão da sua crença se dá na fala. As expressões utilizadas pelos indivíduos na organização costumam transitar entre o território católico e protestante/evangélico. A maior parte das expressões colhidas na pesquisa se refere a Deus. O reconhecimento de Deus como soberano é o elemento em comum para as religiões em questão.

Esse grupo comunga da mesma fé da família da IES, sentindo-se livre para manifestar a sua fé. Essas manifestações se dão de várias formas.

A fala é simbólica e rica em seus significados, o que gerou para esta pesquisa seções derivadas da fala que tratam de diferentes questões.

7.3.4.1 Eu sou...

Um dos elementos importantes ao se falar em religião em espaços organizacionais está ligada à identidade do indivíduo, à sua autocompreensão religiosa. Alguns funcionários se identificam como cristãos quando indagados sobre quem são ou como se descreveriam para alguém que não os conhece. A questão religiosa fornece identidade ao indivíduo, por essa razão é utilizada, inclusive, como um dos elementos que definem o indivíduo em sua própria compreensão.

Os trechos a seguir mostram como a religião se apresenta como elemento identitário. Essa identidade define o indivíduo a partir da perspectiva da religião da qual faz parte resultando na definição de si mesmo a partir do aspecto religioso.

Eu sou serva de Deus, uma pessoa totalmente mudada hoje, por crer nesse Deus. Tenho duas filhas, trabalho como professora, mas trabalho na parte administrativa também da empresa, e é isso. (Entrevistado 2).

Eu posso dizer que eu sou uma pessoa calma, e é o que as pessoas podem esperar de mim, independe do ambiente ou do que eu faça. Eu sou uma pessoa interessada nos outros, eu sou bem empático, gosto de entender o que a pessoa espera de mim, o que eu posso entregar pra pessoa naquele momento, eu sou uma pessoa cristã, né, que é minha religião, e acredito que por enquanto é isso. (Entrevistado 17).

Bom, eu certamente apelaria pra algumas atividades que eu tenho como ser humano: habilidade, por exemplo, voltada pra arte, possivelmente eu me diria como professor, essa é uma das coisas que eu carrego comigo há

mais de trinta anos, então eu me diria professor, mas me diria também poeta, professor, intérprete, eu certamente iria em caminho a isso, primeiro passo pra mim seria o professor porque é o que me acompanha mais, é o que eu vivo praticamente todo o dia, a parte artística é um pouco mais, é um tempo diferente, e dependendo da conversa com a pessoa, eu me identificaria como cristão, iria pra esse caminho, mas aí pra chegar até o cristão dependeria também de outros dados que surgiriam na conversa. (Entrevistado 19).

A forma de falar foi um dos elementos observados durante o estudo. A fala pode ser separada entre a fala que apresenta a identidade religiosa de uma determinada religião e a fala que transita entre as religiões envolvidas neste estudo. Essa última, a fala que é aceita, portanto transita entre as religiões, faz parte dessa categoria por se tratar de termos e expressões que são utilizados por pessoas da religião católica e de outras religiões. Assim são expressões utilizadas por católicos e protestantes/evangélicos, sendo bem recebidas independentemente do grupo religioso que os ouve.

Em nossa conversa sobre as questões de sua vida pessoal ela falou do papel da igreja no processo do qual estava se recuperando, usou muito vocabulário que costuma ser usado somente por pessoas desse meio (cura, restauração, espírito, abençoar). Temos essa liberdade, pois somos protestantes/evangélicas. Não sei qual a denominação da igreja dela, mas somos protestantes/evangélicas e isso já basta para nos identificarmos. Foi uma conversa interessante sobre o processo de “ressocialização” de uma pessoa que assumia o papel de casada e hoje é separada, de como a sociedade julga esse tipo de mulher e como cada um tem seu tempo para superar. [...] assim mencionou estar em um processo de jejum neste momento. Neste processo ela fica algum tempo sem comer para “se focar nas coisas de Deus”, o que segundo ela mesmo a deixa um pouco mais lenta por conta da fome. (Diário de Campo, 3/09/2018).

Mulher (risos) é porque eu sou católica, eu faço promessas, eu visto branco e azul, tá entendendo? Em homenagem a Nossa Senhora. Eu falo em Nossa Senhora, eu vou à missa, eu falo do padre, então assim eu externalizo muito o meu dia a dia diante da minha religião. (Entrevistado 20).

A fala do entrevistado 20 declara elementos identitários da religião católica e denota sua liberdade em declarar a sua autocompreensão religiosa. No trecho do diário de campo, por meio de termos utilizados durante a fala geram identidade, mesmo que não se tenha detalhes do tipo de religião. O vocabulário utilizado leva os indivíduos a acreditar que tem a mesma forma de compreender os problemas pessoais do cotidiano, assim gerando um grupo identitário.

Ao analisar as falas, surge também o vocabulário utilizado que caracterizadamente lembra práticas partilhadas em grupos protestantes. Palavras

como cura, abençoar, jejum costumam ser utilizadas pelos protestantes/evangélicos de forma mais presente, apesar de serem elementos partilhados também pela religião católica. Outros termos costumam ser utilizados pela religião católica, como rezar ou chamar por Nossa Senhora.

Enquanto estava concentrada em meu computador, o professor Silveira entra na sala e diz: “melhor rezar aí, porque vai ter que encher aqui”. Ele falava com a professora Norma, não sei exatamente do que se tratava, mas imagino que se trate de um algum curso ou palestra que acontece aos sábados, os dias das atividades complementares no curso de Contábeis. Certamente se tratava de um assunto que havia sido conversado algumas horas antes pelos dois naquele dia. (Diário de Campo, 16/8/2018).

Bom, eu sou um cristão protestante praticante, diferente da religião católica, na religião protestante a gente não tem tanta essa parte de separar as pessoas entre praticantes ou não, geralmente são sempre praticantes. (Entrevistado 17).

Na fala do trecho do diário de campo apresentado acima, a equipe não tem como característica a dominância de uma religião, uma vez que, dos quatro participantes, observam-se três religiões distintas. Assim, a prática declarada é respeitada. É possível então resgatar a compreensão de Morgan (1996) que afirma que uma cultura também respeita as manifestações, mesmo que distintas da sua autocompreensão.

Até mesmo o compromisso com a crença religiosa pode ser considerado uma forma de classificação. A utilização do termo ‘praticante’ e ‘não praticante’ para demonstrar a relação com a fé costuma ser utilizado somente pelo grupo católico. Portanto, ao se denominar assim, a crença costuma ser católica.

Eu rezo pra uns santos, mas não que eu tenha devoções, é mais pela religião porque eu aprendi isso. No meu batizado, fiz primeira comunhão e aos domingos, não todos, vou à missa. (Entrevistado 8).

Bom, normalmente, eu estou mais pra católica não praticante, mas não quer dizer que isso não acredite em Deus, não deixe de conversar com Ele sempre até mesmo porque sempre quando eu acordo e antes de dormir agradeço. (Entrevistado 10).

O trecho acima traz expressões utilizadas por membros da religião católica. A palavra se refere a uma prática unicamente católica. Em ambos os exemplos, percebem-se os Grupos de Identidade. Nos casos apresentados, o uso das expressões religiosas se deu por compartilharem características em comum. Considera-se, nesse caso, as experiências vividas e as histórias equivalentes que

aproximam as compreensões de mundo entre os envolvidos (ALDERFER *et al.*, 1980; THOMAS, 1990). Mesmo em não se tratando nessas situações dispostas sobre uma grande heterogeneidade, é possível perceber o que Mazur (2010) elucida quanto à teoria da identidade, que é a geração de comportamentos que são benéficos à organização, a aceitação de diferentes costumes.

Outra forma de manifestação a ser analisada é a manifestação por meio do corpo. O corpo carrega em si símbolos em correntes e anéis. As correntes são mais recorrentes que os anéis. Trazem o símbolo da Nossa Senhora, o Espírito Santo ou mesmo um Crucifixo. Usar símbolos católicos não parece chamar a atenção do grupo. Pois, “apesar de andar com uma nossa Senhora no pescoço quase todo dia e com Cristo na mão” (Entrevistada 12), não são percebidos comentários a respeito. No entanto, a depender do grupo com o qual se lida de forma intensa alguns questionamentos sobre os símbolos, pode surgir: “às vezes eu venho com um colar de cruz ou com um colar do Espírito Santo, os alunos percebem e perguntam e questionam: mas a senhora vai pra missa, a senhora é o quê?”. (Entrevistado 1).

Enquanto fazia a entrevista observei um colar que Marcia usava. Ela é discreta e quase nunca usa adornos. Hoje estava com um colar curto de duas correntes douradas. Uma delas tinha pedras transparentes e a outra era lisa. Mas, o que me chamou atenção foi o pingente de pomba, central. Eu sabia que era o símbolo do Espírito Santo, pelo formato da pomba e por ser uma pomba. Afinal, pombas não são tão populares como unicórnios ou estrelas, mas são utilizadas quando remetem a um significado espiritual. (Diário de Campo, 17/1/2019).

Outra forma de manifestação da crença religiosa que também está ligada a um adorno que pode ser utilizado ou retirado do corpo são as roupas. Durante o período da pesquisa, houve manifestação de fé por meio de uma blusa utilizada no ambiente de trabalho.

Hoje tivemos a reunião dos coordenadores de Pesquisa que temos todas as quintas. Joana estava acompanhando a equipe do MEC em uma visita, portanto pediu pra Silvia, coordenadora de pesquisa do curso de Direito, pra conduzir a reunião. Silvia veio trabalhar com uma blusa bonita, escrita CRISTO em formato de cruz, com letra estilizada. Quando vi a blusa, imediatamente me lembrei da pesquisa, mas também achei realmente a camisa bonita. (Diário de Campo, setembro 2018).

Eu disse que blusa estava linda, de forma empolgada, e Silvia disse que era vendida pela igreja dela, uma igreja evangélica. Continuou contando que haviam outros modelos com outras palavras além de CRISTO. Acabou que entramos no assunto de moda e a conversa foi ganhando mais adeptos. Assim cada um começou a falar de símbolos que identificassem ou passem

alguma mensagem. Falei que geralmente minhas coisas não têm uma mensagem, mas que eu tinha algumas peças com história como a minha corrente de ouro, fininha, que tem meu nome em hebraico, resultado de uma viagem. Mesmo os outros 3 professores envolvidos na conversa não mencionaram usar adornos com nenhuma ligação religiosa. (Diário de Campo, setembro 2018).

O símbolo utilizado por uma professora evangélica chamou atenção, mas na compreensão dos outros professores era somente uma blusa da moda. O símbolo destacado remete a uma palavra que caminha entre as religiões protestantes e católica, tornou-se um símbolo de fácil transição no ambiente. Desse modo, todas essas manifestações trazidas no corpo são o reflexo do ethos de um grupo. Costumes e hábitos que carregam estilo e disposições morais, a sua visão de mundo (GEERTZ, 2017).

Ainda em se tratando da fala, o espaço seletivo dos professores constrói um ambiente de respeito. As opiniões não são dadas caso não sejam requeridas.

Mas, mesmo um símbolo que supostamente transita livremente entre evangélicos e católicos pode desagradar. Esse desagradado também é manifesto.

