



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**  
ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Vol XXV, número 2, jul-dez, 2020, pág. 449-477.

## **A INFLUÊNCIA DA RELIGIÃO E SUAS PRÁTICAS, MEDIADAS PELA PERSONALIDADE, NA ATUAÇÃO DO INDIVÍDUO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Camila Rodrigues Silva Santos  
Antonio Roazzi  
Bruno Campello de Souza  
Alexsandro Medeiros do Nascimento

**Resumo:** A religião sempre exerceu forte influência no comportamento humano e no cotidiano da sociedade, permanecendo nos dias atuais e sendo compartilhada entre pares, envolvendo difusão de princípios, valores e normas de conduta doutrinária. Vê-se a necessidade de pesquisas que se dediquem à relação existente entre a personalidade e a religião do indivíduo, levando em consideração, principalmente as suas práticas religiosas, vistas sob a perspectiva de ações e atividades pastorais, catequéticas ou sociais, promovidas e estimuladas pela instituição à qual se vincula, com a finalidade de melhor compreender o comportamento do indivíduo nos mais diversos ambientes da sociedade, inclusive em organizações e grupos de trabalho. Considerar, ainda, o reflexo desta relação sobre a liderança e inclusão organizacional levanta questionamentos importantes para os estudos organizacionais, de maneira a contribuir efetivamente para as práticas de gestão. Este trabalho está sendo construído com base na hipótese central de que a religião e suas práticas, mediada pela personalidade, influencia positivamente a atuação do indivíduo no trabalho, de maneira a influenciar seu desempenho, relação com colegas e crescimento profissional, além de refletir nas práticas de liderança e no discurso inclusivo disseminado na organização. Os resultados poderão fornecer aos líderes e gestores dos mais diversos tipos de organizações, diretrizes sobre como lidar com esta força de trabalho diversificada, melhorando as relações interpessoais e as atividades como um todo. Estudiosos e profissionais podem usar os resultados como orientação para promover novas pesquisas ou melhorar a atuação no campo organizacional, bem como orientar a ação de gestores e líderes. A repercussão dos resultados do estudo poderá refletir na concepção do papel da religião na sociedade, no comportamento e na formação da personalidade do indivíduo, trazendo o olhar também para a sua influência nas questões profissionais, ao sentimento de inclusão percebido e, ainda, no tocante às características de liderança desenvolvidas. Deverá despertar, também, o interesse para novas pesquisas acerca do assunto e a produção de um conhecimento útil para a gestão de pessoas, aplicável no contexto brasileiro.

**Palavras-chave:** Religião; Personalidade; Comportamento do Indivíduo; Liderança; Inclusão.



**Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**  
ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

**Abstract:** Religion has always exerted a strong influence on human behavior and everyday society, remaining in the present day and being shared among peers, involving the diffusion of principles, values and norms of doctrinal conduct. There is a need for studies about the relationship between personality and religion of the individual, taking into account, especially their religious practices, viewed from the perspective of pastoral, catechetical or social activities, promoted and encouraged by institution to which it is linked, in order to better understand the behavior of individual in the most diverse environments of society, including organizations and work groups. Also considering the reflection of this relationship on leadership and organizational inclusion raises important questions for organizational studies, effectively contributing to management practices. This work has being constructed based on the central hypothesis that religion and its practices, mediated by personality, positively influence the individual's performance at work, in order to influence their performance, relationship with colleagues and professional growth, besides reflecting on the practices leadership and inclusive discourse disseminated throughout the organization. The results can provide leaders and managers of the most diverse types of organizations with guidelines on how to deal with this diverse workforce, improving interpersonal relationships and activities as a whole. Scholars and practitioners can use the results as a guideline to promote new research or improve organizational performance, as well as guide the action of managers and leaders. The repercussion of the study results may reflect on the conception of the role of religion in society, on the behavior and on the formation of the individual's personality, bringing an eye also to its influence on professional issues, the sense of perceived inclusion, and concerning leadership characteristics developed. It should also arouse interest for further research on the subject and the production of useful knowledge for people management, applicable in the Brazilian context.

**Keywords:** Religion; Personality; Behavior of the individual; Leadership; Inclusion.

A religião sempre exerceu forte influência no comportamento humano e no cotidiano da sociedade. Em se tratando de Ocidente, durante muito tempo, os dogmas e preceitos católicos imperaram sobre todos os aspectos, chegando a determinar leis de Direito Civil e, inclusive, a produção de ciência e difusão de informações durante o Período Medieval (BÉHAR; SANTOS, 2015). Hoje, mesmo que a Laicidade tenha sido instituída em alguns países, esta influência cultural ainda é muito forte, compartilhada entre pares, envolvendo difusão de princípios, valores e normas de conduta doutrinária.



## Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Já a religiosidade é vista como uma questão natural, capaz de modificar a personalidade do sujeito, e influenciar a sua opinião e atitude acerca de questões concretas do cotidiano. Vai além da exaltação do Sagrado e da vinculação a uma denominação específica, apresentando maior bem estar psicológico e autoestima, menor incidência de depressão, dependência de substâncias entorpecentes e comportamentos suicidas (KOENIG *et. al.*, 2012).

Estudos envolvendo religião e saúde foram realizados, trazendo reflexões acerca das possíveis relações existentes entre os diversos aspectos da mente e comportamento humano, como emoções, depressão, suicídio, ansiedade e personalidade (KOENIG *et. al.*, 2012). Alguns destes estudos dedicam-se a demonstrar o peso que a educação e trajetórias ocupacionais semelhantes tendem a exercer na missão de avizinhar os indivíduos de diferentes grupos étnicos, religiosos e culturais, juntamente com fatores biológicos (SILVA, 2010). Todos estes são tidos como instrumentos que contribuem fundamentalmente para a formação da personalidade do sujeito.

Acredita-se, então, que é provável que o envolvimento religioso influencie a personalidade e seja influenciado por ela através de ambas as forças genéticas e ambientais. É possível afirmar ainda, com base nestes estudos, que uma pessoa com uma crença religiosa pode atribuir um significado maior às suas atividades no dia a dia (trabalho, esporte, profissão, compromisso político, entre outras) e pode levar em conta a perspectiva religiosa, em momentos de tomada de decisão ou em projetos que irá desenvolver, por exemplo.

Os indivíduos que exercem alguma função laboral, esperam que este seja um ambiente onde eles podem expressar suas opiniões abertamente, propício ao desenvolvimento pessoal, autoconhecimento, à possibilidade de criar e contribuir, onde possa agir de acordo com suas crenças e valores, dando um sentido maior para o trabalho e a atividade que exerce, fazendo com que surja uma ligação entre espiritualidade, religião e negócios (DUTRA, 2016; SILVA; SIQUEIRA, 2009).



