

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Valores religiosos e práticas de gestão:
um estudo de caso em uma organização do setor de combustíveis**

**Religious Values and Management Practices:
A Case Study of a Company in the Fuel Sector**

Rodrigo Mateus Vaz de Carvalho
Prof.^a Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Prof. Me. Paulo José Gonzaga Ribeiro
Prof.^a Ma. Wanessa Pazini Rocha

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência dos valores religiosos nas práticas de gestão da Rede de Postos Marajó. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, revisão bibliográfica, entrevista semiestruturada com o fundador da empresa e aplicação de questionário aos colaboradores administrativos. Os resultados indicam que os valores religiosos influenciam a cultura organizacional e as práticas de gestão, manifestando-se em momentos de oração, liturgia diária e na valorização de princípios como fé, amor, ética e respeito. Os colaboradores percebem positivamente essas práticas, associando-as à melhoria do clima organizacional, da motivação e dos relacionamentos interpessoais. Conclui-se que os valores religiosos constituem um componente relevante da identidade organizacional da empresa, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional e das relações humanas quando conduzidos de forma respeitosa e sem imposição aos colaboradores.

Palavras-chave: Religiosidade; Cultura organizacional; Práticas de gestão; Espiritualidade no trabalho; Comportamento organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze how religious values influence management practices in an organization in the fuel sector, using Rede de Postos Marajó as a case study. Methodologically, this is an exploratory and descriptive study with a qualitative and quantitative approach, developed through a case study, literature review, semi-structured interview with the company's founder, and the application of a questionnaire to administrative employees. The results indicate that religious values influence organizational culture and management practices, being expressed through moments of prayer, daily liturgical activities, and the promotion of principles such as faith, love, ethics, and respect. Employees perceive these practices positively, associating them with improvements in the organizational climate, motivation, and interpersonal relationships. It is concluded that religious values constitute a relevant component of the company's organizational identity, contributing to the strengthening of organizational culture and human relationships when conducted respectfully and without imposing beliefs on employees.

Keywords: Religiosity; Organizational Culture; Management Practices; Workplace Spirituality; Organizational Behavior.

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas configuram-se como espaços sociais complexos, nos quais dimensões econômicas, culturais e simbólicas se articulam na construção das práticas de gestão. Entre esses elementos, a religiosidade e a espiritualidade têm se apresentado como fatores relevantes para a compreensão do comportamento organizacional e das dinâmicas de poder, liderança e tomada de decisão (Silva; Siqueira, 2009). A presença desses elementos no ambiente de trabalho não se limita à esfera privada dos indivíduos, mas pode influenciar valores institucionais, políticas internas e formas de gestão (Maique; Gross; Alegre, 2023).

Os estudos revelam que a religiosidade no ambiente organizacional pode manifestar-se de maneira plural, tanto como elemento de fortalecimento ético, sensibilidade administrativa e reconhecimento da diversidade, especialmente em contextos como o brasileiro, marcado por forte heterogeneidade religiosa (Silva; Siqueira, 2009). Nesse cenário, compreender como a religiosidade se insere nas práticas de gestão torna-se relevante para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais inclusivos.

No contexto específico desta pesquisa, a análise concentra-se na Rede de Postos Marajó, companhia atuante no setor de combustíveis. As organizações inseridas em setores regulados tendem a operar sob diretrizes normativas, padrões operacionais definidos e relações de trabalho estruturadas por exigências técnicas e legais (Nogueira, 2002). Além disso, a gestão de pessoas e a dinâmica organizacional nesses contextos envolvem processos de liderança, construção de valores institucionais e mediação de subjetividades no ambiente de trabalho (Davel; Vergara, 2001).

Entretanto, é importante delimitar que este estudo não pretende analisar a religiosidade sob uma perspectiva global ou teológica, nem discutir sua validade enquanto sistema de crença. O foco está na compreensão de como a religiosidade, enquanto dimensão social e cultural, pode influenciar práticas de gestão e comportamentos organizacionais. A religiosidade é aqui entendida como um conjunto de valores, crenças e práticas que podem atravessar a vida profissional dos indivíduos (Alves, 2010).

A relevância e justificativa deste estudo fundamenta-se na necessidade de ampliar as discussões sobre a influência da religiosidade nas práticas de gestão, especialmente em organizações nas quais valores religiosos estão institucionalizados de forma explícita na cultura organizacional. Embora a literatura reconheça a relação entre religião, trabalho e comportamento organizacional, ainda são escassos os estudos empíricos que analisam esse fenômeno em contextos organizacionais específicos, como o setor de combustíveis.

Do ponto de vista organizacional, a pesquisa contribui ao oferecer subsídios para a reflexão sobre a gestão da diversidade religiosa no ambiente de trabalho, auxiliando gestores na construção de práticas administrativas que conciliem identidade institucional, ética e respeito às diferenças. No âmbito social, o estudo aborda um tema relevante para a promoção de ambientes profissionais mais inclusivos, considerando a pluralidade de crenças presente na sociedade contemporânea.

Dessa forma, o trabalho justifica-se por sua contribuição teórica, prática e social, além de sua viabilidade metodológica, ao analisar um caso concreto que permite compreender, de maneira situada, a influência dos valores religiosos nas práticas de gestão.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar de que forma os valores religiosos influenciam as práticas de gestão em uma organização do setor de combustíveis.

Como objetivos específicos pretende construir um capítulo de fundamentação teórica subsidiando dados para aprofundamento do tema em questão; identificar os valores religiosos presentes no contexto organizacional da empresa estudada; analisar como esses valores se manifestam na cultura organizacional, por meio de ritos, símbolos e práticas cotidianas; examinar a influência dos valores religiosos nas práticas de gestão, especialmente nos processos

de liderança e tomada de decisão e por fim, contribuir para o debate acadêmico sobre a influência de valores simbólicos e religiosos na gestão organizacional, a partir de um contexto específico.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com base em análise bibliográfica e documental (Birochi, 2017). A abordagem qualitativa permite compreender fenômenos sociais complexos, como a influência da religiosidade nas organizações, a partir da interpretação de significados e contextos (Coelho, 2017). A análise fundamenta-se em estudos que investigam espiritualidade, religião e trabalho sob diferentes perspectivas teóricas e empíricas (Tackney et al., 2017).