Vinha andando no corredor a caminho da sala na qual daria aula. Essa sala é do primeiro semestre e é a última do corredor. Ao longo do caminho sempre passo cumprimentando todos aqueles que já foram meus alunos. Encostados na parede havia quatro alunos do agora segundo semestre. Quando João me viu, falou alto, como é característico dele: “Professora, até a senhora!!!” Enquanto se afastava da parede abrindo um sorriso e mudando sua postura direcionando o corpo em minha direção. Parei e sorrindo perguntei: “Eu o quê? ”. Nesse momento, os colegas já estavam rindo sem nem mesmo entender do que se tratava, pois sabiam que viria algum tipo de brincadeira de João. E ele respondeu: “JenniFÉ”, não entendi nada, sei que fiz uma cara de dúvida e disse “como é?”. Ele respondeu: “JenniFÉ, professora! Até a senhora? Com licença” e foi aproximando a mão do meu pingente que formava o nome FÉ em formato de cruz. É incrível como professores são observados, pois o meu pingente era pequeno, discreto, dourado e eu usava mais dois outros colares, maiores e mais chamativos que o mencionado. (Diário de Campo, 21/2/2019).

A situação resultou na compreensão do símbolo de forma jocosa, fazendo com que o aluno fizesse alusão a uma piada que moveu os colegas do entorno a rirem também. Essa expressão declarada do aluno mostra não somente a compreensão do grupo daqueles que “não têm religião” a respeito do símbolo, mas também o fato de os professores a todo momento serem observados pelos alunos, mesmo que essa observação esteja relacionada a questões pessoais, como estilo de se vestir e os pequenos adornos utilizados.

As mulheres predominam o grupo daqueles que manifestam a fé por meio de adornos. Alguns homens ainda trazem escapulário, sendo este somente observado entre os alunos. Inclusive, os professores declaradamente não utilizam adornos que geram a identificação.

Na sala dos professores em meio a toda conversa compartilhada em uma grande roda percebi um colar no pescoço de Cecília, o colar tinha pedras azuis alinhadas formando uma corrente e bem no meio na altura da barriga uma medalha de Nossa Senhora grande e dourada. (Diário de Campo, 13/02/2018).

Eu diria meu nome, a minha profissão, não diria minha religião, apesar de andar com uma nossa Senhora no pescoço quase todo dia e com Cristo na mão não me habilitaria, dependendo do local, se eu tivesse na igreja, aí num precisava me apresentar né, já que eu tô lá dentro [risos], que eu era católica. (Entrevistado 12).

Eu fui educada na religião católica, estudei em escola católica, toda a minha vida estudantil do ensino fundamental e do ensino médio, eu utilizo alguns símbolos da igreja católica, como essa Nossa Senhora Aparecida pendurada no meu pescoço (Entrevistada 6).

Os adornos, naturalmente utilizados pelas mulheres, parecem se estabelecer como uma possibilidade a mais de manifestação. Ainda há aqueles que preferem não se identificar de forma visual.

Mas não necessariamente eu faça questão com que as pessoas pensem, como por exemplo, eu não uso nenhum símbolo, no sentido de terço, crucifixo, por nenhum motivo em especial, nem por usar, nem por não usar, mas talvez por não ter esse costume, ok, mas não é que eu me esconda, não busco isso, mas de alguma forma também eu não faço questão de externar que minha imagem de católico chegue primeiro. (Entrevistado 4).

Eu acho que não gostaria que me vissem assim como tão religioso porque religião é uma coisa muito subjetiva. Eu não sou de andar com terço na mão, não sou de andar com Bíblia na mão, mas não reprovoo quem faz isso. (Entrevistado 7).

Contudo, as manifestações no corpo não se limitam aos adornos que podem ser retirados e colocados. Vão além de itens e passam a ser manifestos como tatuagens. Poucos mostram suas tatuagens.

Esse semestre na minha turma do primeiro semestre eu observei que uma das minhas alunas tem uma tatuagem no braço. Ela é uma tatuagem relacionada a sua crença religiosa, por essa razão a descrição, pois muitas outras pessoas usam tatuagens. A tatuagem dela pode ser considerada de tamanho médio, do tamanho de uma mão. Não pude ver tudo, pois parte está sempre escondida pelas mangas, mas no antebraço tem uma corrente que parece um terço, só consigo ver parte do desenho. (Diário de Campo, 17/2/2019).

Hoje foi dia de entrevistas, conheci alunos diferentes de outros *campus* que se inscreveram em um curso no qual estou envolvida. Ao receber os diferentes alunos foi possível perceber que duas delas tinham tatuagens de Nossa Senhora em seus braços, discretas, que só podiam ser observadas em alguns momentos em que o braço se posicionava de uma forma em que fosse possível ver a parte interna do antebraço. (Diário de Campo, 9/3/2019).

Jôse tem uma tatuagem. Nela está escrito Fé, de forma estilizada em que o F é horizontalizado. Ela me mostrou a tatuagem, bem discreta na parte interna do braço. Só é possível ver em algumas posições, mas como ela usa sempre blusas de manga, muitas pessoas não sabem que ela tem tatuagem. Conversamos sobre a dor de fazer uma tatuagem, e ela disse que a dela doeu muito, e que não faria novamente, mas também não tira por conta da dor. (Diário de Campo, 7/08/2018).

As tatuagens variam de imagens relacionadas ao catolicismo até os símbolos que transitam entre as religiões. Ao falar dos itens que transitam entre religiões, mais uma vez me refiro à palavra Fé. Nesse momento, o símbolo aparece na pele na parte interna do braço de uma funcionária do setor administrativo. A tatuagem não é vista nem intencionalmente mostrada. As letras finas compõem um desenho.

Alunos também apresentam tatuagens relacionadas a símbolos religiosos. Essas tatuagens trazem desde a imagem de Maria, cercada por um terço, até um terço detalhado que vem do braço até o antebraço.

Mais uma vez não há intencionalidade racional em mostrar a tatuagem, visto que somente parte dela fica à mostra e o restante escondido pelas mangas das roupas.

Nesse contexto, a autocompreensão religiosa se manifesta por meio da fala e dos adornos. Nesta pesquisa foram observadas as expressões utilizadas que podem ser exclusivas de uma religião ou termos que transitam entre as várias religiões. Do mesmo modo, a autocompreensão se dá pelos adornos utilizados, como colares, imagem de santos ou de Cristo. A outra forma identificada se dá por meio das tatuagens utilizadas com motivos religiosos, marcas permanentes que identificam o indivíduo quanto a sua crença religiosa. Percebe-se a relação de mão dupla entre indivíduo e organização, nessa relação há algo da organização oferecido ao funcionário e algo do funcionário oferecido à organização (PETTIGREW, 1979; THÉVENET, 1991). A partir dessa junção, constrói-se o que pode ser compreendido como cultura, pois a partir do momento em que a autocompreensão religiosa do sujeito adentra o espaço organizacional, essa autocompreensão influencia na cultura

organizacional. Em situações em que a autocompreensão religiosa do indivíduo não é a mesma autocompreensão religiosa da organização, a relação de mão dupla estabelecida cria uma cultura que pode ser alterada pelas diferenças de autocompreensão religiosa que convivem nos mesmos espaços.

7.3.4.2 A Instituição diz: nós somos...

O Manual Acadêmico prevê o posicionamento Institucional mediante esse tipo de manifestação de crença religiosa. A IES é clara quando diz que não deseja que sejam vistos símbolos na pele, sem especificar a natureza dos desenhos.

Porém, segundo a própria gestão, “muita coisa mudou” (Diário de Campo, 17/09). Os alunos que assistem à aula com suas tatuagens à mostra não são chamados à atenção. Inclusive, professores têm braços tatuados até a altura das mãos e mesmo utilizando camisas de manga longa é possível ver a manifestação dos símbolos no corpo. Essas posturas se fizeram presentes devido à natureza de uma IES, pelo fato de lidar com adultos que trazem consigo seus valores e que buscam a instituição intencionalmente para aquisição de conhecimento e por consequência se identificam ou não com alguns valores religiosos

A tatuagem deixou de ser vista como uma associação ao vandalismo e passou a ser percebida como um adorno permanente, podendo, inclusive, trazer símbolos religiosos.

Desse modo, a instituição se posiciona de forma respeitosa quanto à manifestação de crença religiosa, mesmo ela sendo na pele, na forma de tatuagens outrora condenadas, conforme o manual acadêmico.

Aos alunos são dadas as regras de convivência no momento em que adentram na instituição até o momento do seu total desligamento com a IES. Para cada demanda, pedido ou necessidade, há um processo estruturado em etapas que o aluno deverá cumprir.

Ao adentrar no espaço, como aluno, o processo se dá primeiramente pela aplicação do vestibular. Após aprovado, o discente pode realizar a sua matrícula, e cada curso faz a sua recepção aos estudantes.

O primeiro semestre é recebido com uma palavra especial da coordenação, sendo apresentadas as regras de horário e avaliações, além de alguns cursos darem um conjunto com bloco de anotações, pasta e caneta personalizados com o símbolo da instituição, além da revista de circulação interna.

Os alunos conhecem o Manual Acadêmico, que está disponível no *site* da instituição, entretanto nem todos dominam as informações contidas no documento, apesar de fazerem parte dos diversos processos do dia a dia. O Manual Acadêmico elucida desde a trajetória educacional da instituição, estruturação da IES, processos como empréstimos de livro na biblioteca e requisição de segunda chamada até questões de convívio social.

Não são todos os alunos que conhecem o Manual Acadêmico. Quando indagados sobre o conhecimento desse manual: “Parecia falar de um documento não conhecido, e o aluno esboçava feições de dúvida, sem saber do que se tratava muito menos do conteúdo trazido nele” (Diário de Campo, 8 de fevereiro). Entretanto, alguns, mais curiosos, leem de forma pormenorizada, “eu li o negócio e me senti entrando em um convento” (Diário de campo 7/3/2018).

Dessa forma, percebe-se que mesmo o meio formal de declaração da autocompreensão da organização até as regras que são expressas não necessariamente é de domínio do corpo discente.

Aqueles que possuem interesses específicos costumam procurar de forma mais veemente as informações dispostas pelas vias formais. Assim, posicionam-se diante das questões apresentadas, inclusive quando se tratam de temas religiosos.

O manual representa a tentativa de regulação. A cultura também pode assumir esse papel de realizar a classificação, correção, gerar a ordem dos grupos (GEERTZ, 2017; MOTTA, 1995). Porém, a cultura vigente pode se sobrepôr aos mecanismos regulatórios institucionalizados (SINHA *et al.*, 2017).

Os alunos e professores, em sua maioria, não mostram conhecimento do conteúdo tratado no manual. Ainda assim, as relações são bem reguladas, as regras relacionadas ao respeito são claras, o que não deixa no grupo participante dúvidas

do posicionamento institucional quanto à forma com a qual irá lidar com o que é compreendido com igual ou diferente em âmbito religioso.

Um dos trechos retirados das entrevistas, explorados a seguir trazem a percepção dos entrevistados em relação a posição da Instituição quanto a sua autocompreensão religiosa distinta daquela que é proferida pela IES. As outras duas seleções se referem a pessoas de religião católica e como elas apresentam isso quando estão dentro da organização.

É na sala de aula eu achei que eu seria bem mais impedido de falar da minha religião, mas não, eu vejo que se no momento a gente fala de cultura, a gente fala de diversidade de maneira geral, quando entra a questão da religião, se eu sinto, por exemplo, eu que sou dessa religião os colegas entendem, uns ou não, os professores superentendem, nunca fui proibido, o professor nunca me alertou que eu não deveria ter tocado naquele assunto, sempre foi um assunto bem pautado em sala de aula, quando revelo a religião as pessoas não, principalmente com professor não tenho problema, achei que teria dentro da faculdade, mas principalmente dentro da sala de aula eu não tenho problemas. (Entrevistado 14).