## **Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Várias contribuições recentes para a literatura de religiosidade no trabalho e em contextos organizacionais têm se concentrado explicitamente sobre a relação entre religião e liderança. O líder que baseia suas práticas em valores, cria espaços de maior sentido para o trabalho, ética e realização pessoal, e é no âmbito teológico e espiritual que se encontra o melhor caminho para a compreensão dos aspectos de liderança que não são capturáveis pela lógica científica ou empresarial (DUTRA, 2016; DARTO *et. al.*, 2015; HAGE; POSNER, 2015).

É interessante, ainda, abordar a liderança sob a perspectiva de uma ferramenta que proporcione a disseminação do conceito e a prática de um pensamento inclusivo (COTTRILL; LOPEZ; HOFFMAN, 2014). Isto porque líderes que promovem a inclusão em seus grupos de trabalho aproximam-se do conceito de promoção de um ambiente propício ao compartilhamento de valores e criação de sentido para o trabalho (SIMONS *et. al.*, 2015).

A liderança inclusiva pode ser conceituada como um conjunto de comportamentos de líderes focados em fazer com que os funcionários consigam alimentar um sentimento de pertencimento e singularidade em relação ao grupo, enquanto contribuem para os processos e resultados da organização (SHORE *et. al.*, 2011). É benéfica para diversas equipes, pela capacidade de valorizar todos os membros por seus atributos, perspectivas e contribuições únicas, o que acaba levando a um desempenho organizacional superior.

Este ensaio tem como objetivo o levantamento de estudos e pesquisas envolvendo religião em contexto organizacional, de maneira a dar base para estudos futuros, que se aprofundem neste tema. Dá-se destaque à relação existente entre a personalidade e a religião do indivíduo, levando em consideração, principalmente, as suas práticas religiosas, vistas sob a perspectiva de ações e atividades pastorais, catequéticas ou sociais, promovidas e estimuladas pela instituição à qual se vincula, com a finalidade de melhor compreender o comportamento do indivíduo nos mais diversos ambientes da



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

sociedade, inclusive em organizações e grupos de trabalho. Considerar, ainda, o reflexo desta relação sobre a liderança e inclusão organizacional levanta questionamentos importantes para os estudos organizacionais, de maneira a contribuir efetivamente para as práticas de gestão.

A repercussão dos resultados do estudo poderá refletir na concepção do papel da religião na sociedade, no comportamento e na formação da personalidade do indivíduo, trazendo o olhar também para a sua influência nas questões profissionais, fornecendo aos gestores diretrizes sobre como lidar com esta força de trabalho tão diversificada, melhorando as relações interpessoais e as atividades como um todo. Deverá despertar, ainda, o interesse para novas pesquisas acerca do assunto e a produção de um conhecimento útil para a gestão de pessoas, aplicável no contexto brasileiro.

### **RELIGIÃO E PERSONALIDADE**

Religião é uma das expressões mais antigas e universais, que remete a questões sagradas, ligadas a estruturas formais, hierárquicas e, de certa forma, fechadas. Além de estar diretamente envolvida com questões culturais, a religião é constituída por mitos, rituais e pela construção do comportamento moral que reflete o processo cultural, definindo significados de comunidade e influenciando sobre o que pode e não pode ser feito, ou o conceito de certo e o errado. A religião, portanto, não é a crença de apenas uma pessoa, mas está associada a um conjunto de crenças e percepções morais compartilhadas por um grupo de pessoas (TOLOVI, 2019).

A importância da religião e de suas práticas na vida do indivíduo pode ser observada ao perceber que a experiência religiosa tem uma influência direta no cotidiano dessa pessoa, de tal maneira que consegue modificar suas atitudes e comportamentos. Essas experiências apresentam a pessoa a um mundo inteiramente novo, que só pode ser compreendido por aqueles que já passaram pelas mesmas experiências, comungam da mesma fé ou experimentaram dos mesmos rituais (TOLOVI, 2019; AMATUZZI, 1997).



## Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Muitas pessoas buscam participar de atividades religiosas como forma de melhorar seu bem-estar. A frequência à igreja faz melhorias na percepção de conforto, aumenta a probabilidade de apoio social e gera no indivíduo um senso de controle mediado por Deus ou um ser superior, o Sagrado, que pode ser entendido como a crença em uma divindade com poder e influência sobre o futuro, o destino ou as ações dos indivíduos ou até mesmo na formação da personalidade e aspectos pessoais.

A personalidade vem sendo um tema já bastante explorado pela literatura da área de Psicologia. Por convenção, pode-se afirmar haver uma tentativa de consonância entre os estudiosos da área, de que a personalidade envolve um conjunto de atributos característicos de um indivíduo, que atuam nos processos motivacionais, emocionais, cognitivos e comportamentais, formando um padrão consistente de pensamento e ação da pessoa no decorrer de sua existência, originados das expectativas de auto percepção, de valores e atitudes, que auxiliam na avaliação dos problemas e das reações dos outros indivíduos. Tais atributos são tidos como relativamente estáveis ao longo do tempo e estas experiências fazem com que os indivíduos se diferenciem uns dos outros dentro de uma mesma cultura ou subpopulação e se organizem melhor socialmente, levando em conta valores, crenças e visão de mundo semelhantes (WRZUS; ROBERTS; TESSERA, 2017; KOENIG, 2012).

Autores afirmam, ainda, que a formação da personalidade é um processo continuado, sofrendo pequenas modificações no decorrer dos anos, a partir de experiências vividas. No entanto, detalhes sobre a natureza de tais experiências, o elo com o desenvolvimento da personalidade a longo prazo e as razões pelas quais algumas experiências predizem mudanças, enquanto outras preveem estabilidade não foram especificados (WRZUS; ROBERTS; TESSERA, 2017).

No decorrer do tempo, alguns estudos envolvendo religião e saúde foram realizados. Os de maior repercussão foram agrupados em dois exemplares do livro “*The Handbook of religion and health*” (KOENIG *et. al.*,



## Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

2012; 2000). Estes livros trazem, dentre tantos assuntos relevantes, investigações acerca da relação entre religião e saúde mental, investigando esta mesma relação com diversos aspectos da mente e comportamento humano, como emoções, depressão, suicídio, ansiedade e personalidade, e onde diversos autores afirmam que a religião continua exercendo papel relevante na vida e no subjetivo das pessoas.

Alguns destes estudos dedicam-se a demonstrar o peso que a educação e trajetórias ocupacionais semelhantes tendem a exercer na missão de avizinhar os indivíduos de diferentes grupos étnicos, religiosos e culturais, juntamente com fatores biológicos. Todos estes são tidos como instrumentos que contribuem fundamentalmente para a formação da personalidade do sujeito (KOENIG *et. al.*, 2012; SILVA, 2010). Koenig *et. al.* (2012) acredita que é provável que o envolvimento religioso influencie a personalidade e seja influenciado por ela através de forças genéticas e ambientais. Na tentativa de confirmar esta afirmação e explicar esta relação, foram feitos alguns levantamentos de estudos que abordam o tema de maneira geral, ou mesmo destrinchando a personalidade nos cinco fatores apresentados no modelo *Big Five* e outros fatores que tenham relevância para a formação da personalidade do indivíduo (KOENIG *et. al.*, 2012; McCULLOUGH *et. al.*, 2005; 2003; SAROGLU, 2002; MACDONALD; HOLLAND, 2002).