Assim, a presente pesquisa orienta-se pela seguinte pergunta: de que maneira os valores religiosos influenciam as práticas de gestão em uma organização do setor de combustíveis, analisada a partir do olhar dos seus funcionários? A problematização torna-se relevante ao buscar analisar esse fenômeno de forma crítica e contextualizada, contribuindo para reflexões sobre os limites e as possibilidades da presença da religiosidade nas organizações contemporâneas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico que sustenta a análise da influência dos valores religiosos nas práticas de gestão organizacional. A fundamentação teórica constitui uma etapa central da pesquisa científica, pois permite delimitar conceitos, construir categorias analíticas e estabelecer os pressupostos que orientam tanto a investigação empírica quanto a interpretação dos resultados. Em estudos organizacionais, especialmente aqueles que envolvem dimensões simbólicas, culturais e subjetivas, essa etapa assume papel ainda mais relevante, ao possibilitar a compreensão de fenômenos que extrapolam aspectos estritamente técnicos ou instrumentais da gestão (Coelho, 2017).

Além disso, a fundamentação teórica desempenha função estruturante na elaboração do instrumento de coleta de dados, uma vez que define os elementos conceituais que serão operacionalizados na pesquisa empírica. A clareza teórica contribui para a coerência metodológica do estudo, assegurando que as variáveis investigadas estejam alinhadas aos objetivos da pesquisa e ao problema proposto (Birochi, 2017).

Assim, este capítulo está organizado em três eixos analíticos interdependentes: religião e organizações; cultura organizacional e valores; e religiosidade e práticas de gestão. Esses eixos fornecem o suporte conceitual necessário para a análise do estudo de caso desenvolvido.

Religião e organizações

A relação entre religião e organizações tem sido objeto de crescente interesse no campo das ciências sociais e da administração, sobretudo diante da complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos e da ampliação do debate sobre valores, sentido do trabalho e subjetividade. Historicamente, a religião exerceu influência significativa sobre concepções de trabalho, disciplina e ética profissional, contribuindo para a formação de padrões morais que orientaram comportamentos individuais e coletivos nas organizações modernas (Rodrigues da Silva; Siqueira, 2009).

Esses valores religiosos estiveram presentes, de forma explícita ou implícita, na construção de práticas organizacionais relacionadas à responsabilidade, ao comprometimento e à noção de dever. A ética do trabalho, amplamente discutida na literatura organizacional, dialoga com fundamentos religiosos que associam o trabalho a um propósito moral e social, influenciando expectativas de conduta no ambiente profissional. Nesse sentido, a religião pode

ser compreendida como um elemento histórico e cultural que atravessa a constituição das organizações.

A religiosidade, por sua vez, pode ser entendida como um conjunto de crenças, valores e práticas que estruturam a forma como os indivíduos interpretam a realidade social e organizam suas ações. No contexto organizacional, essa dimensão não se restringe à esfera privada, podendo influenciar atitudes, decisões e formas de relacionamento no trabalho (Tackney et al., 2017). Assim, a religiosidade passa a atuar como um referencial simbólico que orienta comportamentos e percepções no ambiente organizacional.

Diversos estudos apontam que a religiosidade pode impactar o comprometimento organizacional, a motivação e o sentido atribuído ao trabalho. Rodrigues da Silva e Siqueira (2009) destacam que valores espirituais podem contribuir para o fortalecimento do vínculo entre indivíduo e organização, influenciando percepções de propósito, pertencimento e responsabilidade ética. Esses aspectos tornam-se particularmente relevantes em contextos organizacionais nos quais valores simbólicos ocupam papel central na identidade institucional.

Além de sua dimensão individual, a religiosidade pode assumir caráter institucional nas organizações. Pesquisas indicam que valores religiosos podem ser incorporados formal ou informalmente às práticas organizacionais, manifestando-se por meio de símbolos, discursos, rituais e normas compartilhadas (Maique; Gross; Alegre, 2023). Nesses casos, a religião passa a integrar o conjunto de elementos que estruturam a identidade organizacional e orientam as práticas de gestão.

A institucionalização da religiosidade pode reforçar vínculos simbólicos entre os membros da organização, contribuindo para a construção de uma cultura baseada em valores compartilhados. Contudo, esse processo também pode gerar ambiguidades, especialmente quando práticas religiosas são percebidas como normativas ou excludentes. Dessa forma, torna-se necessário analisar criticamente como a religiosidade é incorporada ao contexto organizacional e quais impactos produz nas relações de trabalho. (Maique; Gross; Alegre, 2023).

No contexto brasileiro, marcado por intensa diversidade religiosa, a presença da religiosidade nas organizações exige atenção especial. Silva e Siqueira (2009) ressaltam que a gestão organizacional precisa lidar com a coexistência de diferentes crenças e valores, buscando equilibrar a expressão institucional da religiosidade com o respeito à liberdade individual. A forma como esse equilíbrio é conduzido pode influenciar significativamente o clima organizacional e as percepções dos colaboradores.

Assim, compreender a relação entre religião e organizações implica reconhecer tanto o potencial integrador quanto os desafios associados à presença de valores religiosos no ambiente de trabalho. Essa compreensão é fundamental para analisar como a religiosidade influencia práticas administrativas, relações interpessoais e processos decisórios nas organizações.

Cultura organizacional e valores

A cultura organizacional constitui um dos principais referenciais teóricos para a compreensão do funcionamento das organizações. De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional corresponde a um conjunto de pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, desenvolvidos ao longo do tempo como resposta a problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos orientam comportamentos, decisões e formas de interpretação da realidade organizacional.

A cultura organizacional manifesta-se por meio de valores, normas, símbolos, rituais e práticas cotidianas que estruturam a vida organizacional. Esses elementos influenciam a maneira como os indivíduos percebem seu papel na organização, como se relacionam entre si e como interpretam as expectativas institucionais (Davel; Vergara, 2001). Nesse sentido, a

cultura atua como um sistema simbólico que confere sentido às experiências vividas no ambiente de trabalho.