É nunca pensei, porque assim, querendo ou não, quando você tá num ambiente externo da sua casa, então de um convívio mais assim. como é a faculdade, que é um meio distante e a gente acaba. Não é um assunto que normalmente a gente toque. Então acaba que cada um tem sua religião, cada um tem seus costumes e isso não influencia nas amizades, às vezes impacta em algumas questões políticas, né? [...] Mas a gente nunca, eu nunca senti uma diferenciação. (Entrevistado 3).

Então eu costumo me colocar na visão de católico, muito quando surge a oportunidade, eu não propago isso fortuitamente. Quando há a oportunidade, quando o contexto permite eu falo nisso. E entre os colegas também, quando eu tô conversando com os colegas e surge algum momento em que se precisa falar dessa formação religiosa eu sempre pontuo a minha formação, que é católica e confesso, até hoje não recebi, não me lembro de ter recebido nenhuma resposta reprovativa, eu não me lembro realmente, acho que talvez até porque as pessoas com quem eu trabalhe, os estudantes com quem eu convivo, talvez sejam pessoas muito boas também, e acho que acaba conciliando o pensamento, respeitando um e o outro. (Entrevistado 19).

Referente à vivência da religião no espaço organizacional, que consta no Manual Acadêmico, são abordados os itens que geram 'falta disciplinar'. A abrangência da regulação do comportamento não se restringe ao espaço interno da IES, porém, como o próprio texto traz, as imediações também são reguladas.

Em consonância com o disposto no Regime Geral, estão descritas, a seguir, as Normas de Convivência Social do Beta para o conhecimento dos interessados em iniciar seus estudos superiores nessa Instituição. Constitui falta disciplinar o não cumprimento dos deveres, as infrações às normas legais, estatutárias e regimentais ou às determinações das autoridades acadêmicas, como:

- cometer ato de desrespeito, desobediência, desacato ou outro que, de qualquer forma, importe em indisciplina;
 - fazer uso de substâncias entorpecentes ou psicotrópicos ou de bebidas alcoólicas no *Campus* e nas Unidades do Beta, em suas calçadas ou em suas imediações, bem como comparecer às aulas sob efeito de tais substâncias;
 - frequentar as atividades escolares portando arma de qualquer espécie ou objeto considerado perigoso para a convivência coletiva;
 - utilizar telefones celulares ou outros meios eletrônicos de comunicação durante as aulas;
 - praticar jogos de azar no *campus* ou em suas imediações;
- [...]
- comparecer às aulas ou às atividades extracurriculares com roupas que firam o decoro e a moral cristã;
 - comparecer às aulas ou participar de atividades extracurriculares com vestimentas exóticas, penteados extravagantes, enfeites ostensivos, tatuagens etc., pois dificultam a atenção dos colegas em classe, prejudicando a aprendizagem;
 - fazer propaganda de religião que não a do Beta, uma vez que este Centro Universitário se rege pelas normas da Igreja Católica Apostólica Romana e só deseja contar em sua comunidade escolar com pessoas que saibam portar-se com o devido respeito às normas desse credo. (Adaptado).

No conjunto de regras tem o intuito é regular o comportamento dos alunos, mas também ao se referir às questões religiosas, e em se tratando do trecho apresentado anteriormente em que o aluno se sentiu fazendo parte de um convento, é expressa a ligação desse tipo de regulamentação com princípios religiosos. O comparativo poderia ter sido feito com outros tipos de instituições que carregassem consigo o conceito de normatividade, conjuntos de regras valorizadas e comportamento do grupo regulamentado. Porém, o aluno que não faz parte de uma religião se sentiu adentrando em um espaço religioso controlado.

A declaração, registrada em documento, que aufere observações às vestimentas que ferem a moral cristã ou mesmo o não fazer propaganda de uma religião que não seja a religião do Beta entra em contradição com a informação trazida no PDI do Beta, no qual se aponta que o intuito está em criar um profissional que busque “cidadania plena e universal” (Dados da Pesquisa).

Apesar de supostamente o centro universitário ser um lugar plural, receptivo aos que desejam uma formação técnica em um espaço acadêmico, o Centro Universitário Beta deseja que seus alunos respeitem seu credo. A idiossincrasia aqui apresentada se faz pelo fato de declaradamente a instituição esperar esse respeito do seu alunado como sendo um comportamento condicionante para a sua participação na instituição, sem mesmo buscar esse grupo de forma intencional

como alunos, recebendo “todos” que prestam o vestibular e passam no processo seletivo.

Não há por parte da IES o intuito em ter em sua instituição alunos de uma autocompreensão religiosa específica. Esse comportamento converge com o posicionamento de que o ambiente educacional é um espaço de formação plural, composto por pessoas com diferentes formas de pensar.

Ao adentrarem na instituição, os alunos são requeridos a assinarem um termo. Nesse termo estão informações relacionadas ao código de conduta. O aluno se compromete, então, diante do seu ponto de vista, a não manifestar a sua religião desde que ela não seja compatível com a religião da IES (Diário de Campo, 1/11).

Existe uma forma de identidade desejada que foi modificada pela cultura. Isso se dá pela inserção cultural na qual a organização está. A cultura da organização reflete a cultura religiosa do país (CALDAS, 2011; CAVEDON, 2000; HOFSTEDE, 2001) o que no Brasil resulta numa autocompreensão religiosa hegemonicamente católica. A cultura é criada nas interações, com a interferência dos diversos grupos, tanto dos alunos como dos professores, que passaram a colocar essa informação no manual em desuso e no esquecimento da maioria dos profissionais. Pois, onde há uma cultura forte não há necessidade de regulamentações formais.

Diante do exposto nas quatro subseções apresentadas, é possível perceber que há uma identidade da organização, uma identidade do indivíduo e uma identidade coletiva. As três comungam o mesmo espaço e convivem junto criando a teia que o indivíduo constroem e está amarrado a ela (GEERTZ, 2017, CAVEDON, 2000).

Quadro 4 – Dimensões da identidade

Individual Identidade	Identidade Organizacional	Identidade Coletiva
Imagens de santos nas mesas Adornos de motivos religiosos no corpo Comportamentos	Imagens pelo <i>campus</i> Missa mensal Missa de formatura	Respeito Qualidade com a educação Instituição católica

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019).

De forma sumarizada, é possível perceber a identidade católica e idiossincrática da organização manifesta por meio das imagens religiosas que são dispostas ao longo do *campus*, da missa mensal e de formatura como elementos celebração institucionalizados e reconhecidos formalmente, além do setor de

Inclusão social e desenvolvimento conduzido por uma pessoa de formação em teologia filiada à religião identitária da instituição.

A identidade do indivíduo é possível ser percebida por meio da sua definição de si mesmo, a sua autocompreensão religiosa por vezes declarada verbalmente, outras vezes observada por meio de termos utilizados e do comportamento na organização.

Por fim, chega-se à identidade coletiva, a identidade partilhada pelos diversos grupos que congruem que a instituição é católica tem um grande comprometimento com a qualidade educacional e o respeito ao outro. Respeito que permite a convivência com os diversos grupos religiosos sem a forma de embate, mas de respeito ao diferente.

7.4 A vivência da religião

Essa última categoria se tornou a mais latente deste estudo, pois a todo momento a palavra respeito surgia em meio aos dados como algo que é buscado. Compreender a diversidade das vivências religiosas dos participantes. A fim de melhor ordenar a discussão, esta seção traz subdivisões que também se dispõem a caracterizar esses grupos para compreender a diversidade das vivências religiosas dos participantes.

7.4.1 O que eu vivo

A vivência se apresenta nos diferentes grupos. O primeiro grupo a ser apresentado é o dos professores. O grupo dos professores é considerado um estrato seletivo da instituição, um grupo do qual se deseja fazer parte. Por sua atividade está diretamente relacionada à transmissão de conhecimento, esse grupo faz parte de um estrato respeitado pela IES como um todo. Esse respeito se traduz pela forma como são tratados pela secretaria, sempre solícita ao servir, pelos alunos, que de forma nenhuma adentram na sala dos professores e que nas poucas vezes que os buscam nesse local utilizam ‘com licença’ e ‘por favor’. “Nós professores somos muito bem tratados, não é assim com todo mundo” (Diário de Campo, 15/1/2019).

Não se ouve histórias de alunos que tenham sido desrespeitosos com os professores e, inclusive, os estudantes têm o hábito de pedir permissão para sair de sala (Diário de Campo, 13/07).

Os professores mais rígidos fazem a manutenção desses hábitos e outros, mais permissivos, constroem uma relação de parceria com alunos com a liberdade de um facilitador de conhecimento temporário que naquele espaço e momento é a maior autoridade.

O respeito aos professores também se traduz de outras formas. Os funcionários, que são considerados 'apoio', que exercem as funções de secretaria e das recepções e infraestrutura (Tecnologia de Informação e Apoio ao *Campus*).

Os professores têm à sua disposição algumas regalias na instituição. A sala dos professores é um espaço bem cuidado. Sempre limpo e, em horários referentes aos intervalos, têm à disposição café, água quente para chá e cappuccino, além de um lanche que varia.

Esses professores são conscientes de que são observados e que geram influência sobre os alunos. São conscientes de sua função de transmissores de conhecimentos técnicos e, conseqüentemente, formadores de opinião e por essa razão compreendem que o tema religião não deve ser debatido. Dessa forma, cada um à sua maneira tenta deixar seus valores pessoais não interferirem no trabalho da docência.

Os trechos a seguir trazem a compreensão de que professores são observados, essa visão se refere a visão dos próprios professores e como lidam com o papel de docente e com a observação. Assim há um grupo organizacional formado, pela posição na instituição que é partilhada nesse grupo e uma questão identitária que somente se mostra diante das relações criadas entre alunos e professores (KNOMO; COX, 1996).

Justamente pelo papel que eu acho que o professor desempenha, ele é um formador de opinião, [...] eu tenho que formar a mentalidade dos meus alunos para um olhar [...], e para um olhar plural independente de qual seja a religião dele, até pra que ele entenda que independente das escolhas pessoais dele, ele precisa respeitar também as escolhas pessoais de outras pessoas, então eu tento muito ter esse cuidado pra não querer também usar

a minha religião com justificativa pra que eu tivesse um argumento A ou B. (Entrevistado 13).

Eu percebo as pessoas muito discretas, assim, se eu percebo outras pessoas com a mesma crença ou com crenças diferentes da minha no ambiente de trabalho, eu percebo uma certa discrição, eu não percebo que as pessoas externam muito isso, nem no diálogo nem muito nos símbolos materiais [...] Então se me perguntar, por exemplo, dos meus colegas de trabalho, que eu trabalho há mais de três anos, qual a vivência religiosa da maioria deles, eu não vou saber dizer como eu acredito que eles também não saibam da minha, e dos alunos a mesma coisa, menos quando eles de fato buscam compartilhar isso de uma maneira mais clara. (Entrevistado 4).

A palavra respeito se faz presente de várias formas. Essas formas são: a maneira como são tratados os professores; a palavra presente no discurso dos professores; a forma como os alunos tratam os professores.

Os alunos observam não somente o que é transmitido tecnicamente em sala de aula, mas também observam os valores que aquele professor carrega e sua orientação religiosa. Nesse nível de observação mais uma vez se percebe o grupo de identidade (KNOMO; COX, 1996) que se forma, pois são avaliados pelos alunos compreensões de mundo do professor.