O modelo *Big Five* de personalidade surgiu a partir de um estudo realizado Cattell (1956) com 171 adjetivos referentes a traços individuais observáveis e estáveis, a partir dos quais ele construiu o *Sixteen Personality Factor Questionnaire* (16PF). Por meio de análises estatísticas multivariadas desse instrumento, Cattell descobriu que haviam cinco fatores que poderiam explicar bem a maior parte da variância dos dados de personalidade, sendo este teste submetido a diversas averiguações e confirmações com o passar dos anos, levando à ampla disseminação e aceitação do modelo. Goldberg (1980) apresenta as cinco dimensões do modelo *Big Five* como sendo cinco eixos bipolares: Extroversão - Introversão, Amabilidade - Misanthropia,



## Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

Conscienciosidade - Impulsividade, Estabilidade - Neuroticismo e Abertura - Convencionalismo. A ideia básica é a de que cada indivíduo teria o seu perfil de personalidade caracterizado por cinco medidas, uma para cada uma das dimensões.

Saroglou (2002) realizou uma meta análise de treze estudos envolvendo a religiosidade e os fatores de personalidade. Os estudos analisaram a religiosidade subdividida em quatro dimensões, sendo elas a Religiosidade Extrínseca, Religiosidade Geral-Intrínseca, Religiosidade e Espiritualidade Aberta-Madura e Fundamentalismo Religioso. Em seus resultados, o autor conseguiu encontrar correlações positivas da personalidade com a religiosidade, principalmente com Agradabilidade e Conscienciosidade. Houve uma correlação fraca, mas ainda positiva com Extroversão e negativa com Abertura. Saroglou (2002) afirma que a religião está relacionada aos fatores de personalidade, mas atenta para o fato de que a relação, no entanto, depende claramente da dimensão religiosa medida.

McCullough *et. al.* (2003) apresentaram um estudo realizado com dados de uma pesquisa longitudinal com adolescentes e sua relação com a religião e os resultados desta relação na formação da personalidade e a aderência ou permanência à prática religiosa na idade adulta. Os resultados mostraram que apenas a conscienciosidade foi um fator significativo para a aderência ou permanência na prática religiosa no final da pesquisa, já durante a fase adulta. Outro estudo longitudinal foi realizado por McCullough e colaboradores (2005), com o mesmo objetivo de identificar, agora entre adultos com idades de 27 a 80 anos, quais as características de personalidade que influenciam a mudança na opção religiosa. Como resultado agora, a Agradabilidade surgiu como o fator de personalidade mais forte entre aqueles que eram religiosos durante a fase adulta e permaneceram durante a meia idade ou velhice.

Apesar destes autores considerarem a religião de diversas formas, trazendo, inclusive, dimensões de religiosidade, não há consideração da atitude prática do indivíduo em relação à sua fé, envolvendo a dedicação a atividades



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

propostas pela denominação religiosa da qual o indivíduo participa, que vão além da frequência a cultos e orações e da vivência pessoal desta crença, que seria o foco de estudo deste trabalho.

Ao compreender que a atitude religiosa não constitui algo separado de toda a experiência humana (ALLPORT; 1968), tem-se uma concepção unificadora da vida, e se torna possível afirmar que uma pessoa com uma crença religiosa pode atribuir um significado maior às suas atividades no dia a dia (trabalho, esporte, profissão, compromisso político, entre outras) e pode levar em conta a perspectiva religiosa, em momentos de as escolhas que precisará fazer ou em projetos que irá desenvolver, por exemplo.

### **RELAÇÃO ENTRE RELIGIÃO E ASPECTOS SOCIAIS/ORGANIZACIONAIS**

A expectativa dos colaboradores, em uma organização, é de que possam realizar suas atividades em um ambiente aberto e leve, propício ao desenvolvimento pessoal, ao autoconhecimento, à possibilidade de criar e de contribuir, dando um sentido maior para o trabalho e a atividade que exerce. Desconsiderar qualquer influência que a religião traz ao ambiente de trabalho, seria desconsiderar as possíveis contribuições de diversos instrumentos para melhoria das atividades, relações interpessoais, expectativas do indivíduo e do grupo em relação à atividade e à organização, dentre outros fatores relevantes (DUTRA, 2016).

É importante esclarecer que o mundo moderno não é um mundo antirreligioso, mas sim um mundo onde a religião precisa encontrar espaço e dialogar com outros discursos não religiosos, mas não se pode desconsiderar a possibilidade real da influência religiosa na vida social de qualquer indivíduo que assim deseje, de maneira voluntária e contingente (LUHMANN, 2012; TAYLOR, 2007). A grande maioria das pesquisas que se dedicam à compreensão dessa relação aborda apenas a espiritualidade, que envolve questões de interesse pessoal, quanto ao significado da vida e à razão de viver,



## Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

e trata-se de uma relação mais íntima com Deus, sem, necessariamente, exigir a vinculação a uma denominação religiosa (PANZINI *et. al.*, 2007).

Um estudo realizado por Silva, Durante e Biscoli (2017), com o objetivo analisar as características da produção brasileira sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho, com um recorte de período de 2010-2014, analisou 10 textos, dos quais, três (BARRETO *et. al.*, 2014; SANTOS; SOUZA-SILVA, 2013; VERGARA; MOURA, 2012) evidenciam a aplicabilidade da espiritualidade no ambiente de trabalho e as vantagens que ela oferece, ou seja, é uma abordagem inovadora que visa ao desenvolvimento organizacional. Barreto *et. al.* (2011) constataram a escassez de publicações em âmbito nacional. Essas pesquisas trouxeram como observação que, quando as pessoas encontram um significado para suas atividades e se sentem envolvidas em climas organizacionais fortemente espirituais, tornam-se mais saudáveis e felizes, mais engajados, atuam de forma mais comprometida e são capazes de aplicar todo o seu potencial para o trabalho.

Outras pesquisas se propõem a explicar, de maneira mais específica, a relação entre “Religião e trabalho”. Este olhar, segundo Lynn *et. al.* (2009), “permite a inclusão de dogmas, tradição e instituição, rituais, crenças e práticas, aspectos mais específicos, que se diferenciam de acordo com a denominação à qual o indivíduo se vincula”, para analisar a influência destes nos aspectos organizacionais. Em um estudo inicial de integração fé e trabalho, Davidson e Caddell (1994) constataram que, a medida em que a religião vai sendo internalizada, aquelas pessoas que já consideram o trabalho importante, passam a vê-lo como uma vocação ou como parte de um ministério, e não apenas uma carreira.