Os valores organizacionais ocupam posição central nesse sistema cultural, pois representam princípios que orientam a atuação institucional e servem como referência para a tomada de decisão. Segundo Schein (2010), os valores ajudam a definir o que é considerado adequado ou desejável no contexto organizacional, influenciando comportamentos individuais e coletivos, bem como as práticas de gestão adotadas.

Quando valores religiosos são incorporados à cultura organizacional, passam a integrar esse conjunto de referências simbólicas. Em alguns contextos, essa incorporação ocorre de maneira implícita, influenciando atitudes, discursos e decisões dos gestores. Em outros, torna-se explícita, por meio da presença de símbolos religiosos, celebrações e práticas ritualizadas no cotidiano organizacional (Maique; Gross; Alegre, 2023).

A presença de valores religiosos na cultura organizacional pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho pautado em princípios éticos, cooperação e senso de propósito coletivo. Esses valores podem fortalecer a coesão organizacional e influenciar positivamente o comprometimento dos colaboradores. Contudo, quando não há reconhecimento da diversidade de crenças existentes, podem emergir tensões e percepções de exclusão (Silva; Siqueira, 2009).

Dessa forma, a análise da cultura organizacional e dos valores religiosos permite compreender como elementos simbólicos influenciam práticas administrativas, relações de trabalho e processos decisórios. Essa compreensão é essencial para interpretar como os colaboradores percebem a presença da religiosidade na organização, aspecto central para a investigação empírica deste estudo.

Religiosidade, espiritualidade e práticas de gestão

A influência da religiosidade nas práticas de gestão tem sido amplamente discutida na literatura da administração e das ciências sociais. Estudos indicam que crenças religiosas podem impactar estilos de liderança, decisões éticas e formas de relacionamento entre gestores e colaboradores, influenciando diretamente as dinâmicas organizacionais (Tackney et al., 2017).

Antes de compreender essa influência, é importante distinguir os conceitos de religiosidade e espiritualidade, frequentemente utilizados de forma complementar na literatura. A religiosidade refere-se à vinculação do indivíduo a uma tradição religiosa específica, envolvendo crenças, valores, rituais e práticas compartilhadas por um grupo social (Esther; Pinto, 2022). Já a espiritualidade está relacionada à busca por significado, propósito e valores que orientam a existência humana, podendo manifestar-se independentemente da participação em uma religião formal (Silva; Siqueira, 2009).

Embora estejam relacionadas, religiosidade e espiritualidade não são conceitos equivalentes. Enquanto a religiosidade se expressa por meio de práticas e tradições institucionalizadas, a espiritualidade representa uma dimensão mais subjetiva da experiência humana, vinculada à reflexão sobre a vida, ao desenvolvimento pessoal e à construção de sentido (Maique; Gross; Alegre, 2023). Essa distinção é relevante para os estudos organizacionais, uma vez que ambas podem influenciar comportamentos, valores e relações no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a religiosidade pode atuar como elemento orientador da conduta gerencial, influenciando princípios como honestidade, responsabilidade, solidariedade e respeito. Esses valores podem se refletir em práticas administrativas voltadas para a ética, a transparência e a valorização das relações humanas no ambiente de trabalho (Santos; Lemes; Almeida, 2022).

Pesquisas empíricas demonstram que fatores religiosos podem impactar decisões corporativas e práticas de governança organizacional. Santos, Lemes e Almeida (2022) identificam que a religiosidade pode funcionar como um referencial normativo para gestores, influenciando escolhas estratégicas e padrões de comportamento no exercício da gestão.

Além disso, práticas religiosas institucionalizadas podem reforçar a identidade organizacional e fortalecer vínculos simbólicos entre os membros da organização. Entretanto, sua adoção exige sensibilidade administrativa, especialmente em ambientes caracterizados pela diversidade cultural e religiosa. A gestão precisa assegurar que essas práticas não comprometam a liberdade de crença nem gerem constrangimentos ou exclusões (Silva; Siqueira, 2009).

A análise da religiosidade nas práticas de gestão permite, portanto, ampliar a compreensão sobre os fatores culturais, simbólicos e éticos que influenciam o funcionamento das organizações. Ao articular os conceitos discutidos neste capítulo, o estudo estabelece bases teóricas sólidas para a investigação empírica proposta, contribuindo para a análise crítica da influência dos valores religiosos nas práticas administrativas e na cultura organizacional.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem mista, de natureza qualitativa e quantitativa, uma vez que articula a revisão bibliográfica com a coleta e análise de dados empíricos por meio da aplicação de questionário estruturado, conforme proposto por Birochi (2017). Essa abordagem permite compreender o fenômeno investigado tanto a partir de fundamentos teóricos quanto das percepções dos colaboradores da organização estudada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória, pois busca descrever a presença e a influência de valores religiosos nas práticas de gestão e explorar um campo ainda pouco investigado empiricamente em organizações que institucionalizam práticas religiosas de forma explícita (Maique; Gross; Alegre, 2023).

O delineamento metodológico adotado é o estudo de caso, por possibilitar a investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (Yin, 2015). A unidade de análise é a Rede de Postos Marajó, empresa do setor de combustíveis que incorpora valores religiosos, especialmente da tradição católica, em sua cultura organizacional, evidenciados por símbolos institucionais e práticas religiosas periódicas.

A revisão bibliográfica constitui a etapa inicial da pesquisa e tem como finalidade fundamentar teoricamente o estudo, bem como subsidiar a análise e interpretação dos dados empíricos. Foram selecionadas produções científicas nacionais e internacionais relacionadas aos temas religiosidade, espiritualidade no trabalho, cultura organizacional e práticas de gestão.

A população da pesquisa é composta por aproximadamente 250 colaboradores. Considerando um nível de confiança de 90% e margem de erro de 5%, a pesquisa foi realizada com 118 funcionários, que responderam voluntariamente ao questionário aplicado.

A coleta de dados empíricos será realizada por meio de um questionário estruturado, utilizando o mesmo instrumento empregado no estudo de Pinto (Esther; Pinto, 2022), selecionado por sua adequação aos objetivos da presente pesquisa e por abordar a influência da religiosidade e dos valores espirituais nas práticas organizacionais.