Mas acho que indiretamente você acaba professando algum tipo de fé, é muito comum, principalmente religiões cristãs que elas estejam atreladas a valores éticos, a valores morais, então é algo que eu tenho que trazer no meu dia a dia, no meu trabalho, né, claro que como professora eu tenho muito cuidado de não discutir religião dentro de sala, a maioria das pessoas nem sabe qual a minha religião, né, mas eu tento me pautar pelos meus valores inclusive no meu trabalho. (Entrevistado 13).

A eles é dada uma liberdade condicionada de expressão. A IES espera não somente que seus alunos cumpram as Normas de Convivência Social, mas também estabelece como 'atribuição do professor' observar o Regime Acadêmico (Dados da pesquisa). Coletivamente, entende-se que o professor não deve se vestir de maneira adequada, e por adequado se compreende blusas e camisas que não deixem o colo e ombros desnudos ou roupas curtas para que a função exercida não seja comprometida pela vestimenta escolhida.

Não há regras explícitas ou códigos de conduta assinados no momento de admissão como o que pode ser praticado em outras empresas. Mas, a crença coletiva faz essa regulamentação (MOTTA, 1995).

Assim, é dada a liberdade para que os professores utilizem adornos na composição de sua vestimenta, mas aqueles que estão em conformidade com as crenças da instituição são mais comumente observados. Portanto, essa liberdade pode ser questionada diante de outras religiões que não estão em conformidade com a autocompreensão religiosa da IES.

Como eu falei, eu acredito que aqui, internamente, é. como eu não transpareço, eu não. se bem que às vezes. eu vejo muito a minha relação com os alunos, né? Às vezes eu venho com um colar de cruz, ou com um colar do Espírito Santo, os alunos percebem e perguntam e questionam: e a senhora vai pra missa? E a senhora é o quê? Quando eu uso algum tipo de coisa que demonstre, eles questionam, mas questionam positivamente. Isso interno, com professores e com a coordenação acredito que não. (Entrevistado 1).

Em momento nenhum da pesquisa houve indícios de que algum professor tenha sido abordado formalmente em relação ao uso de adornos referentes à sua religião na instituição. Espera-se que esse docente seja dotado de bom senso.

Todos os adornos e símbolos carregados no próprio corpo são observados pelos alunos: “apontou para o meu pingente que tinha o nome ‘fé’ em meio a mais dois outros colares dourados, todos discretos em tamanhos diferentes”. (Diário de Campo, 14 de janeiro). Nesse sentido, cria-se empatia ou não de modo inconsciente com aquele docente.

Por situações como esta, a liberdade trazida nesta pesquisa é questionada se realmente tem esse significado. Pois, a situação descrita denota que o comportamento reprovativo é uma forma de censura. Exigir bom senso em relação às vestimentas adequadas ou mesmo aos adornos utilizados se apresenta como uma forma sutil de censura que é uma criação coletiva daquilo que deve ou não ser demonstrado (SROUR, 2012).

Apesar da identificação religiosa não acontecer de maneira formal, ela é presente nas conversas entre professores junto daqueles com quem mais é possível se identificar, construindo parte da identidade daquele docente. Alguns consideram a pluralidade algo comum, interessante, outros manifestam sua opinião de forma comedida, mas a deixam clara “como uma pessoa se diz católica e anda com uma santa no pescoço e vai no centro espírita? Pra mim, isso não é ser católico” (Diário de Campo, 20/01/2019).

Mesmo entre os professores, alguns se declaram religiosos e outros mantêm essas informações para si. O fato de a religião do professor ser a mesma da IES facilita a sua identificação mesmo entre esse grupo seletivo, que possui liberdade de expressão por se tratar de docentes.

Apesar de alguns compreenderem que é possível setorizar a sua crença pessoal da sua atuação profissional, quanto mais engajado o indivíduo for com a sua religião, mais difícil fica de desvincular as práticas e valores do seu espaço profissional. A vida passa a ser compreendida como uma forma única, pertencente ao mesmo indivíduo que desempenha diferentes papéis em diferentes momentos, mas que é a mesma pessoa, munida dos mesmos valores que carrega em todos os espaços que ocupa.

O grupo dos alunos é o de maior evidência na instituição. É nítido como a dinâmica do *campus*, a movimentação e o fluxo são alterados ao ponto de fazer falta para alguns funcionários.

Ao se tratar de organizações multiculturais, é apresentado o sentimento de valorização da diversidade. Os funcionários convivem em um ambiente respeitoso, livre da discriminação ou preconceito (COX,1991), visto que ao lidar com a diferença não há espaço para as contraculturas. A vivência com as diversas religiões é reflexo da vivência religiosa nacional, que busca viver da forma mais harmônica possível.

É na sala de aula. é. eu achei que eu seria bem mais. é. como é que eu posso dizer. impedido de falar da minha religião, mas não, eu vejo que se no momento a gente fala de cultura, a gente fala de diversidade de maneira geral, quando entra a questão da religião, se eu cito, por exemplo, eu que sou dessa religião, os colegas entendem. Uns ou não, os professores superentendem, nunca fui proibido, o professor nunca me alertou que eu não deveria ter tocado naquele assunto, sempre foi um assunto, em sala de aula, bem pautado assim...quando revelo a religião as pessoas não. principalmente com professor, não tenho problema. Achei que teria dentro da faculdade, mas principalmente dentro da sala de aula eu não tenho problemas. (Entrevistado 14).

As preferências religiosas, especialmente relacionadas às afinidades, pareceram se manifestar de forma mais clara dentro do próprio grupo. Professores não manifestam preferências religiosas aos alunos, somente entre si. Os alunos podem sentir-se pertencentes daquele espaço da IES ou de um grupo e se identificarem como pertencentes a este referido grupo de identidade conforme. A

manifestações são feitas aos seus pares, e não àquele que são diferentes. Contudo, nada é comentado em relação à preferência dos professores em manifestarem a sua religião somente a outros professores. Assim sendo, percebe-se a formação de grupos de identidade, grupos que se identificam pela categoria formal da qual fazem parte na instituição, professores e alunos, e de dentro desses grupos formais, as identidades passam a se estratificar cada vez mais, sendo a religião um desses motivos geradores de identidade e categorização de diversidade.

Tem quem critique, mas creio eu que a maioria das pessoas ainda são católicas e muita gente que diz ser, tem aquela história né, do não praticante, que eu não acredito, ou você é, ou você não é, não tem como você ser sem praticar, é meio confuso isso. Tipo assim, eu sou jogador de futebol, eu só não jogo, entendeu?. (Entrevistado 5).

Apesar de entre alunos de algum modo se perceber a distinção dos diferentes grupos, alguns alunos e professores conseguem lidar e conduzir de forma amigável as diversidades. Guiados pelo valor em respeitar quem é diferente pregado pela IES, os funcionários e professores buscam lidar com as diferentes autocompreensões religiosas sem questionar a legitimidade dessa autocompreensão, mas simplesmente alinhar todos os interesses para conduzir as situações sem rompimento de relações ou falta de resolução do problema.

Esse semestre assim, e o semestre passado foi justamente o ponto que eu comecei a ter essa, é mostrar essa questão da religião pros meus professores, né, porque até então não se encaixava nenhuma disciplina na sexta-feira, né, graças a Deus assim, porque tem a professora Joana, que ela é uma pessoa que ela conhece sobre o sábado, e ela respeita: [...] aí o professor, [...], aí ele disse assim: Esther, pra mim não tem nenhum problema, só que eu dependo de uma pessoa superior né, pra poder lhe dar um ok.[...] o professor Roberto disse: mas por quê? Aí eu, “professor é porque pra mim, ter que transgredir o sábado, né? Por conta de alguma atividade secular, eu prefiro abrir mão de um sonho, do que uma ordenança de Deus. (Entrevistado 24).

Independente de identidade religiosa levantada, os discentes têm em seus professores uma figura orientadora e o procuram independente de sua religião. Muitas vezes para tratar questões de conflitos pessoais ou discutir momentos de decisão pelos quais passam. Assim, situações do cotidiano e de ordem pessoal são discutidos com os professores transcendendo o papel técnico referente a formação em temas específicos. Portanto, não é considerada a privatização das crenças espirituais, mas são considerados os valores relacionadas a religião (CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013) daquele professor.

Eu acho que em sala a gente é muito, a gente tem um Q de psicólogo também, né, e aí, eu já escutei principalmente no final de aulas, ou então no intervalo, de vez em quando eu já fui abordada por alunos com problemas pessoais, às vezes graves, né, problemas de saúde, problemas realmente de natureza pessoal, afetiva, e que tentavam buscar em mim, né, um conselho, um conforto, aí eu sempre tentei aconselhá-los e confortá-los muito pelo meu prisma pessoal, né, quando a gente vai aconselhar ou vai confortar alguém a gente acaba usando a nossa experiência, e a minha experiência ela acaba sendo muito pautada pela religião que eu tenho, então eu acho que nesses momentos talvez eu deixe transparecer mais e tenho a oportunidade de interligar as duas coisas de um forma mais direta, mais clara, do que o que eu falei de ter uma postura mais ética, enfim, tentar cumprir com as minhas obrigações, eu acho que dessa forma fica mais próxima a relação entre as duas coisas, entre trabalho e religião. (Entrevistado 13).

Então, eu percebo muitos alunos, não são poucos, muitos alunos às vezes com transtorno de ansiedade, depressão, bipolaridade, algum tipo até de agressividade, enfim algumas coisas com relação a comportamento que eu não consigo diagnosticar por não ter formação pra isso, mas que você percebe que tem um fundo emocional e um fundo psicológico muito grande que atrapalha o processo de aprendizagem. Em alguns momentos a gente tem que acreditar nas pessoas de uma maneira diferente do que o processo de passar o conteúdo e isso é um desafio. Eu acredito que essa vivência é o maior encontro[...] entre os valores religiosos com os valores profissionais no ambiente de trabalho, de você não focar somente no aspecto conteudista de tentar facilitar dentro das mínimas possibilidades da obrigação dentro da sua carga horária daquele momento da aula. Muitas vezes a gente é convidado a ter uma conversa num momento diferente, a ter uma atenção num momento diferente, a perceber que ele precisa de mais tempo de prova, mesmo sem ele ter pedido, perceber que ele precisa de uma letra majorada na prova, sem ele ter pedido isso, e isso faz parte do processo de empatia que eu acredito que é uma sensibilidade desenvolvida por uma vivência religiosa, que a vivência religiosa favoreceu muito. (Entrevistado 4).

A autocompreensão religiosa do indivíduo passa a ser carregada para dentro dos espaços organizacionais. Nesse espaço, ela modela a cultura organizacional. Suas preferências são exprimidas ou suprimidas de acordo com as vivências, mas ela é uma expressão real e existente.

7.4.2 Eu quero ser tratado com respeito

A forma como as vivências se estabelecem é de uma relação de respeito. Essa vivência está em consonância com os valores apresentados pela instituição do PDI.

O respeito relacionado a religião é um elemento presente na fala dos entrevistados neste estudo. O respeito não se dá de forma setorizada ou relativo somente a questões acadêmicas, mas se estende à autocompreensão religiosa do indivíduo. Desse modo, a fala também é um elemento usado na análise que traz

elementos importantes a serem elucidados. Pois, a fala traz a forma como os indivíduos se sentem diante dessa convivência com os grupos diversos. As falas a seguir elucidam algumas percepções de como os funcionários entendem que devem ser tratadas na interação com alguém de uma autocompreensão religiosa distinta.