Uma pesquisa da União Europeia encontrou uma correlação positiva entre o abandono escolar precoce e a crença religiosa (FERNANDO; JACKSON, 2006; ZUCKERMAN, 2009). Já um estudo nos EUA obteve resultados indicando que a convicção religiosa diminuiu com o aumento do nível de escolaridade (SHERMER, 2003). Estes estudos apresentam a



## **Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

correlação existente entre educação e crença religiosa. Sugerem que profissionais e trabalhadores com um elevado nível de escolaridade tenderiam a menor grau de religiosidade ou espiritualidade, com reflexos nas organizações envolvendo trabalho requerendo um alto nível de qualificação. Estes resultados foram endossados em pesquisas mais recentes realizadas no Brasil, mais precisamente na região metropolitana do Recife (SANTOS, 2015), onde pessoas com maior crença religiosa possuíam graus de instrução menores.

Webley (2011), em pesquisa mais direcionada ao ambiente organizacional e de trabalho, afirma que aqueles indivíduos convictos de suas posições religiosas, tendem a se perguntar como sua fé se relaciona com o trabalho que exercem e os valores da organização à qual estão vinculados. Eles podem ser mais sensíveis a violações éticas e sentem a necessidade de desafiar a hipocrisia aparente, quando um gestor não consegue viver de acordo com as normas do código de ética ou de conduta da organização. De fato, Singhapakdi et al. (2000) afirmam que a pessoa mais religiosa, por causa do sistema de valores codificados, poderia ter um padrão moral mais elevado do que uma pessoa menos religiosa.

Santos (2015), por sua vez, realizou um estudo que buscava analisar o impacto da religiosidade na relação estabelecida entre o indivíduo e a organização à qual está vinculado. Este estudo, realizado junto a 784 indivíduos da região metropolitana do Recife – PE, concluiu que a religião exerce influência direta nas atividades de indivíduos que possuem menor grau de instrução, tendo associação positiva com aspectos como relacionamentos, satisfação, liderança e cumprimento de metas. Por outro lado, prejudica a progressão de cargo e renda. Naqueles que possuem o nível médio ou mais, outros fatores se tornam mais fundamentais, que acabem promovendo uma progressão salarial e de cargo. O estudo mostrou, ainda, que os indivíduos que têm maior religiosidade são mais satisfeitos em relação à posição ocupada, o salário recebido e o relacionamento na organização. Esta relação precisa ser melhor explorada, considerando agora as possíveis contribuições que a



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

personalidade do indivíduo pode trazer para a religião e suas práticas, bem como os reflexos deste processo no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

### **RELAÇÃO ENTRE PERSONALIDADE E ASPECTOS ORGANIZACIONAIS**

Também é importante apresentar os estudos que se dedicaram a analisar a influência da personalidade do indivíduo no trabalho. Dessa forma, diversas pesquisas apontam resultados relevantes para os aspectos pessoais, processos motivacionais e resultados organizacionais.

Bardagi e Albanaes (2015) elaboraram um estudo envolvendo os fatores de personalidade e a escolha e adaptabilidade de carreira, levando em conta, principalmente, aspectos da vida acadêmica de jovens. Os resultados se mostraram significativos, principalmente em relação ao sexo dos entrevistados. As mulheres apresentaram maiores índices de socialização e extroversão, aspectos que contribuem para o planejamento de carreira. O estudo também confirmou a relação teoricamente estabelecida entre adaptabilidade e todas as dimensões de personalidade, tendo correlação positiva entre extroversão e preocupação com a carreira. Neuroticismo correlacionou-se negativamente com a adaptabilidade, confiança e controle. Estes resultados são importantes para identificar os perfis de estudantes com maior vulnerabilidade. A literatura aponta outros tantos aspectos importantes para a vida acadêmica, que apresentam relação negativa com Neuroticismo, tais como: planejamento e decisão de carreira, satisfação de vida universitária, comportamento exploratório, satisfação na carreira e definição da identidade vocacional (FARIA, 2013; OURIQUE; TEIXEIRA, 2012). Estes resultados podem impactar na vida profissional deste estudante.

No contexto organizacional é comum dedicar-se e abordar os fatores de personalidade com o trabalho ou mesmo o desempenho na seleção de pessoal, onde se tem traçado o perfil das mais diversas carreiras e o interesse da



## **Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

organização. Além disso, procura-se identificar o impacto das configurações de poder organizacional e das características de personalidade com o bem estar da organização. Pesquisas mais aprofundadas apresentam Neuroticismo, Conscienciosidade e Extroversão como os traços de personalidade com mais impacto sobre os resultados, seja positivos ou negativos (JUDGE *et. al.*, 2002). Os colaboradores com maior estabilidade emocional (baixo neuroticismo) tendem a assumir papéis importantes de influência e liderança em seus grupos de trabalho, sendo frequentemente vistos pelos seus colegas como amigos confiáveis e possíveis conselheiros sobre questões de âmbito profissional (KLEIN *et. al.*, 2004).

Indivíduos conscienciosos geralmente são organizados, resolutos, seguros e eficientes, possuindo características que potencializam a efetividade das suas funções na organização, tais como boa desenvoltura em público, bom desempenho em reuniões importantes, tomada de decisão e disponibilidade em ajudar os colegas no trabalho (ORGAN, 1988, citado por LIAO *et. al.*, 2013; PODSAKOFF *et. al.*, 2003). Esses comportamentos beneficiam as interações no trabalho e o envolvimento maior desse colaborador em suas funções, especialmente as que requerem interação com os outros. Em contraste, funcionários com um baixo nível de conscienciosidade são geralmente desorganizados, descuidados e ineficientes, e acabam por não exercer esforço algum para se conectarem aos colegas e ao trabalho (KAHN, 1990; KAHN 1992, citado por LIAO *et. al.*, 2013).

Um estudo feito por Ribeiro, Gondim e Pereira (2018) apontou que trabalhadores com mais traços de extroversão vivenciam maiores níveis de bem-estar subjetivo, enquanto que aqueles com mais traços de neuroticismo vivenciam menores níveis de bem-estar subjetivo. Este estudo indica, ainda, algumas técnicas que possam contribuir para a melhoria das relações e do desempenho profissional destes indivíduos que apresentam altos níveis de neuroticismo. A importância destes temas para a Administração de Empresas advém do fato de que as características do indivíduo, seja em questões de



## **Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

traços de personalidade, ou em relação aos valores, comportamento e formação de caráter, a partir de uma prática religiosa, podem influenciar e ser influenciadas pelas características da organização. Esta influência fica ainda mais evidente em se tratando de indivíduos que atuam em cargos de liderança.