A aplicação do questionário ocorrerá de forma online, por meio da plataforma Google Forms, sendo disponibilizado aos colaboradores através dos canais internos de comunicação da empresa. Terá como atribuição os conceitos, 1. discordo totalmente, 2. discordo, 3. neutro, 4. concordo e 5. concordo plenamente.

Os dados coletados serão organizados e analisados com análise quantitativa e qualitativa para responder à questão problematizada atendendo aos objetivos da pesquisa. Os resultados serão interpretados à luz do referencial teórico adotado, possibilitando a articulação entre os achados empíricos e a literatura sobre religiosidade, espiritualidade e práticas de gestão.

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Rede de Postos Marajó é uma empresa do setor de combustíveis que atua no segmento rodoviário, oferecendo serviços de abastecimento e apoio ao transporte. A empresa possui atualmente 59 postos distribuídos em seis estados brasileiros: Tocantins, Pará, Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais e Maranhão.

A matriz da empresa foi fundada no estado do Tocantins. Com o crescimento da organização, foi implantado um escritório corporativo em Goiânia, responsável pela holding e pela gestão administrativa da rede. Atualmente, a empresa conta com mais de 1.400 colaboradores distribuídos entre os postos, setores operacionais e áreas administrativas.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Coleta de dados

Entrevista com os fundadores da Rede Marajó.

A entrevista foi realizada, autorizada, gravada e transcrita seguindo um roteiro semiestruturado com o fundador da Rede Marajó, sendo questionado, num primeiro momento sobre como surgiu a ideia de incorporar os valores religiosos na cultura da empresa e a resposta foi:

Chegamos à Marajó com princípios religiosos, da nossa família, da minha família e da minha esposa (...) esses princípios religiosos que nos manteve firmes, de caráter e honestidade (...) iniciamos um processo de extrema participação na igreja, na renovação carismática, e aquilo me chamou atenção. Certo dia, veio ao meu coração a ideia de fazermos uma capela na nossa primeira unidade, primeira e única naquela época, e implantar ali a liturgia diária. Nesse processo, teve dias em que participaram apenas eu e mais uma pessoa. às vezes eu pensava que participaria sozinho. A partir daquele momento da implantação, apesar das dificuldades e das situações difíceis do começo, nós observamos que sempre tínhamos facilidade para superar aquelas dificuldades. Nunca obrigamos ninguém a participar, era algo que eu dizia: participa quem quiser! Então, sempre foi espontâneo, opcional, mas sempre tivemos uma participação muito boa.

Foi questionado sobre quais princípios e valores religiosos considera-se mais presentes na empresa atualmente e a resposta foi:

A fé e o amor. Esses dois princípios são os pilares da Marajó. Uma fé que, já veio fecundada em nós e que colocamos em prática. Foi nessa prática religiosa que fomos caminhando e administrando esse tempo dentro da Marajó. Assim, a cultura marajó foi crescendo. Fé, amor e esperança. São esses os três principais valores dentro da Marajó.

Em seguida questionou-se como esses valores aparecem no dia a dia da organização e a afirmação é de que:

Eles aparecem na prática, percebemos que as próprias pessoas, os próprios colaboradores, hoje buscam e desejam desenvolver esse

processo dentro da Marajó. Hoje já não somos mais nós. Hoje já não estamos diretamente dentro da Marajó. São nossos filhos que estão ali firmes, dando continuidade. Mas quem realmente coloca em prática para desenvolver e fazer crescer esse processo são os próprios colaboradores.

Foi perguntado se a empresa realiza práticas religiosas ou espirituais com os colaboradores e tem a afirmação de que:

Realiza, são várias. Nós temos os momentos de oração, que acontecem de segunda a sexta-feira, durante o próprio expediente, das oito às oito e trinta da manhã, em todas as unidades da Rede Marajó e também no escritório corporativo. São trinta ou quarenta minutos de oração diária. Além disso, realizamos catequese com eles, de forma voluntária. Muitos já foram batizados, crismados, fizeram primeira eucaristia e até casamentos. Então, existe uma formação semanal para aqueles que desejam participar. (...) além desses momentos, nós também promovemos formações para que eles cresçam na espiritualidade carismática e na fé católica.

Os entrevistados ressaltam ainda a importância da liturgia diária e dos momentos de oração como muito importante para a empresa, e reforça que as pessoas se adaptam aos valores religiosos não como imposição, pois tudo acontece de forma muito espontânea.

Quando questionado sobre se essas práticas impactam no clima organizacional e o relacionamento entre os colaboradores, a resposta foi:

Sim, com certeza. porque, como sabemos, dentro de qualquer empresa ou até mesmo dentro das nossas casas, quando existem duas pessoas já podem surgir ciúmes, inveja e divergências. E essa prática religiosa, como eu disse, faz com que o amor vá sendo fecundado no coração de cada um, como um fermento na massa, como o próprio Jesus disse. Então isso vai crescendo de uma forma que o relacionamento se torna mais amoroso, com zelo e cuidado entre as pessoas.

Sobre como a empresa lida com funcionários que possuem crenças ou religiões diferentes, a resposta foi:

Nós respeitamos. Eles são convidados a participar, mas sempre respeitados. Temos dentro da Marajó essa graça, e eu digo que não somos nós, porque quem convence é o Espírito Santo. Então, nós respeitamos, mas muitas vezes essas pessoas começam a participar conosco também. Elas mesmas acabam buscando um comprometimento. Quando falam da Marajó, falam também da nossa fé e de como somos. E existe uma grande aceitação.

Sobre a acreditar que os valores religiosos fortalecem a identidade da empresa, tem-se a afirmação que:

Com certeza fortalecem, porque acreditamos que o princípio do ser humano é Deus. Princípio, meio e fim. Nós acreditamos que é o

Espírito Santo quem conduz a empresa. Então, as decisões tomadas partem sempre de um princípio de oração.

Foi questionado se os valores religiosos ajudaram a empresa a enfrentar dificuldades ou desafios e a resposta foi que:

Em vários momentos (...), colaboradores que estavam na estrada transportando combustível, tivemos alguns que infelizmente faleceram em acidentes, mas percebemos a força e a graça de Deus ajudando até mesmo as famílias desses colaboradores a superarem esses momentos.