Eu acho assim se, sobre essa religião, eu sou católica, e outra pessoa for de outra religião, se cada um ficar, se cada um respeitar, é o que a pessoa defende eu acho que dá tudo certo. Cada um ficar no seu lugar e respeitar o que o outro pensa, eu acho que dá tudo certo. (Entrevistado 7).

Que elas aceitassem assim, que cada um tem uma maneira de ver e agir em relação a sua religião. Que não é por causa que eu não vou pra igreja, que eu, em certos momentos eu não me sinto à vontade, que é porque eu não esteja procurando Deus, ou que eu não acredite nele, que isso também não tem fundamento. (Entrevistado 6).

Acho que só, não só em relação a minha religião, mas assim como um todo. Todo mundo respeitar mesmo. Em relação a fazer talvez alguns tipos de brincadeiras, não aconteceu, mas eu sei que acontece, não particularmente aqui, porque aqui a gente não vê essa, a gente não vê essa questão da religião, eles nunca abordaram. (Entrevistado 3).

Ao tratar daquilo que pode ser considerado diferente, é possível pensar nos grupos que se formam dentro das organizações com compreensões diferentes e identidades diferentes, as bases sociais que categorizam os indivíduos como semelhantes ou não (MAZUR, 2010). Esse fenômeno da diversidade cultural é subjetivo, pois se baseia nas próprias compreensões de identidade do grupo.

Sua identidade é construída por meio das vivências do indivíduo, esta gera a identidade ou a falta dela (GERDENSWARTZ; ROWE, 2003). O fato de se viver uma mesma religião pode construir uma compreensão de identidade, enquanto viver uma religião diferente constrói uma compreensão de não identidade, mesmo que essa vivência, de forma mais intensa, esteja ligada aos espaços que não são de trabalho. Porém a compreensão de igual ou diferente só é possível ser construída diante da relação com o outro, pois na comparação se constrói a compreensão de diferente ou igual.

As falas a seguir trazem a percepção dos indivíduos quanto a essa relação em que a identificação não se constrói.

Deixe eu ver, como é que eu gostaria. Com respeito, sim, realmente respeitasse se houvesse algum tipo de discussão, mas discussão assim no bom sentido, de apresentação de argumentos, eu aceitaria uma religião

diversa da minha do jeito que eu queria que fosse aceita a minha diversa de outra pessoa. (Entrevistado 1).

Como alguém que sempre quer aprender, que pode realmente, muitas vezes não se comportar da melhor forma, como o outro gostaria que eu me comportasse, mas que eu já tive oportunidade, algumas vezes de reconhecer que eu não falei da melhor forma, que eu não fiz da melhor forma, e que eu posso fazer de uma outra forma e eu busco fazer dessa outra forma, reconhecer as coisas que eu necessito melhorar, eu sou muito grata às pessoas que convivem comigo se elas falam, porque elas tão me auxiliando. (Entrevistado 18).

Eu acho que é uma questão que não pertence a eles. Então eles nem precisam ver, nem precisam não ver, agora se por exemplo, algum dia eu vier a aderir efetivamente a alguma religião, eu gostaria de ser respeitada nesse sentido. (Entrevistada 6).

A palavra respeito foi levantada de diversas maneiras pelo grupo de respondentes. E, como já mencionado, é uma prática no grupo. Em algum dado momento é possível passar por rejeições. As rejeições relacionadas à religião diversa não são alimentadas pela organização, e o próprio grupo exerce a função regulatória do comportamento. Por essa razão, é difícil perceber algum tipo de manifestação de reprovação, mas ainda assim ela é presente e vivida pelas individualidades trazidas por seus membros. Essa situação remete a Malonte, Hatman e Payne (1998a, 1998b), ao suscitarem que não há limites claros diante de uma diversidade que não é facilmente identificada, uma vez que as crenças são difíceis de compreender. Assim sendo, faz-se presente a discriminação que se torna regulada pela cultura de respeito. Diferente do que Fort (1998) afirma, que os gestores assumem a melhor decisão para lidar com as situações de discriminação e acabam por reforçá-la em relação à religião. A própria cultura do Centro Universitário Beta faz a regulamentação do comportamento dos seus membros em relação a isso.

Estávamos conversando sobre interações e a sala partilhada da pesquisa. O assunto se voltava para o fato do compartilhamento da sala ser algo que facilitasse a comunicação e por isso ajudasse no apoio e acolhimento dos coordenadores que poderiam dividir aquele espaço, além de criar uma identidade dos membros do grupo com a área de pesquisa. A cada vez que um novo membro integra a equipe, é feita uma programação de horários e são organizadas as mesas que serão divididas. Essa realidade faz parte do *campus 2*. Então o professor Onofre diz: Eu comecei a dividir a mesa com a professora Ofélia e ela é evangélica. Um belo dia quando chego aqui na sala me deparo com isso (aponta para uma Bíblia em tamanho grande, com uma capa plástica transparente e que parecia ser um livro bem manipulado). Ele colocou as mãos na cabeça apoiado na mesa e continuou: “Eu até pensei em falar, mas olhei para as outras mesas e vi aquilo ali (dicionou o olhar para uma imagem de Nossa Senhora em estilo moderno). Então se eu pedisse pra ela retirar teria que mexer também nos outros elementos, então preferi deixar quieto”. (Diário de Campo, 4/4/2019).

Mas, o ponto é que estava ao lado dela, e nós viramos para a estante. Ela disse “quantos livros”, eu respondi “é”. Eu estava de braços cruzados, enquanto ela aproximava a mão para pegar em um dos santos que estava bem no canto da estante na parte superior. Ela pegou e disse: “por que deixar ele sofrendo assim, né? Pra que isso?”. “Não sei, mas são sempre assim, Jesus na cruz...” “Tipo, já aconteceu, não precisa deixar ele todo furado assim”. Ninguém que estava na sala comentou ou se posicionou em relação ao comentário. (Diário de Campo, 9/4/2018).

Conversamos que a pessoa tinha que ter uma religião, e ele disse que vivia com todas, mas não tinha uma. Achei interessante e julguei que poderia estabelecer um diálogo, doce ilusão. [...] e passamos para a questão da religião. Ele iniciou dizendo que atende no consultório pastores e que tem sérios problemas porque acham que são resistentes a tudo e querem trabalhar com o indivíduo como se dominassem as técnicas psicológicas. Apontei que sendo ou não pastor as pessoas precisam entender que são pessoas e passam por processos de resignificação como qualquer outro. Concordamos nesse ponto. [...] Ele disse “religião é empata foda”, eu disse “o quê?”. Não conhecia a palavra e não queria acreditar que ele havia combinado qualquer palavra com ‘foda’, repetiu “empata foda”, ainda estupefata eu disse “empata o quê?”, ele respondeu: “empata foda”, falou se virando pra mim, como se fosse algo lógico. Explicou que isso se dá pela religião tirar ou reprimir o processo racional e querer acreditar que milagrosamente o divino tudo resolve, que tira o ser humano da realidade. [...]E ele disse, essa é a melhor parte, “por que é a Bíblia? Por que não é uma revista Exame, isto é”, eu me abstive da discussão, pois sabia que o intuito não era agregar, mas convencer e destruir o pensamento contrário ao dele, respondi: “eu entendo, eu lhe entendo”. Ele saiu feliz, [...] e complementou “eu não tenho esse chão firme em que você pisa”. E saímos da sala prometidos de nos encontrarmos para entrevista na segunda. Posteriormente, encontrei Roberto e mencionei o acontecido, como havia me sentido ofendida. Roberto disse: “desconsidera, ele é assim mesmo”. (Diário de campo 20/4/2019).

A situação demonstra que existe respeito à diversidade. Há respeito pela autocompreensão diversa, e permissão e regra estabelecidas ao grupo católico se estendem para aqueles que não comungam da mesma fé. Se a liberdade de manifestação é dada a uma religião também precisa ser dada à outra.

Portanto, a convivência se torna o mais harmônico possível ao considerar lidar com as diferenças. O Brasil é um país de pluralidades religiosas e, assim, essa pluralidade adentra os espaços organizacionais. A forma como as religiões convivem dentro desta organização se concretiza com o mínimo de debates possível, embora as crenças pessoais possam demonstrar aprovação ou desaprovação de comportamentos.

Organizacionalmente isso não é estimulado. O próprio grupo trata de regular os comportamentos que estão distantes do respeito pretendido. Embora o campo tenha mostrado que existem posturas organizacionais que guiam ao respeito ao próximo, a

palavra respeito esteve presente nas entrevistas, o que remete à reflexão se o respeito realmente é sentido pelos funcionários. A falta de respeito a sua preferência religiosa se apresentou no nível do indivíduo com o indivíduo, e não na relação entre o indivíduo e a organização.

8 CONCLUSÃO

Nesta seção, são apresentadas as conclusões da pesquisa, embasadas na relação do material empírico e os objetivos de pesquisa estabelecidos, utilizando a fundamentação teórica para a o sustento das informações.

Esta pesquisa teve o intuito de compreender a expressão da religião na cultura organizacional de uma IES da cidade de Fortaleza-CE, formulando que a religião pode se expressar de diversas formas na cultura organizacional.

O arcabouço teórico construído para a fundamentação desta pesquisa guiou aos objetivos e às questões norteadoras deste estudo, assim como conduziu ao procedimento metodológico mais apropriado a elucidar o problema apresentado.

Religião é um tema interdisciplinar, razão pela qual a sociologia foi acessada para elucidar o tema.

A abordagem metodológica escolhida foi a da pesquisa qualitativa, considerada mais adequada para realização da análise. A triangulação das fontes de coleta que foram a pesquisa documental, entrevista e observação participante, além da aceitação tácita do campo constroem a representatividade e confiabilidade ao método de pesquisa. Assim poderiam ser observadas as peculiaridades referentes à expressão da religião na cultura organizacional (MERRIAM, 1998).

Os estudos relacionados à religião na área da administração carecem de congruência e discussões mais consistentes (ARIFEN; GATREL, 2013; TRACEY, 2012; TRACEY; PHILLIPS; LOUNSBURY, 2014). Desse modo, percebendo a necessidade de discussão, que se apresenta de forma inadequada nos estudos organizacionais (CHAN-SERAFIN; BRIEF; GEORGE, 2013), esta tese contribui para a continuação da construção teórica relacionada a congruência desse tema. Esta pesquisa foi elaborada tratando da religião como um tema central e não periférico ou marginalizado.

A religião, para a instituição, local do estudo desta pesquisa, é considerada uma característica, razão pela qual inclusive ela é conhecida pelo público externo, portanto, gera identidade relacionada à sua autocompreensão religiosa. Porém, o

espaço de uma IES é considerado um espaço democrático e assim deve ser livre de imposições. A liberdade prevê as diversas manifestações dos diferentes grupos que compõe uma organização que são construídas pela sua diversidade.

O discurso social criado na organização, e partilhado por seus funcionários e alunos, acaba por formar o repertório baseado nas evidências, neste caso, visuais e relacionados aos ritos como a celebração da missa mensal, criando o denominador comum do universo simbólico da coletividade (SROUR, 2012). Dessa forma os elementos da cultura criam uma compreensão coletiva da autocompreensão religiosa católica da organização.