### **RELAÇÃO ENTRE RELIGIÃO E ASPECTOS DE LIDERANÇA**

Quando se estudam as relações dentro de grupos, seja formais, envolvendo organizações e relações de trabalho, ou informais, de âmbito social, onde se analisam os comportamentos e interações em comunidade, a liderança se torna um conceito chave. Tendo em vista a relevância do papel do líder, sendo aquele que exerce influência sobre os demais colegas e nos resultados que esta relação pode trazer à organização ou grupo em geral, é importante analisar os conceitos e evoluções de estudos acerca do tema.

Liderança, segundo Bryman (2014), é um aspecto bastante utilizado em diferentes contextos, com diferentes aplicações e interpretações, o que deixa o seu conceito bastante difuso, mas também enriquece a discussão e considerações acerca deste tema. Mesmo assim a maioria das definições aborda três elementos principais: Influência, grupo e metas. A liderança pode ser entendida, portanto, como um processo de influência do líder sobre o seus liderados, evidenciando a ação em contexto de um grupo. Esta influência é feita na tentativa de direcionar o comportamento dos liderados às metas estabelecidas (BRYMAN, 2014).

Os primeiros teóricos sobre o tema definiam liderança como característica natural de pessoas com múltiplas qualidades. Os pesquisadores comportamentais, por sua vez, veem a liderança como ato de influência do líder sobre o subordinado. Já para a vanguarda situacional, a liderança é a capacidade de o líder adaptar-se aos diferentes ambientes, situações e graus de maturidade do seguidor ou liderado em relação à competência e ao empenho na tarefa. Os autores que apresentam a teoria transformacional trazem outro olhar sobre a liderança, definindo o líder como alguém carismático, capaz de motivar



## **Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

seus seguidores, estabelecer visão de novos horizontes, inclusive em âmbito pessoal, além de ser alguém capaz de desenvolver pessoas (CASTRO; SILVA, 2017; BRYMAN, 2014). É importante compreender que “cada um desses estágios não significa o encerramento das abordagens anteriores, mas apenas uma mudança de ênfase” (BRYMAN, 2014, p. 258). Assim, uma abordagem permanece viva mesmo após o nascimento de outra, podendo ser aplicada de acordo com o estilo e a necessidade de cada grupo ou organização.

Considerando todas as abordagens de liderança que vêm se ampliando ao longo dos anos, percebe-se que muito esforço é despendido pelos pesquisadores do assunto para definir quais são as habilidades, os atributos e as características desejáveis a serem desenvolvidas pelos líderes para realizarem uma atividade eficaz. O líder deve saber escolher quais as técnicas de administração que melhor se encaixam em determinada situação. Deve, ainda, ser capaz de reconhecer quais fatores ambientais estão influenciando negativamente o progresso de sua equipe e aplicar as melhores técnicas administrativas para a resolução desses problemas.

A escolha do estilo de liderança deve ser realizada pelas várias forças que existem na organização, de acordo com uma exigência específica de uma situação de trabalho ou grupo, devendo procurar por aspectos externos que possam contribuir para as atividades que este grupo realiza, considerando questões individuais de personalidade e comportamento, e questões de cunho coletivo, tais como cultura, valores e crenças compartilhadas, funcionando como auxílio às diversas questões de tomada de decisão em relação à equipe de trabalho.

Várias contribuições recentes para a literatura de religiosidade no trabalho têm-se centrado explicitamente sobre a relação entre religião e liderança. Migueles e Zanini (2009) afirmam que o líder que baseia suas práticas em valores cria espaços de maior sentido para o trabalho, ética e realização pessoal, e é no âmbito teológico e espiritual que se encontra o



## Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

melhor caminho para a compreensão dos aspectos de liderança que não são capturáveis pela lógica científica ou empresarial.

Estudos têm abordado a problemática de liderança relacionada a aspectos religiosos ou espirituais. Longenecker, Mckinney e Moore (2004) elaboraram um estudo empírico buscando compreender a relação entre ética e religião, principalmente no processo de tomada de decisão, em uma pesquisa com 1.234 líderes empresariais nos EUA. Obtiveram resultados que apontaram que aqueles que tinham um interesse religioso de moderado a alto, os níveis de julgamento ético também eram mais altos, além de uma relação positiva entre a religiosidade dos líderes e o processo de tomada de decisão.

Darto *et. al.* (2015) realizou uma pesquisa com o intuito de analisar o efeito das variáveis de liderança transformacional, religiosidade, satisfação no trabalho e cultura organizacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional dos funcionários e seu desempenho, isto em Escritórios Regionais do Instituto Nacional de Administração Pública (NIPA) da Indonésia. Os resultados mostraram que a liderança transformacional, religiosidade e cultura organizacional influenciam significativamente os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários. Quanto ao desempenho, apenas a religiosidade e cultura organizacional apresentam influência positiva significativa, quando mediadas pelo comportamento de cidadania organizacional.

Hage (2015), por sua vez, examinou a religião e a religiosidade de um indivíduo, aqui vista como o nível de envolvimento deste com a religião que professa, e a relação desta com as práticas de liderança, isto em um contexto organizacional cristão e muçulmano não-ocidental. Os resultados deste estudo indicaram a existência de uma relação significativa entre a religião e as cinco dimensões de liderança abordadas pelo autor, bem como com o estilo de liderança transformacional. Esta mesma relação não foi encontrada em relação à religiosidade do indivíduo e estes aspectos de liderança. Neste estudo, o autor traz, ainda, uma recomendação para a realização de pesquisas que se dediquem



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

ao estudo dos efeitos da religião e religiosidade no desempenho organizacional e aspectos de liderança em outros contextos geográficos e sociais, tentando, ainda, identificar os efeitos de outras denominações religiosas sobre as dimensões de liderança abordadas.

### **INCLUSÃO E LIDERANÇA INCLUSIVA EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Diversidade é um tema em evidência na atualidade. Grandes esforços vêm sendo feitos no intento de reduzir ou eliminar preconceitos e discriminação, atitudes indesejáveis em qualquer ambiente, além de injustas e ilegais. Muitos teóricos, pesquisadores e profissionais enfatizaram os benefícios que indivíduos, grupos, organizações e sociedade podem adquirir a partir da adesão de políticas e práticas favoráveis à diversidade.

Mor Barak (2015) explica diversos aspectos da diversidade, partindo de suas experiências, legislação e políticas públicas de diversos países, e de teorias que abarquem este constructo envolvendo aspectos culturais, interpessoais e relações de trabalho. As melhorias de processo dos grupos de inovação e maior facilidade na resolução de problemas são colocadas como benefícios adquiridos a partir da implementação de políticas de diversidade, mas destacam-se, ainda, alguns efeitos negativos, tais como o aumento do conflito e maior intenção de saída, que ocorrem dada a falta de acompanhamento e compreensão sobre o tema e a maneira de conduzir estas políticas (QIN; MUENJOHN; CHHETRI, 2014; SHEMLA et al., 2014).