Sobre o diferencial da Rede Marajó em relação às outras empresas do setor, a resposta foi:

É Deus. Essa é a diferença. Deus está ali. Sabemos que Deus está com todos. O Espírito Santo não é propriedade particular da Marajó, mas quando você realmente coloca a fé em prática, Deus está presente. Nós acreditamos que Deus é onisciente, onipresente e onipotente. Ele está em todos os lugares e realiza obras maravilhosas em todos. Mas, precisamos dar o passo da fé. Precisamos acreditar, e o que a Marajó faz é justamente isso: colocar a fé em prática. Hoje temos missas semanais tanto no escritório corporativo quanto nas unidades, temos grupos de oração semanalmente e, em alguns lugares, quinzenalmente. Essa prática diária é o que dá força e diferencia a Marajó das outras empresas.

Finalizando, foi questionado como a diretoria espera que a cultura organizacional da empresa seja percebida pelos colaboradores e a resposta foi:

Quando eles chegam, o próprio colaborador já fala para o outro. Não somos mais nós, não é o diretor, não é o presidente, não são meus filhos. É o próprio colaborador que apresenta essa cultura para quem chega. Eles falam dos momentos de oração e dizem que é algo maravilhoso. Muitas vezes eles vêm me procurar perguntando como iremos organizar determinada situação. Toda essa estruturação passa por mim e também pela direção. Então nós vamos orar, discernir e buscar o melhor caminho para a Marajó.

Questionário aplicado aos funcionários administrativos

A coleta de dados foi realizada exclusivamente com colaboradores do escritório corporativo da rede de postos marajó, não abrangendo funcionários das unidades operacionais e postos da empresa.

O escritório corporativo da organização conta com aproximadamente 250 colaboradores, considerados a população da pesquisa. Considerando um nível de confiança de 90% e margem de erro de 5%, a pesquisa foi realizada com 118 funcionários, que responderam voluntariamente ao questionário aplicado.

A pesquisa foi realizada de forma online, por meio da plataforma Google Forms, sendo disponibilizada aos participantes através dos canais internos de comunicação da empresa. O período de aplicação ocorreu ao longo de aproximadamente cinco dias.

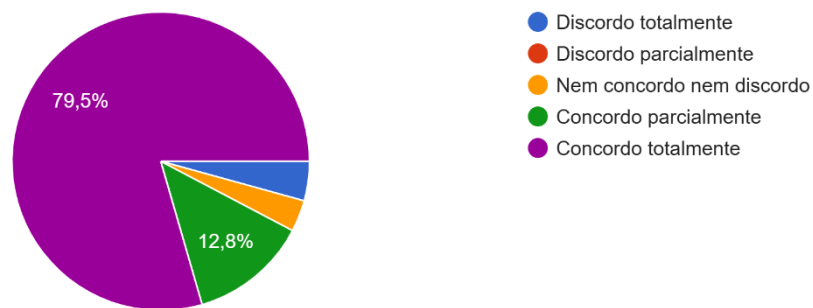
O instrumento utilizado continha perguntas estruturadas relacionadas à presença da religiosidade no ambiente organizacional, à influência das práticas espirituais no clima organizacional, nos relacionamentos interpessoais e nas práticas de gestão da empresa.

As questões foram elaboradas em escala likert de cinco pontos, sendo: 1. discordo totalmente; 2. discordo; 3. nem concordo nem discordo; 4. concordo; e 5. concordo totalmente. Esse modelo permitiu analisar o nível de concordância dos colaboradores em relação às práticas religiosas e espirituais desenvolvidas pela organização.

A aplicação do questionário ocorreu de maneira anônima e voluntária, garantindo sigilo das informações e liberdade para que os participantes expressassem suas percepções sobre o tema pesquisado. Os dados coletados foram posteriormente organizados em gráficos e analisados de forma quantitativa e qualitativa, buscando relacionar os resultados obtidos com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico apresentado no estudo.

A empresa incentiva práticas relacionadas à espiritualidade no ambiente de trabalho ?

117 respostas

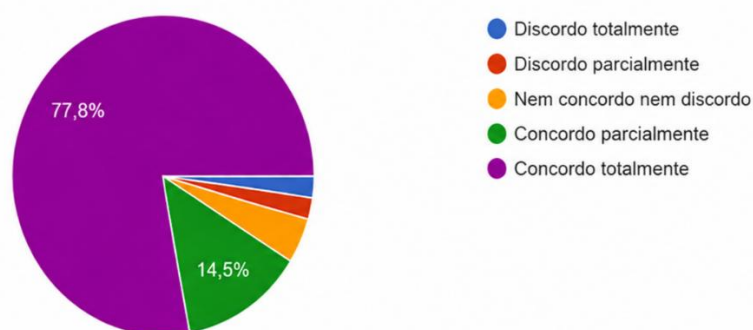


Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação ao incentivo às práticas relacionadas à espiritualidade no ambiente de trabalho, 79,5% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 12,8% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 7,7% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que a maioria dos colaboradores reconhece que a empresa incentiva práticas voltadas à espiritualidade no ambiente organizacional.

O momento de liturgia diária contribui positivamente para o clima organizacional ?

117 respostas

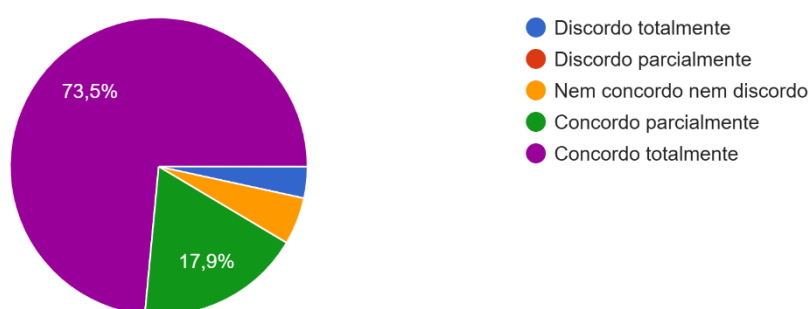


Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação à liturgia diária contribuir positivamente para o clima organizacional, 77,8% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 14,5% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 7,7% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que a liturgia diária é considerada uma prática positiva para o fortalecimento do clima organizacional da empresa.

As práticas espirituais realizadas pela empresa auxiliam na concentração e no equilíbrio no início da jornada de trabalho?