A partir do momento em que há diferentes autocompreensões religiosas entre funcionários ou entre a organização e os funcionários se faz presente a diversidade. Os grupos passam a se categorizar entre si como semelhantes ou não (MAZUR, 2010). Não é pelo fato das diferentes religiões serem todas de raiz cristã que não há diferenças entre essas religiões. Mesmo com religiões que são católicas, protestantes ou evangélicas, há diferenças entre esses grupos. Essas diferenças se fazem presentes nas organizações por meio dos costumes dos diversos grupos. Contudo, há idiosincrasia relacionada às identidades religiosas de organização e funcionários quando estas divergem.

A religião guia o indivíduo para a tolerância, respeito e compreensão. Porém, esses comportamentos citados se mostram dissonantes de algumas vivências. Os funcionários de outras religiões não sentem a mesma liberdade em se expressar que os funcionários católicos. Essa situação remete aos grupos majoritários e minoritários (FLEURY, 2000; KNOMO; COX, 1996). Assim, não só a identificação é feita de forma discreta pelo grupo minoritário, quanto às manifestações da autocompreensão religiosa do funcionário distinta da autocompreensão religiosa da organização são comedidas e apresentada como um comportamento 'discreto' do funcionário

Existem muitas formas de manifestação da religião na cultura. A instituição manifesta a sua autocompreensão religiosa de diversas maneiras. Vale pontuar que o setor de Inclusão Social e Respeito à Diversidade é um setor da instituição que funciona desde o ano de 2009. Ele é composto por um padre que atende alunos,

professores e a comunidade do entorno. Por meio desse setor, a instituição entende e declara que o ser humano não separa de si a sua crença quando está no espaço de trabalho.

Outra forma de manifestação da religião se dá por meio das missas da instituição. As missas se dividem em dois formatos: a missa mensal, que acontece nos *campi* 1 e 2, e a missa de formatura. As missas mensais são frequentadas por alunos e funcionários, tendo uma maior adesão dos alunos no *campus* 2 e dos funcionários no *campus* 1. Os grupos diversos da instituição que não se identificam com o rito têm a opção de não participar, mas não tem a opção de realizar seu culto nas dependências da empresa.

Outra forma de perceber a manifestação da religião na cultura organizacional é por meio das imagens que estão dispostas nos *campi*. Assim, chega-se ao nível do indivíduo. No nível do indivíduo, a religião se manifesta na cultura organizacional por meio da presença de elementos identitários nos espaços de trabalho como mesas e salas. É possível perceber a declaração da autocompreensão religiosa dos indivíduos por meio de imagens, terços, e fotos que são dispostos nas mesas de trabalho, considerado um espaço daquele indivíduo no ambiente de trabalho. Foram percebidos majoritariamente elementos que comungam com a religião da instituição.

Ainda sobre a forma de manifestação do indivíduo da sua religião perceber-se-á por meio do uso de adornos, especialmente pelas mulheres, que usam colares e anéis que identificam a sua religião e nas expressões utilizadas. Algumas expressões mais utilizadas cabem para várias religiões, como 'Deus abençoe', visto que se referem à compreensão da relação com o divino ou do reconhecimento de Deus ou Cristo.

Foram percebidas em menor número, manifestações de fé relacionadas a outras religiões, sendo respeitadas pela organização. Assim, as pessoas sentem liberdade em manifestar a sua fé nos espaços em que trabalham.

As vivências demonstraram que as pessoas que se declararam religiosas se identificaram por meio dessa religião. O respeito está presente na maior parte dos espaços, sendo os comportamentos discriminatórios regulados pelo próprio grupo.

As vivências religiosas são respeitadas diante de uma cultura estabelecida claramente cujos valores guiam ao respeito ao próximo, porém existem limites para manifestação dos diversos que são construídos pelo próprio grupo. É possível trazer alguns elementos que identifiquem a religião em formato de adornos ou algum elemento que esteja nas mesas de trabalho, porém no momento em que um indivíduo fere o outro na manifestação da sua fé, o próprio grupo regula esse comportamento reprovando-o ou mesmo advertindo o que deve ou não ser exposto em sala pelos professores. Mesmo que a religião seja um tema relacionado à autocompreensão do indivíduo, ela pode ser considerada um elemento que adentra os espaços organizacionais e constrói a cultura por conta da interação dos indivíduos da organização. As manifestações de fé podem ser discretas, mas estão sempre presentes, seja por meio de um termo utilizado, um adorno ou um rito.

Sugere-se para pesquisas futuras que sejam exploradas outras religiões e suas vivências. Outro elemento a ser explorado a territorialidade ligada aos símbolos religiosos dispostos nos espaços de trabalho. É possível apoiar a religião em outras teorias dos estudos organizacionais para o constante crescimento do tema, que ainda se encontra escasso quando referido a publicações científicas.

REFERÊNCIAS

- AGÓCS, C.; BURR, C. Employment equity, Affirmative Action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, [S. l.], v. 17, n. 4/5, 1996.
- AGROSINO, M. Coleta de dados em campo. **Etnografia e Observação**, [S. l.], 2009.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, [S. l.], v. 7, 1985.
- ALDERFER, C. P.; SMITH, K. K. Studying intergroup relations embedded in organizations. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], p. 35-65, 1982.
- ALDERFER, C. P. Problems of changing white males' behavior and beliefs concerning race relations. **Change in Organizations**, [S. l.], p. 122-165, 1982.
- ALDERFER, C. P.; ALDERFER, C. J., TUCKER, L.; TUCKER, R. Diagnosing Race Relations in Management. **Journal of Applied Behavioral Science**, [S. l.], v. 16, p. 135-66, 1980.
- ALVES, J. E. D.; BARROS, L. F. W.; CAVENAGHI, S. A dinâmica das filiações religiosas do brasil entre 2000 e 2010: diversificação e processo de mudança de hegemonia. **REVER**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 145-174, jul./dez. 2012.
- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- ARIFEN, S. R.; GATRELL, C. A blind spot in organization studies: Gender with ethnicity, nationality and religion. **Gender in Management: An International Journal**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 151-170, 2013.
- ARREDONDO, P. Organizational Assessments for Planning Diversity Initiatives. *In: A WORKSHOP PRESENTED AT ARIZONA STATE UNIVERSITY*, Arizona, 2004
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and organization. **Academy of Management Review**, [S. l.], v.14, p. 20-39, 1989.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000
- BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. dos. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 129-136, 2017.
- BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 4, 1996, p.6-19.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pimheiro. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.
- BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível?. **Revista de Administração**, [S. l.], n.48, v.1, p.34-52, 2013.
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BELLAH, R. N. Religiöse Evolution, S. 267-302. *In*: SEMINAR: RELIGION UND GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG, STUDIEN ZUR PROTESTANTISMUS-KAPITALISMUS-THESE MAX WEBERS, FRANKFURT AM MAIN. [S. l.], 1973.
- BELL, E. L.; NKOMO, S. M. Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- BERGER, P. L.; SAGRADO, O. D. **Elementos para uma teoria sociológica da religião**. Trad. José Carlos Barcellos 3. ed. São Paulo: Paulus. 1985. (Coleção Sociologia e Religião).
- BERGGREN, N.; BJØRNSKOV, C. Is the importance of religion in daily life related to social trust? Cross-country and cross-state comparisons. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [S. l.], v. 80, n. 3, p. 459-480, 2011.
- BERTHOUSOZ, R. Economic efficiency, ethical foundations and spiritual values in the management of organizations. *In*: PAUCHANT, T. **Ethics and spirituality at work. Hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations**. Quorum: Westport, CT: 2002.
- BLOOR, G.; DAWSON, P. Understanding professional culture in organizational context. **Organization Studies**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 275-295, 1994.
- BOAS, F. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação – Uma introdução da teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e B. **Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF: Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmicas da pesquisa em ciências sociais: Os polos da prática metodológica**, (“Dynamique de la recherche en sciences sociales”). Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- BRYANT, J. Cost-benefit accounting and the piety business: Is homo religiosus, at bottom, a homo economicus? **Method and Theory in the Study of Religion**, [S. l.], v. 12, p. 520-548, 2000.

BURACK, E. H. Spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 280-291, 1999.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociolo-Sociological paradigms and organizational analysis**. [S. l.: s. n.], 1979.

BYRNE, C. J.; MORTON, D. M.; DAHLING, J. J. Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 299-315, 2011.

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre. Condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. *In*: CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2011.

CANTWELL, C. D. “Religion... Is Our Business:” Religious Workers and Religious Work at the David C. Cook Publishing Company. **Practical Matters Journal**, [S. l.], v. 10, p. 1-16, 2017.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2011

CAMPOS, D. V. O historicismo em Max Weber. **Perspectivas: Revista de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 40, 2011.

CAVEDON, N. R. **Administração de Toga: Desvendando a Cultura Organizacional da UFRGS e da UNISINOS**. [S. l.: s. n.], 2000.

CAVENDISH, R. **Women on the Line**. London: Routledge, 1982.

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

CHAN-SERAFIN, S.; BRIEF, A. P.; GEORGE, J. M. Perspective—How does religion matter and why? Religion and the organizational sciences. **Organization Science**, [S. l.], v. 24, n. 5, p. 1585-1600, 2013.

CHAVES, M.; GORSKI, P. S. Religious pluralism and religious participation. **Annual Review of Sociology**, [S. l.], v. 27, p. 261-268, 2001.

CHEONG, P. H. The vitality of new media and religion: Communicative perspectives, practices, and changing authority in spiritual organization. **New Media & Society**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 25-33, 2017.

CHICK-FIL-A. **What are Chick-fil-A's Operating Hours?** 2018. Disponível em: <https://thechickenwire.chick-fil-a.com/Inside-Chick-fil-A/What-are-Chick-fil-As-Operating-Hours>. Acesso em: 24 jun. 2018.

CHOO, H. Y.; FERRER, M. M. Practicing intersectionality in sociological research: a critical analysis of inclusions, interactions, and institutions in the study of inequalities. **Sociological Theory**, [S. l.], v. 28, p. 129-149, 2010.

COCKBURN, C. **Brothers: Male Dominance and Technological Change**. London: Pluto, 1983.

COCKBURN, C. **Machinery of Dominance: Women, Men and Technical Know-how**. London: Pluto, 1985.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **PsicoUSF**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.

COLE, B. M.; SALIMATH, M. S. Diversity identity management: An organizational perspective. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 116, n. 1, p. 151-161, 2013.

COSTANZA, D. P. *et al.* Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, [S. l.], v. 27, n. 4, p. 375-394, 2012.

COX, T. The Multicultural Organization. The Executive: **Academy of Management**, Briarcliff Manor, v. 5, n. 2, p. 34-48, maio 1991

_____. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CORMODE, D.S. Does institutional isomorphism imply secularization? Churches and secular voluntary associations in the turn-of-the-century city. *In*: DEMERATH, N. J.; HALL, P. D.; SCHMITT, T.; WILLIAMS, R. H. (eds.). **Sacred companies: Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations**. New York: Oxford University Press, 1998.

DAVIE, G. Sociology of religion. *In*: SEGAL, R. A. (ed.). **The Blackwell companion to the study of religion**. Oxford, UK: Blackwell, 2006.

DAWSON, L. L. Church-sect-cult: Constructing typologies of religious groups. *In*: CLARKE, P.B. (ed.). **The Oxford handbook of the sociology of religion**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2011.

DELBECQ, A. L. Christian spirituality and contemporary business leadership. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 345-354, 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa – Teorias e Abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 16, n. 5, p. 807-833, 2005.