A inclusão surge como um conceito central relacionado à diversidade, sendo considerada uma abordagem chave para se obter benefícios com o fomento das políticas de diversidade nos mais diversos ambientes (FERDMAN, 2013). E, embora a diversidade e a inclusão sejam algumas vezes usadas de forma intercambiável, são, na verdade, construções distintas. Na tentativa de esclarecer a relação entre diversidade e inclusão, principalmente em contexto de trabalho, Winters (2014) explica que a Diversidade é legislada



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

e precisa ser obedecida, enquanto que a Inclusão surge de forma espontânea e depende da internalização de ações voluntárias por parte dos envolvidos. A legislação acaba exigindo um comportamento mais legítimo quando assumido culturalmente, através de valores de moral e conduta da pessoa. Mor Barak (2014) afirma que a diversidade se refere à divisão de pessoas em classificações ou categorias distintas, enquanto a inclusão é o julgamento individual de se sentir parte de um determinado grupo ou organização, independentemente da categoria social.

Com base em estudos anteriores, compreende-se que a inclusão reconhece cada pessoa no seu conjunto de categorias sociais e culturais, considerando gênero, raça, crenças religiosas, etnia, nacionalidade, idade, etc., não como motivo separatista, mas fazendo com que este indivíduo se sinta pertencente a determinada comunidade, seguro, confortável, ocupando seu lugar de direito, com facilidade de comunicação e envolvimento, mesmo tendo características diversas das pessoas com as quais convive (FERDMAN *et. al.*, 2010; HUBBARD, 2004).

Toda esta área de pesquisa ainda se encontra em estágio muito inicial, sendo necessários novos estudos que verifiquem potenciais resultados associados à inclusão, estendendo as pesquisas e debates às mais diversas esferas da sociedade, contribuindo para uma melhor compreensão acerca deste construto, suas aplicações e benefícios (QUEIROZ; HANASHIRO, 2016; NISHII, 2013).

O conceito de Inclusão-Exclusão no ambiente de trabalho refere-se ao senso individual de ser parte do sistema organizacional, seja formalmente, com o acesso a informações e canais de tomada de decisão, ou informalmente, através de encontros fora da empresa ou do horário de trabalho, onde ideias surgem, informações são compartilhadas e até mesmo decisões informais são tomadas, além de destacar a importância de compreender o processo de comparação constante que o colaborador realiza de si mesmo em relação aos colegas de trabalho (MOR BARAK, 2014). Tudo isso somado gera neste



## Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

indivíduo a sensação de estar, ou não, satisfatoriamente incluído em seu grupo de trabalho.

Ferdman (2014), por sua vez, afirma que a inclusão em grupos de trabalho está relacionada à maneira com que toda a estrutura organizacional permite que o indivíduo exerça a atividade que lhe foi designada, sem esquecer sua identidade pessoal. Ou seja, a inclusão acontece quando o grupo de trabalho, os líderes, e os colegas permitem que uma pessoa participe, contribua, tenha voz e se sinta pertencente à coletividade da organização da qual faz parte, sem perder sua individualidade ou deixar de lado sua identidade. Inclusão, conforme afirma Shore *et. al.* (2011), também é apresentada como o grau em que um indivíduo percebe que o grupo lhe provê um tratamento que satisfaça suas necessidades pessoais, destacando as dimensões de pertencimento e singularidade.

Segundo Jansen *et al.* (2014), a dimensão pertencimento é equivalente a necessidade de se relacionar, que envolve o desejo de se sentir conectado aos outros. Shore *et al.* (2011) identifica singularidade, por sua vez, como sendo a valorização das contribuições de todos os colaboradores, de maneira integral, considerando seus talentos individuais, ouvindo sugestões e ponderando melhorias e modificações nas atividades da organização a partir do que for sugerido. Estes autores afirmam que, para que haja inclusão, é preciso que o indivíduo perceba um alto nível de ambos aspectos.

Ferdman *et. al.* (2009) contribuíram de maneira relevante para o desenvolvimento deste tema ao proporem duas dimensões ao processo de inclusão: a experiência de inclusão e o comportamento inclusivo, que são as “ações ou práticas, de indivíduos, bem como outros membros do grupo de trabalho, que mesmo sendo diferentes, se acredita que sejam suscetíveis de proporcionar uma experiência de inclusão” (FERDMAN *et. al.*, 2009, p. 7).

Randel *et. al.* (2018) podem complementar esta ideia ao afirmarem que um indivíduo percebe atitudes inclusivas não apenas pela maneira como ele mesmo é tratado, mas também por observações de como todos os outros



## Revista **AMAZônica**, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

membros deste grupo são tratados, enxergando a inclusão como um processo natural e global, como que uma cultura, que exige tratamento semelhante a todos os membros do grupo.

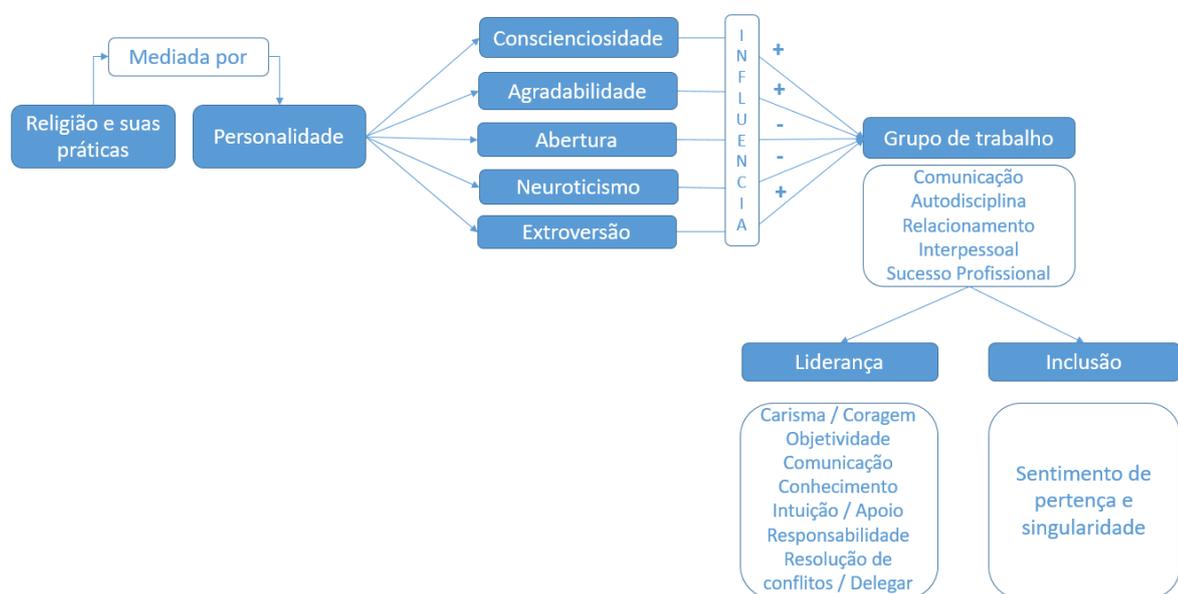
Há um consenso geral de que a inclusão é um “movimento” conduzido por pessoas que desejam viver uma vida integrada. Pessoas que não querem ter que negar nenhum aspecto pessoal, tais como sua tradição de fé ou de identidade, sua etnia, raça, sexo ou orientação sexual quando vão para o trabalho, por se tratarem de aspectos inerentes à sua essência, enquanto pessoa ou à formação cultural.