117 respostas

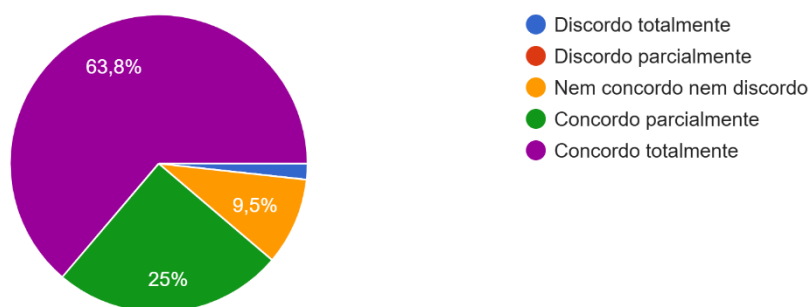


Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação às práticas espirituais auxiliarem na concentração e no equilíbrio no início da jornada de trabalho, 73,5% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 17,9% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 8,6% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que as práticas espirituais exercem influência positiva no equilíbrio emocional e na concentração dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A organização demonstra preocupação com o desenvolvimento humano dos colaboradores, além das competências técnicas ?

116 respostas



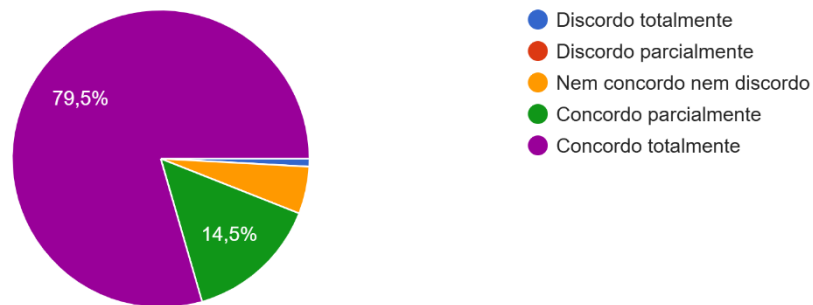
Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação à preocupação da organização com o desenvolvimento humano dos colaboradores, além das competências técnicas, 63,8% dos colaboradores afirmaram concordar

totalmente com a afirmativa, enquanto 25% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 11,2% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que a empresa demonstra valorização do crescimento humano e pessoal dos colaboradores, indo além das competências profissionais e técnicas.

A cultura organizacional está baseada em princípios como ética, respeito e propósito ?

117 respostas

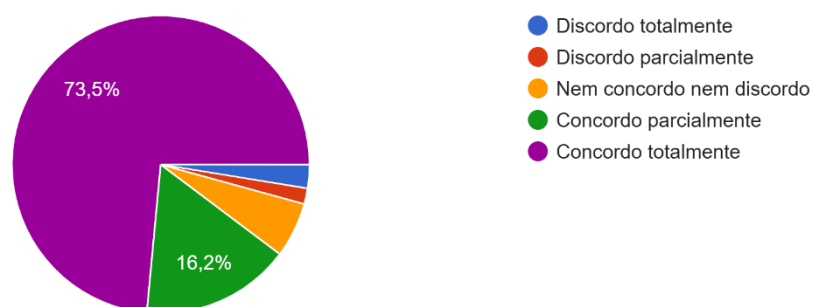


Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação à cultura organizacional estar baseada em princípios como ética, respeito e propósito, 79,5% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 14,5% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 6% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que os colaboradores reconhecem a presença desses princípios na cultura organizacional da empresa.

As práticas espirituais promovidas pela empresa contribuem para melhorar o relacionamento entre os colaboradores ?

117 respostas

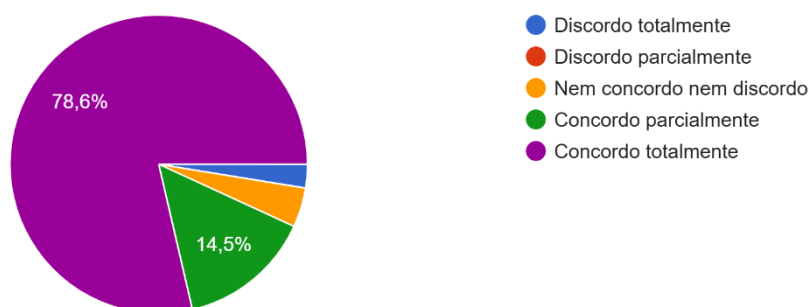


Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação às práticas espirituais contribuírem para melhorar o relacionamento entre os colaboradores, 73,5% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 16,2% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 10,3% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que as práticas espirituais favorecem relações interpessoais mais positivas no ambiente organizacional

Participar dos momentos de espiritualidade impacta positivamente meu bem-estar no trabalho ?

117 respostas

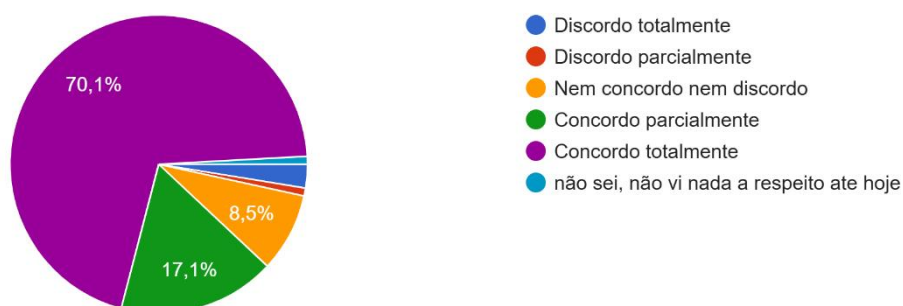


Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação ao impacto da participação nos momentos de espiritualidade no bem-estar no trabalho, 78,6% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 14,5% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 6,9% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que os momentos de espiritualidade contribuem positivamente para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A empresa respeita diferentes crenças e formas de expressão espiritual entre os colaboradores ?