DURKHEIM, E. **As formas elementares da vida religiosa**: o sistema totêmico na Austrália. 3. ed. São Paulo: Paulus, 2008.

DUSSEL, E. D. Transmodernity and interculturality: An interpretation from the perspective of philosophy of liberation. **Transmodernity**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 28-59, 2012.

FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. de P. Diversidade e Gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 45-66, jul./set. 2015. ISSN 1982- 2596.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A., Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *In*: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. [S. l.]: Atlas, 1997.

FONSECA JR., W. C. da. Análise de Conteúdo. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. **Método e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FOOTE-WHYTE, W. Treinando a observação participante. *In*: GUIMARÃES, A. Z. **Desvendando máscaras sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980.

FORT, T. L. Religion in the Workplace: Mediating Religion's Good, Bad and Ugly Naturally. **Notre Dame JL Ethics & Pub. Pol'y**, [S. l.], v. 12, 1998.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional. O doce controle no clube dos raros. *In*: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. [S. l.]: Atlas, 1997.

FREUND, J. **Sociologia de Max Weber**. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1975.

GARRY, A. Intersectionality, metaphors, and the multiplicity of gender. **Hypatia**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 826-50, 2011.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

- GARDENSWARTZ, L.; ROWE, A. **Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity**. Alexandria, Virginia: Society For Human Resource Management, 2003.
- GIL, R. Análise de discurso. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GREENHAUS, Jeffrey H.; PARASURAMAN, Saroj; WORMLEY, Wayne M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. **Academy of management Journal**, v. 33, n. 1, p. 64-86, 1990.
- GONÇALVES, E. *et al.* Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [S. l.], v. 35, n. 1, 2016.
- HAGE, J.; POSNER, B. Z. Religion, religiosity, and leadership practices: An examination in the Lebanese workplace. **Leadership & Organization Development Journal**, [S. l.], v. 36, n. 4, p. 396-412, 2015.
- HAMILTON, M. Rational choice theory: A critique. *In*: CLARKE, P.B. (ed.). **The Oxford handbook of the sociology of religion**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2011.
- HANAPPI-EGGER, E.; ORTLIEB, R. The intersectionalities of age, ethnicity, and class in organizations. **The Oxford Handbook of Diversity in Organizations**, [S. l.], 2015.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. de. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 11, n. 5, jun. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40623>. Acesso em: 11 set. 2018
- HARRISON, D. A.; KLEIN, K. J. What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. **Academy Of Management Review**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 1199-1228, out. 2007. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>.
- HILL, P. C.; PARGAMENT, K. I.; HOOD JR., R. W.; MCCULLOUGH, M. E.; SWYERS, J. P.; LASON, D. B.; ZINNBAUER, B. J. Conceptualizing religion and spirituality: points of commonality, points of departure. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 51-78, 2000.
- HIRATA, H. Tendências Recentes da Precarização Social e do Trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 13-20, 2011.
- HOFSTEDE, G. H. **Cultures and Organizations: software of the mind**. London: McGraw- Hill Book Company, 2001.
- IYER, G. R. The impact of religion and reputation in the organization of Indian merchant communities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S. l.] v. 14, n. 2, p. 102-121, 1999.

JACK, G. Advancing Postcolonial Approaches in Critical Diversity Studies. *In: THE OXFORD HANDBOOK OF DIVERSITY IN ORGANIZATIONS*. Oxford University Press, 2015.

JAMES, E. H. Race-related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital. **Organization Science**, [S. l.], v. 11, p. 493-508, 2000.

JOHNSON, T. M. *et al.* Christianity 2018: More african christians and counting martyrs. **International Bulletin of Mission Research**, [S. l.], v. 42, n. 1, p. 20-28, 2018.

KANTER, R. M. **Men and Women of the Corporation**. New York, NY: Basic Books, 1977.

KATZ, R. C.; SANTMAN, J.; LONERO, P. Findings on the revised morally debatable behaviors scale. **The Journal of Psychology**, [S. l.], v. 128, n. 1, p. 15-21, 1994.

KAPLAN, A. **The conduct of inquiry**: Methodology for behavioral science. San Francisco: Chandler, 1964.

KAWATA, R. M.; SCHNELL, M.; TOIGO, L. A.; DAL VESCO, D. G. Produção científica sobre cultura organizacional e orçamento: Uma análise bibliométrica e sociométrica em periódicos internacionais. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, [S. l.], v. 23, n.1, p. 29-49, 2018.

KNOMO, S.; COX, T. Diverse identities in organizations. *In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.

KOENIG, H. G. Research on religion, spirituality, and mental health: A review. **The Canadian Journal of Psychiatry**, [S. l.], v. 54, n. 5, p. 283-291, 2009.

KRAIGER, K.; FORD, J. K. A Meta-Analysis of Rater Race Effects in Performance Ratings. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 70, p. 56-65, 1985.

KRISHNAKUMAR, S.; NECK, C. P. The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, Emerald, v. 17, n. 3, p. 153-164, 2002.

KURAN, T. **Preface**: The economic impact of culture, religion and the law. [S. l.: s. n.], 2009.

LARAIA, R. de B. **Cultura**: um conceito antropológico. 20. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

LEANDRO, A.; REBELO, T. A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. **Comunicação nas Organizações**, [S. l.], p. 11-39, 2011.

LÉVI-STRAUSS, C. **O Pensamento Selvagem**. Trad. Tânia Pellegrini. Campinas: Papyrus Editora, 1989.

LODEN, M.; ROSENER, J. B. **Workforce America!**:managing employee diversity as a vital resource. Homewood: Business One Irwin, 1991.

LUPPI, G. **Cultura organizacional; passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

LYONS, S.; KURON, L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 35, n. S1, p. S139-S157, 2014.

MALINOWSKY, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental** – Um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélogos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MALONE, M. D.; HARTMAN, S. J.; PAYNE, D. Religion in the workplace: How much is too much?. **Labor Law Journal**, [S. l.], v. 49, n. 6, p. 1074, 1998a.

MALONE, M. D.; HARTMAN, S. J.; PAYNE, D. Religion in the workplace: Religious activities on the job. **Labor Law Journal**, [S. l.], v. 49, n. 6, p. 1190, 1998b.

MAZUR, B. Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. **Journal Of Intercultural Management**, Spoleczna, v. 2, n. 2, p.5-15, nov. 2010.

MENEZES, E. T. de; SANTOS, T. H. dos. Verbete escola confessional. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <http://www.educabrazil.com.br/escola-confessional/>. Acesso em: 7 dez. 2016.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MILLER, D. M. The faith at work movement. **Theology Today**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. 301-310, 2003.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *In*: DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MRE. Ministério das Relações Exteriores. **Denominação das Instituições de Ensino Superior (IES)**. 2018. Disponível em: http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em: 17 jun. 2018.

- MINTROFF, I. I.; DENTON, E. A. **A spiritual audit of corporate America**: A hard look at spirituality, religion and values in the workplace. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTEIRO, C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1999.
- MOREIRA, L. B.; CAPPELLE, M. C. A.; CARVALHO-FREITAS, M. N. A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, [S. l.], v. 16, n. 1, 2015.
- MOR BARAK, M. **Managing Diversity**: Towards a Globally Inclusive workplace. London: Sage, 2016.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, J. F. Religion at work: A legal quagmire. **Managerial Law**, [S. l.], v. 47, p. 247-259, 2005.
- MORTON, D. *et al.* Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *In*: ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2011.
- MOTTA, F. C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. *In*: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. **Handbook de Estudos Organizacionais**, [S. l.], v. 1, p. 334-360, 1991.
- NKOMO, Stella M.; STEWART, Marcus M. Diverse Identities in Organizations. **The Sage Handbook Of Organization Studies**, [S. l.], p. 520-540, 2006.
- OLSON, D. V. A. Religious pluralism in contemporary US counties. **American Sociological Review**, [S. l.], p. 759-761, 1998.
- ONG, A. **Spirits of Resistance and Capitalist Discipline**: Factory Women in Malaysia. Albany, NY: State University of New York Press, 1987.
- OSWICK, C.; NOON, M. Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 23-39, 2014.
- PATTON, M. **Qualitative Evaluation Methods**. Pellebon, CA: Sage, 2002.

- PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. *In: Administrative Science Quarterly*. **Cornell**, Cornell University, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 570-81, 1979.
- PETERSON, C. *et al.* **Character strengths and virtues: A handbook and classification**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- PFEFFER, J. Organizational demography. **Research in Organizational Behavior**, [S. l.], 1983.
- PUPIM, G. T. **A presença da religiosidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, [S. l.], 2007.
- QUEIROZ, C. S. R. *et al.* Análise da Literatura da Base de Periódicos Spell sobre a Temática Gestão da Diversidade. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 15-31, 2018.
- RADCLIFF-BROWN, A. R. On joking relationships. **Africa**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 195-210, 1940.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; MEYER JR., V. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 43-57, 2018.
- ROBINSON, G.; DECHANT, K. Building a business case for diversity. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 11, p. 45-56, 1997.
- ROBERTSON, R. **The sociological interpretation of religion**. New York, NY: Schocken, 1970.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail**. Paris: Presses de la PNSP, 1977.
- SANDELANDS, L. E. The argument for God from organization studies. **Journal of Management Inquiry**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 168-177, 2003.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Diversity policies in organizations: a matter of speech?. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.
- SAROGLOU, V. Religion and the five factors of personality: A meta-analytic review. **Personality Individual Differences**, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 15-25, 2002.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Trad. Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, H. L. da. Max Weber, entre os valores e o problema da “objetividade” nas ciências sociais. **Revista Gestão Universitária**, [S. l.], v. 11, 2019.

SILVA, R. R. Espiritualidade e religião no trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional. **Psicologia Ciência e Profissão**, [S. l.], 2008.

SINHA, A. *et al.* Professionalizing a Religio-centric Firm through Workplace Learning. **Vikalpa**, [S. l.], v. 42, n. 4, p. 251-260, 2017.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], p. 339-358, 1983.

SMITH, C. Future directions in the sociology of religion. **Social Forces**, [S. l.], v. 86, n. 4, p. 1561-1589, 2008.

SOUZA, V. K. M. de. Individualismo e cultura. **CAOS**, [S. l.], n. 9, p. 61-73, 2005.

SOUZA, I.; RAMOS, S. Diversidade intergeracional no trabalho: demasiado parecidos para serem diferentes?. **Diversidade Intergeracional no Trabalho: Demasiado Parecidos para serem Diferentes?**, [S. l.], n. 3, p. 31-40, 2017.

STARK, R.; FINKE, R. **Acts of faith. Explaining the human side of religion**. Berkeley, CA: University of California Press, 2000.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa - Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2008.

SROUR, R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. [S. l.]: Elsevier Brasil, 2012.

STOUT, H. S.; CORMODE, D. S. Institutions and the story of American religion: A sketch of a synthesis. *In*: DEMERATH, N. J.; HALL, P. D.; SCHMITT, T.; WILLIAMS, R. H. (eds.). **Sacred companies: Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations**. New York, NY: Oxford University Press, 1998.

TASKA, L.; POWELL, G.; JAYASINGHE, L. Intersectionality, Social Identity Theory, and Explorations of Hybridity. **The Oxford Handbook of Diversity in Organizations**, [S. l.], 2015.

TAJFEL, H. Social Categorization. *In*: MOSCOVICI, S. (ed.). **Introduction à la psychologie sociale**. Paris: Larousse, 1972. v. 1.

TAJFEL, H. *et al.* An integrative theory of intergroup conflict. **Organizational Identity: A Reader**, [S. l.], p. 56-65, 1979.