No ambiente organizacional, os líderes que devem promover a inclusão em seus grupos de trabalho, indo além da promessa de retenção de funcionários, de uma equipe diversificada e da tentativa de evitar preconceitos e discriminação, mas tentando se aproximar do conceito de promoção de um ambiente de compartilhamento de valores e criação de sentido para o trabalho (SIMONS *et. al.*, 2015), abordando a liderança sob a perspectiva de uma ferramenta que proporcione a disseminação do conceito e a prática de um pensamento inclusivo (COTTRILL; LOPEZ; HOFFMAN, 2014).

A liderança inclusiva pode ser conceituada como um conjunto de comportamentos de líderes focados em fazer com que os funcionários consigam se sentir membros de um grupo (pertencimento), além de manter seu senso de individualidade (singularidade), enquanto contribuem para os processos e resultados da organização como um todo (SHORE *et. al.*, 2011; BREWER, 1991; TURNER *et. al.*, 1987). Esta é, destarte, benéfica para diversas equipes, pela capacidade de valorizar todos os membros por seus atributos, perspectivas e contribuições únicas. Embora várias abordagens de liderança existentes tenham se estabelecido, nenhuma abordou adequadamente as necessidades fundamentais dos indivíduos de pertencimento e singularidade tão bem abordados na ótica da inclusão (SHORE *et. al.*, 2011).

Mor Barak (2015) ressalta a importância de se estudar a liderança inclusiva em ambiente organizacional, levando em conta que o local de

trabalho com uma cultura inclusiva é direcionado à integração das organizações com a sociedade, através da inserção da própria força de trabalho em programas com a comunidade para promover a inclusão de grupos de diversidade e despertar o olhar para questões que ultrapassam as fronteiras da empresa.



**Figura 1.** Dinâmica da relação entre religião e personalidade no ambiente organizacional

Fonte: Elaborada pelo autor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o objetivo descrito no início do ensaio, levantaram-se estudos e pesquisas envolvendo a relação existente entre a personalidade e a religião do indivíduo, levando em consideração, principalmente, as práticas religiosas, vistas sob a perspectiva de ações e atividades pastorais, catequéticas ou sociais, promovidas e estimuladas pela instituição à qual se vincula, tentando compreender melhor o comportamento do indivíduo nos mais diversos



## Revista AMAzônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

ambientes da sociedade, inclusive em organizações e grupos de trabalho, bem como o reflexo desta relação sobre a liderança e inclusão organizacional.

Sabe-se que as ciências humanas se dedicam ao estudo do comportamento humano em todos os âmbitos da sociedade. Em se tratando da administração, há diversos estudos voltados para a melhor compreensão do modo de agir dos colaboradores, nas mais diversas situações do cotidiano organizacional, alimentando, desta forma uma busca mais intensa por ideias, discursos e atitudes que proporcionem um sentido maior para o trabalho, que não apenas as conquistas financeiras.

A realização pessoal ou a possibilidade de uma atividade vinculada aos valores e crenças que contribuem para a formação da personalidade e do caráter deste indivíduo, são fonte de motivação para o trabalho, fazendo com que surja uma ligação entre as crenças pessoais e os negócios. Trata-se de uma forma de humanização e reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior, além de proporcionar uma nova perspectiva de autorrealização no trabalho.

No ano de 2012, foi criado um grupo de interesse na *Academy of Management*, direcionado à discussão de questões que envolvem Gestão, Espiritualidade e Religião, na intenção de despertar o interesse e desenvolvimento de pesquisas que tragam uma melhor compreensão da dinâmica de relações organizacionais e a influência das crenças religiosas do indivíduos, especialmente entre líder-seguidores, tentando evitar problemas de cunho ético, envolvendo práticas coercitivas de imposição de valores religiosos no local de trabalho, por exemplo. O crescente interesse deste tema no contexto organizacional, as publicações acadêmicas, centros de pesquisa universitária, cursos e conferências sobre a espiritualidade e religião no trabalho e até mesmo o crescente interesse popular de alinhar sua fé às atividades de trabalho que exerce, sugerem que este surgiu como um novo campo sustentável, que é digno de mais pesquisas. Estudos como este contribuem diretamente para as



## **Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

discussões nesta área, evidenciando a relevância e contribuição deste para a academia.

Mesmo assim ainda há dificuldade em se encontrar pesquisas abordando os reflexos da religião e suas práticas, principalmente em ambiente organizacional, particularmente no que concerne ao relacionamento com os demais colaboradores, satisfação no trabalho, desempenho profissional, carreira e liderança, evidenciando a necessidade de mais pesquisas que atuem neste sentido. Dá-se destaque à relação entre a liderança, e as práticas religiosas, considerando os perfis de personalidade, especialmente em contexto brasileiro, pluralizado e tido como aberto às diversas denominações e expressões religiosas. Os resultados poderão fornecer aos líderes as diretrizes sobre como lidar com esta força de trabalho diversificada.

Vê-se, ainda, a ausência de estudos que levem em consideração a inclusão religiosa em ambiente organizacional, também em decorrência da diversidade religiosa e liberdade de culto existente, que são fatores importantes para a construção cultural, além do esforço e dedicação à disseminação da ideia de atuação profissional livre de preconceito de qualquer espécie. É sabido que fatores culturais e valores externos ao ambiente organizacional podem influenciar consideravelmente na construção do perfil profissional de um indivíduo. Estudos acadêmicos apresentando o assunto sob a perspectiva do indivíduo e seu sentimento em relação ao grupo de trabalho podem contribuir para a compreensão da situação atual e levantar propostas de melhoria neste sentido.

Este estudo é, portanto, um esforço em demonstrar o que já se caminhou e para onde caminham os estudos sobre este tema, destacando a necessidade de pesquisas que se dediquem à relação existente entre a personalidade e a religião do indivíduo, levando em consideração, principalmente as suas práticas religiosas, vistas sob a perspectiva de ações e atividades pastorais, catequéticas ou sociais, promovidas e estimuladas pela instituição à qual se vincula, com a finalidade de melhor compreender o



## Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

comportamento do indivíduo nos mais diversos ambientes da sociedade, inclusive em organizações e grupos de trabalho. Considerar, ainda, o reflexo desta relação sobre a liderança e inclusão organizacional levanta questionamentos importantes para os estudos organizacionais, de maneira a contribuir efetivamente para as práticas de gestão.