117 respostas

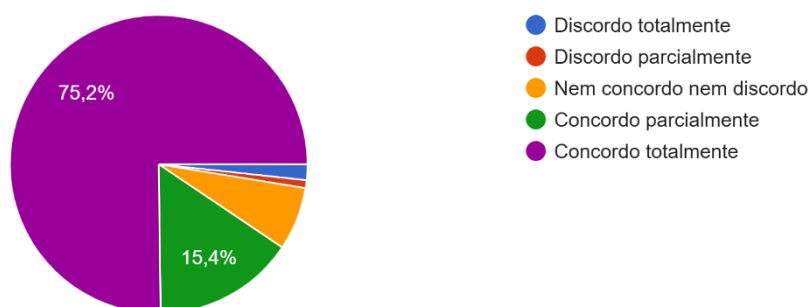


Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação ao respeito às diferentes crenças e formas de expressão espiritual entre os colaboradores, 70,1% dos participantes afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 17,1% declararam concordar parcialmente. Além disso, 8,5% dos colaboradores posicionaram-se de forma neutra, afirmando não concordar nem discordar, e apenas 4,3% apresentaram respostas discordantes. Dessa forma, percebeu-se que a maioria dos colaboradores reconhece que a empresa busca manter um ambiente organizacional pautado no respeito à diversidade de crenças e às diferentes formas de expressão espiritual, favorecendo relações interpessoais mais harmoniosas e inclusivas no contexto de trabalho.

As ações praticadas pela empresa são coerentes com os valores espirituais que ela defende ?

117 respostas

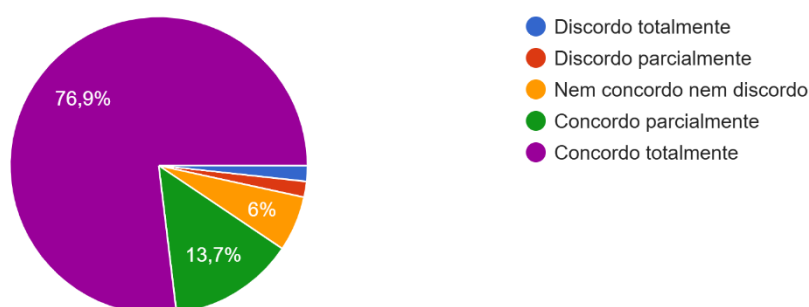


Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação à coerência entre as ações praticadas pela empresa e os valores espirituais que ela defende, 75,2% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 15,4% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 9,4% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que os colaboradores identificam coerência entre os valores espirituais defendidos pela organização e suas práticas cotidianas.

práticas de espiritualidade adotadas pela empresa influenciam positivamente minha motivação e desempenho no trabalho ?

117 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa Aplicada

Em relação à influência das práticas de espiritualidade na motivação e no desempenho no trabalho, 76,9% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 13,7% declararam concordar parcialmente. Em contrapartida, uma pequena parcela de 9,4% dos participantes apresentou respostas neutras ou discordantes. Dessa forma, percebeu-se que as práticas espirituais adotadas pela empresa exercem influência positiva na motivação e no desempenho profissional dos colaboradores.

Análise de dados

A análise dos dados foi realizada a partir da entrevista com os fundadores da Rede de Postos Marajó e do questionário aplicado aos colaboradores administrativos da empresa. O objetivo desta etapa consistiu em compreender de que maneira os valores religiosos influenciam

as práticas de gestão, a cultura organizacional e as relações de trabalho dentro da organização estudada.

A rede de postos marajó apresenta como característica marcante a incorporação explícita de valores religiosos, especialmente ligados à tradição católica, em sua cultura organizacional. No cotidiano da empresa observam-se práticas como momentos de oração realizados durante o expediente, celebrações de missas, grupos de oração, presença de símbolos religiosos nas unidades e até mesmo a construção de capelas em seus postos. Essas práticas demonstram que a religiosidade não está restrita à esfera pessoal dos gestores, mas integra a identidade institucional da organização.

A entrevista realizada com os fundadores da empresa evidenciou que os valores religiosos fazem parte da trajetória da Rede Marajó desde sua origem. Segundo os entrevistados, princípios como fé, amor, esperança, honestidade e caráter foram fundamentais para o crescimento e consolidação da empresa. As falas dos fundadores demonstram que esses valores não são compreendidos apenas como crenças individuais, mas como elementos orientadores da forma de administrar, liderar e conduzir os relacionamentos dentro da organização.

Além disso, a entrevista revelou que a empresa busca institucionalizar esses valores por meio de práticas religiosas periódicas. Os fundadores destacaram que existem momentos diários de oração em todas as unidades e no escritório corporativo, além de missas, grupos de oração, catequese e formações religiosas voltadas aos colaboradores. Essas práticas reforçam a presença da religiosidade como elemento cultural e simbólico dentro da organização, tal percepção dialoga com Schein (2010), ao compreender a cultura organizacional como um conjunto de símbolos, valores e práticas compartilhadas.

Outro aspecto importante identificado na entrevista refere-se à percepção da liderança sobre os impactos dessas práticas no clima organizacional. Segundo os entrevistados, os valores religiosos contribuem para fortalecer o respeito, o cuidado, a união e os relacionamentos interpessoais entre os colaboradores. A religiosidade aparece, portanto, como um mecanismo capaz de favorecer um ambiente organizacional mais harmonioso, baseado em princípios de acolhimento, amor ao próximo e cooperação.

Os dados obtidos por meio do questionário reforçam o discurso institucional apresentado na entrevista, demonstrando elevada percepção dos colaboradores quanto à presença dos valores religiosos na organização. Os resultados revelaram índices de concordância superiores a 80% na maioria das questões analisadas, indicando que os funcionários identificam a religiosidade como elemento presente na cultura organizacional e nas práticas cotidianas da empresa. Os resultados corroboram os apontamentos de Tackney et al. (2017), que destacam a influência da religiosidade nas relações organizacionais.

As respostas demonstraram que a maioria dos colaboradores reconhece que a empresa desenvolve práticas voltadas à espiritualidade no ambiente de trabalho e percebe que os momentos de oração e liturgia contribuem positivamente para o clima organizacional. Os dados também evidenciam que os funcionários associam essas práticas ao fortalecimento do respeito, da ética, do equilíbrio emocional e da convivência entre os membros da organização.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa foi a percepção positiva dos colaboradores em relação ao alinhamento entre os valores religiosos e a cultura organizacional da empresa. Os altos índices de concordância indicam que os funcionários percebem coerência entre os princípios defendidos institucionalmente e as práticas adotadas pela organização no cotidiano de trabalho. Esse resultado demonstra que os valores religiosos não aparecem apenas no discurso da liderança, mas são percebidos pelos colaboradores nas relações e práticas organizacionais.