TAVARES, M. das G. de P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 32-9, abr./jun. 1991.

THOMAS, D. A. The Impact of Race on Managers Experiences of Developmental Relationships (Mentoring and Sponsorship): An Intra-organizational Study. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 11, p. 479-492, 1990.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 74, p. 79-90, 1996.

TRACEY, P. Religion and organization: A critical review of current trends and future directions. **Academy of Management Annals**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 87-134, 2012.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; LOUNSBURY, M. Taking religion seriously in the study of organizations. *In*: RELIGION AND ORGANIZATION THEORY. [S. l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2014.

TSUI, A. S.; EGAN, T. D.; XIN, K. R. Diversity in organizations: Lessons from demography research. *In*: **An earlier version of this chapter was presented as a paper at the American Psychological Society meeting, Chicago, IL, Jun 1993.** [S. l.]: Sage Publications, Inc, 1995.

TURNER, J. C.; TAJFEL, H. The social identity theory of intergroup behavior. **Psychology of Intergroup Relations**, [S. l.], v. 5, p. 7-24, 1986.

TURNER, J. C. Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. **European Journal of Social Psychology**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 1-34, 1975.

TYLOR, E. B. **Primitive culture**: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom. [S. l.]: Murray, 1871.

VASCONCELOS, A. F. **Espiritualidade no ambiente de trabalho: dimensões, reflexões e desafios**. [S. l.: s. n.], 2008.

VELHO, G. A. O desafio da proximidade. *In*: VELHO, G.; KUSCHNIR, K. (orgs.). **Pesquisas urbanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

VERGARA, S. C. A resiliência de profissionais angolanos. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 42, n. 4, p. 701-718, 2008.

WALLERSTEIN, I. **The modern world-system IV**: Centrist liberalism triumphant, 1789–1914. New York: Academic Press, 1989.

WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

WILDE, M. J. *et al.* Religious economy or organizational field? Predicting bishops' votes at the Second Vatican Council. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 75, n. 4, p. 586-606, 2010.

WILDES, I. **Cultura religiosa**: as religiões do mundo. Petrópolis: Vozes, 1995.

WILLIAMS, R. **Cultura e sociedade**: 1780-1950. São Paulo: Nacional, 1969.

ZANONI, P.; JANSSENS, M. Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. **Organization Studies**, [S. l.] v. 25, n. 1, p. 55-74, 2004.

ZANONI, P. *et al.* Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. **Organization**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 9-29, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista

1. Caso fosse precisasse falar de você para alguém que não te conhece, como você descreveria você mesmo?
2. Qual é a sua relação com a religião?
3. Qual é a relação entre a sua religião e seu trabalho?
4. Como os outros veem a sua vivência religiosa?
5. Como você gostaria que as pessoas do seu trabalho vissem a sua vivência religiosa?
6. Quais histórias você gostaria de contar que relacionassem trabalho e religião?

APÊNDICE B – IMAGEM CRISTO - AUDITÓRIO *CAMPUS 1*



Fonte: Material de campo

APÊNDICE C – COORDENAÇÃO DE CURSO: *CAMPUS 3*



Fonte: Material de campo

APÊNDICE D – RECEPÇÃO DO ANDAR: *CAMPUS 1*



Fonte: Material de campo

APÊNDICE E – SALA DE AULA: CAMPUS 3



Fonte: Material de campo.

APÊNDICE F – CORREDOR DE ACESSO RESTRITO A FUNCIONÁRIOS: *CAMPUS 1*



Fonte: Material de campo.

ANEXO A – CRISTÃOS POR TRADIÇÃO EM NÍVEL GLOBAL: HISTÓRICO E PROJEÇÃO – 1900 À 2050

Table 3. Global Christianity by Tradition, 1900–2050.

	1900	1970	2000	% p.a.*	mid-2018	2025	2050
Total Christians, % of world	34.4	33.4	32.4	0.10	33.0	33.5	35.3
Affiliated Christians	521,307,000	1,118,809,000	1,888,394,000	1.34	2,398,810,000	2,616,760,000	3,326,201,000
Roman Catholics	266,263,000	658,552,000	1,025,991,000	1.06	1,239,950,000	1,316,943,000	1,607,620,000
Protestants ¹	133,274,000	251,988,000	424,268,000	1.63	567,185,000	625,902,000	871,395,000
Independents	8,859,000	96,342,000	301,532,000	2.20	446,434,000	513,322,000	699,086,000
African	40,000	17,565,000	76,307,000	2.38	116,558,000	135,840,000	192,044,000
Asian	1,906,000	16,467,000	94,257,000	2.92	158,283,000	188,508,000	287,950,000
European	185,000	8,299,000	17,371,000	1.87	24,227,000	27,165,000	33,461,000
Latin American	33,000	9,452,000	32,865,000	1.97	46,704,000	52,905,000	67,574,000
Northern American	6,673,000	44,022,000	79,779,000	1.23	99,389,000	107,497,000	116,409,000
Oceanian	22,000	537,000	953,000	1.62	1,273,000	1,407,000	1,647,000
Orthodox	115,481,000	142,324,000	256,810,000	0.57	284,499,000	289,726,000	297,854,000
Unaffiliated Christians	36,448,000	110,212,000	98,144,000	0.53	108,025,000	111,675,000	111,494,000
Evangelicals ²	80,912,000	105,953,000	241,049,000	2.09	349,499,000	400,107,000	581,188,000
Pentecostals/Charismatics ³	981,000	62,683,000	460,980,000	2.21	682,731,000	795,684,000	1,091,210,000
Denominations	1,600	18,800	34,200	1.90	48,000	55,000	70,000
Congregations	400,000	1,408,000	3,400,000	2.97	5,758,000	7,500,000	9,000,000

Note: Categories below do not add up to affiliated Christians because of double-affiliation (between traditions).

1. Including Anglicans. Past tables have listed Anglicans separately.

2. Churches and individuals who self-identify as Evangelicals by membership in denominations linked to Evangelical alliances (e.g. World Evangelical Alliance) or by self-identification in polls.

3. Church members involved in the Pentecostal/Charismatic/Independent Charismatic renewal in the Holy Spirit, also known collectively as “Renewalists”.

* Column % p.a. Trend. Average annual rate of change, 2000–2018, as % per year.

Source: Todd M. Johnson and Gina A. Zurlo, eds., *World Christian Database* (Leiden: Brill, accessed July 2017).

IBMR 42(1)

Fonte: Johnson *et al.* (2018, p. 23).

ANEXO B – RELIGIÕES EM NÍVEL GLOBAL: HISTÓRICO E PROJEÇÃO – 1900 À 2050

Table 2. Global Religion, 1900–2050.

	1900	1970	2000	% p.a.*	mid-2018	2025	2050
Global Religion							
Religious diversity ¹	0.27	0.43	0.45	−0.06	0.45	0.44	0.43
Religionists	1,616,370,000	2,973,041,000	5,334,780,000	1.32	6,758,722,000	7,302,011,000	8,897,313,000
Christians	557,755,000	1,229,021,000	1,986,537,000	1.30	2,506,835,000	2,728,435,000	3,437,695,000
Muslims	200,318,000	570,024,000	1,288,083,000	1.94	1,820,926,000	2,049,031,000	2,772,270,000
Hindus	202,973,000	463,334,000	822,690,000	1.33	1,043,980,000	1,109,602,000	1,268,620,000
Buddhists	126,956,000	234,544,000	450,148,000	0.94	532,805,000	566,329,000	586,760,000
Chinese folk-religionists	379,974,000	221,706,000	427,836,000	0.04	431,145,000	418,869,000	372,805,000
Ethnoreligionists	117,313,000	168,897,000	223,247,000	1.00	267,027,000	267,396,000	280,609,000
New Religionists	5,986,000	39,382,000	61,949,000	0.27	64,976,000	64,168,000	60,568,000
Sikhs	2,962,000	10,668,000	19,980,000	1.65	26,807,000	29,484,000	34,705,000
Jews	12,292,000	13,500,000	13,745,000	0.33	14,576,000	15,000,000	16,729,000
Nonreligionists	3,255,000	709,447,000	791,842,000	0.32	838,454,000	839,650,000	827,835,000
Agnostics	3,029,000	544,290,000	655,867,000	0.37	701,060,000	707,416,000	698,119,000
Atheists	226,000	165,156,000	135,975,000	0.06	137,393,000	132,234,000	129,716,000

Note: Religions do not add up to the total because smaller religions are not listed.

1. (0–1, 1=most diverse). The Religious Diversity Index methodology is described in Todd M. Johnson and Brian J. Grim, *The World's Religions in Figures* (Chichester: Wiley-Blackwell), chapter 3.

* Column % p.a. Trend. Average annual rate of change, 2000–2018, as % per year.

Source: Todd M. Johnson and Gina A. Zurlo, eds., *World Christian Database* (Leiden: Brill, accessed July 2017).

IBMR 42(1)

Fonte: Johnson *et al.* (2018, p. 23).

ANEXO C – ORGANOGRAMA ACADÊMICO-ADMINISTRATIVO DO ENSINO PRESENCIAL



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

ANEXO D – CONCESSÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Fortaleza, 10 de Julho de 2018.

Concessão para Pesquisa Acadêmica

Eu, _____, ocupante do cargo de pró-reitor do _____, autorizo a coleta de dados através de observação e análise documentos entrevista entre pesquisador e pesquisado sobre o tema religião, no período de agosto à dezembro de 2018 para serem utilizados na tese intitulada: Religião e Cultura Organizacional: Um estudo de caso em uma instituição de ensino superior de Fortaleza, da aluna MAELY BARRETO BORGES, devidamente vinculada ao curso de Doutorado em Administração de Empresas, do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – PPGA da Universidade de Fortaleza - UNIFOR, matrícula 1515896/4, sob a orientação do docente Profa. Dra. Marina Dantas de Figueiredo. Mesmo que para fins de publicação científica o nome da instituição não deve ser revelado.

Assinatura e carimbo do responsável pela autorização.

ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu, Maely Barreto Borges, responsável pela pesquisa Diversidade Religiosa nas Organizações: Um estudo da Cultura Organizacional de uma IES em Fortaleza, faço um convite para você participar como voluntário deste estudo.

Esta pesquisa pretende Identificar a percepção dos integrantes de uma IES sobre a presença da religião no espaço de trabalho. Acredito que ela seja importante porque discute a perspectiva descritiva da religião como uma diversidade buscando entender como os diferentes atores lidam com as diferenças. Para sua realização, será feito o seguinte: O estudo é de metodologia qualitativa, cunho etnográfico, em que serão usadas entrevistas semiestruturadas, gravadas mediante a permissão do voluntário. Serão realizadas entrevistas entre o pesquisador e um voluntário por intencionalidade.

Sua participação constará em participar de uma entrevista semiestruturada individual.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com algum dos pesquisadores ou com o Conselho de Ética em Pesquisa (Garantia de esclarecimentos).

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão (voluntariedade).

As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação (confidencialidade).

Eu, _____, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Assinatura do voluntário ou de seu representante legal

Assinatura de uma testemunha

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário (ou de seu representante legal) para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Dados dos pesquisadores: Maely Barreto Borges

Rua Crisanto Moreira da Rocha, 1905

Ed. Fortune, ap 106, blco1 – Cambeba

60822305

Fortaleza-CE

Tel.: (85) 99818 5000

Email: maelybs@gmail.com

Fortaleza, _____ de _____ de _____