A análise também evidencia que os valores religiosos influenciam diretamente as práticas de gestão da Rede Marajó. Conforme relatado na entrevista, muitas decisões

importantes da empresa são tomadas a partir de momentos de oração e reflexão espiritual. Isso demonstra que a religiosidade atua como elemento orientador da liderança, influenciando processos decisórios, comportamentos gerenciais e formas de relacionamento com os colaboradores. Nesse sentido, Santos, Lemes e Almeida (2022) apontam que valores religiosos podem influenciar processos decisórios e práticas de governança.

Outro aspecto observado refere-se à construção da identidade organizacional da empresa. A entrevista revelou que os próprios colaboradores apresentam aos novos funcionários os valores, práticas e momentos religiosos desenvolvidos na organização. Esse elemento demonstra que a religiosidade foi incorporada à cultura organizacional de forma significativa, tornando-se parte da identidade coletiva da empresa.

Em relação à diversidade religiosa, a pesquisa também demonstra que a empresa procura manter uma postura de respeito às diferentes crenças dos colaboradores. Segundo o fundador, a participação nas práticas religiosas ocorre de forma espontânea e sem imposição. Esse aspecto torna-se relevante porque evidencia a preocupação da organização em preservar a liberdade individual dentro de um ambiente organizacional fortemente marcado por valores religiosos.

Os resultados da pesquisa permitem compreender que a religiosidade exerce influência não apenas sobre aspectos simbólicos da organização, mas também sobre elementos relacionados à gestão de pessoas, liderança e relações interpessoais. A presença de valores como fé, amor, esperança, honestidade e respeito aparece associada à construção de um ambiente organizacional mais acolhedor e ao fortalecimento do sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Esses elementos também se relacionam às discussões de Vasconcelos (2008) sobre ética e valores nas organizações.

Dessa forma, os dados analisados indicam que os valores religiosos influenciam as práticas de gestão da Rede Marajó principalmente em quatro dimensões: na cultura organizacional, por meio de símbolos e práticas religiosas institucionalizadas; na liderança, por meio de decisões pautadas em princípios espirituais; no clima organizacional, por meio do fortalecimento dos relacionamentos interpessoais; e na identidade institucional, por meio da valorização da fé como elemento característico da organização.

Portanto, a análise dos dados evidencia que a religiosidade constitui um elemento estruturante da cultura organizacional da Rede de Postos Marajó, influenciando comportamentos, práticas administrativas e relações de trabalho. Os resultados demonstram que a presença desses valores é percebida de forma positiva pela maioria dos colaboradores, contribuindo para a construção de uma identidade organizacional baseada em princípios éticos, espirituais e humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma os valores religiosos influenciam as práticas de gestão em uma organização do setor de combustíveis, tomando como estudo de caso a Rede de Postos Marajó. A partir da fundamentação teórica, da entrevista realizada com os fundadores da empresa e da aplicação do questionário aos colaboradores, foi possível observar que a religiosidade ocupa papel relevante na cultura organizacional da empresa, manifestando-se por meio de práticas como momentos de oração, missas, símbolos religiosos e valorização de princípios como fé, amor, respeito, honestidade e cuidado com as pessoas.

Os resultados indicam que esses valores religiosos não aparecem apenas como expressão pessoal dos dirigentes, mas fazem parte da identidade institucional da organização. As falas dos fundadores evidenciam que a fé e o amor são compreendidos como pilares da empresa, influenciando decisões, relações interpessoais e a forma como a organização busca conduzir sua gestão. Ao mesmo tempo, a pesquisa aponta a importância de que tais práticas

sejam mantidas de forma espontânea e respeitosa, considerando a diversidade de crenças existente entre os colaboradores.

De modo geral, conclui-se que os valores religiosos podem contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, do clima interno e do sentimento de pertencimento dos colaboradores, desde que sejam conduzidos sem imposição e com respeito à liberdade individual. Assim, o estudo contribui para ampliar a discussão sobre a presença da religiosidade nas organizações, especialmente em empresas que incorporam valores simbólicos e espirituais em suas práticas de gestão.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi realizada em uma única organização, o que não permite generalizações para todo o setor de combustíveis. Para estudos futuros, sugere-se ampliar a análise para outras empresas do mesmo segmento, comparando diferentes formas de manifestação da religiosidade e seus impactos na gestão organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETT, Richard. *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIROCHI, Renê. *Metodologia científica aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2017.

COELHO, Fábio Alexandre. Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos epistemológicos e metodológicos. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 260–279, 2017.

COSTA, Alessandra de Sá Mello da; BARROS, Denise Franca. Cultura organizacional e liderança: uma revisão teórica. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 16, n. 4, p. 608–626, 2012.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

ESTHER, Angelo Brigato; PINTO, Felipe de Oliveira. Religiosidade, espiritualidade e práticas organizacionais: evidências empíricas no contexto brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 26, n. 3, p. 1–20, 2022.

MAIQUE, Eder Roger; GROSS, Alexandre de Paula; ALEGRE, Henrique. Religião, espiritualidade e cultura organizacional: limites e possibilidades no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 1–20, 2023.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NOGUEIRA, Roberto Passos. Regulação do trabalho e relações laborais no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, p. 213–236, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, Anderson de Oliveira; LEMES, Sirlei; ALMEIDA, Sidmar Roberto Vieira de. Influência da religiosidade nas práticas de gestão e governança corporativa. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Ribeirão Preto, v. 16, n. 45, p. 1–18, 2022.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2012.

SILVA, Rogério Rodrigues da; SIQUEIRA, Deis. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 14, n. 3, p. 557–564, 2009.

TACKNEY, Christopher T. et al. Religion, spirituality and leadership in organizations. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, London, v. 14, n. 3, p. 1–20, 2017.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Ética, valores e cultura nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 6–18, 2008.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *Capital espiritual: riqueza que pode salvar o mundo*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.