É na constatação destas necessidades e lacunas teóricas que se deve elaborar novos estudos, no intento de produzir pesquisas que contribuam para esclarecimentos referentes à relação entre Religião, suas práticas e as mais diversas questões organizacionais, especialmente em contexto brasileiro, por ser tão diversificado e palco de uma liberdade religiosa que precisa ser considerada e respeitada em sua totalidade.

### Referências

- ALLPORT, G.W. *The person in psychology: Selected essays*. Boston, MA, US: Beacon Press, 1968.
- AMATUZZI, M. M. A experiência religiosa: uma pesquisa em andamento. *A psicologia e o Senso Religioso: Anais de Seminário*. Ribeirão Preto, 1997.
- BARDAGI, M.P.; ALBANAES, P. Avaliação de intervenções vocacionais no Brasil: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 16, n. 2, p. 123-135, 2015.
- BARRETO, T.F. *et. al.* Além da visão romântica: desvelando os potenciais aspectos nocivos da Espiritualidade no ambiente de trabalho. *Anais dos Seminários de administração, São Paulo, Brasil*, v. 14, 2011.
- BÉHAR, A.H.; SANTOS, C.R.S. O Conceito de Pós-Modernidade: Uma Possibilidade de Oposição ao Dualismo da Ciência Medieval e do Paradigma da Ciência Moderna? *Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 20, n. 1, 2015.
- BREWER, M.B. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 17, n. 5, p. 475-482, 1991.
- BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In. CLEGG, S.R.; HARDY, C; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*, v. 3, p. 257-281, 2014.
- CASTRO, P.K.L.B; SILVA, F.M.V. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 3, p. 71-85, 2017.



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

- CATTELL, Raymond B. Validation and intensification of the sixteen personality factor questionnaire. *Journal of Clinical Psychology*, v. 12, n. 3, p. 205-214, 1956.
- COTTRILL, K; LOPEZ, D; HOFFMAN; P.C. How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, v. 33, n. 3, p. 275-292, 2014.
- DARTO, M. et al. The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia. *European Journal of Business and Management*, v. 7, n. 23, p. 205-219, 2015.
- DAVIDSON J.C.; CADDELL D.P. Religion and the meaning of work. *Journal for the Scientific Study of Religion* v. 33, n. 2, p. 135–147, 1994.
- DUTRA, R. The universality of secular condition. *Religião & Sociedade*, v. 36, n. 1, p. 151-174, 2016.
- FARIA, L.C. Personalidade e reações afetivas à exploração de carreira. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 33, n. 1, p. 100-111, 2013.
- FERDMAN, B. M., Barrera, V., Allen, A. A., Vuong, V. *Inclusion behaviour and the experience of inclusion*. In B. G. Chung (Chair). *Inclusion in Organization: Measures, HR practices and Climate*. Symposium presenter at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, August 11, 2019.
- FERDMAN, B.M. et al. Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *RAM - Revista de Administração Mackenzie (Online)*, v. 11, n. 3, p. 6–26, 2010.
- FERDMAN, B.M. The practice of inclusion in diverse organizations. *Diversity at work: The practice of inclusion*, p. 3-54, 2013.
- FERDMAN, B.M. The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In: Ferdman, B. M.; Dean, B. R. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 3–54, 2014.
- FERNANDO, M.; JACKSON, B. The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: An inter-faith study. *Journal of management & organization*, v. 12, n. 1, p. 23-39, 2006.
- GOLDBERG, L.R. Some ruminations about the structure of individual differences: Developing a common lexicon for the major characteristics of human personality. In: *Invited paper, Convention of the Western Psychological Association, Honolulu, Hawaii*. 1980.



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

- HAGE, J; POSNER, B.Z. Religion, religiosity, and leadership practices: An examination in the Lebanese workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 36, n. 4, p. 396-412, 2015.
- HUBBARD, E.E. *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. Burlington, MA: Routledge, 2004.
- JANSEN, W.S. *et. al.* Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, v. 44, n. 4, p. 370–385, 2014.
- JUDGE, T.A. *et. al.* Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct?. *Journal of personality and social psychology*, v. 83, n. 3, p. 693, 2002.
- KLEIN, K.J. *et. al.* A leadership system for emergency action teams: Rigid hierarchy and dynamic flexibility. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, p. 1-55, 2004.
- KOENIG, H. *et. al.* *Handbook of religion and health*. New York: Oxford University Press, 2012.
- [KRIGER](#), M.P.; [HANSON](#), B.J. A value- based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change Management*. v. 12, n.4 , p. 302-317, 1999.
- LIAO, F. *et. al.* Team–member exchange and work engagement: Does personality make a difference?. *Journal of business and psychology*, v. 28, n. 1, p. 63-77, 2013.
- LONGENECKER, J.G; MCKINNEY, J.A; MOORE, C.W. Religious intensity, evangelical Christianity, and business ethics: An empirical study, *Journal of Business Ethics*, v. 55, p. 373-386, 2004.
- LUHMANN, M. *et. al.* Subjective well-being and adaptation to life events: a meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, v. 102, n. 3, p. 592, 2012.
- LYNN, M *et. al.* Faith at Work Scale (FWS): Justification, Development, and Validation of a Measure of Judaeo-Christian Religion in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, v. 85, n. 2, p. 227-243, 2009.
- MCCULLOUGH, M.E. *et. al.* Personality traits in adolescence as predictors of religiousness in early adulthood: findings from the terman longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulltin*, v. 29, n. 8, p. 980-991, 2003.
- MCCULLOUGH, M.E. *et. al.* The varieties of religious development in adulthood: a longitudinal investigation of religion and rational choice. *Journal of personality and social psychology*, v. 89, n. 1, p. 78, 2005.



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 - 1441 (Versão digital)

- MCDONALD DA, HOLLAND D. Examination of the psychometric properties of the temperament and character inventory self-transcendence dimension. *Pers Individ Dif*; v. 32, p. 1013-27, 2002
- MIGUELES, C.; ZANINI, M. T.; *Liderança Baseada em Valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- MOR BARAK, M.E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, v. 39, n. 2, p. 83–88, 2015.
- MOR BARAK, M.E. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. 3.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- NISHII, L. H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 6, p. 1754–1774, 2013.
- OURIQUE, L.R; TEIXEIRA, M.A.P. Self-efficacy and personality on university student's career planning. *Psico-USF*, v. 17, n. 2, p. 311-321, 2012.
- PANZINI, R.G. *et. al.* Qualidade de vida e espiritualidade. *Revista de psiquiatria clínica*. São Paulo: v. 34, p. 105-115, 2007.
- QIN, J.; MUENJOHN, N.; CHHETRI, P. A. Review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, v. 13, n. 2, p. 133–157, 2014.
- QUEIROZ, R.C.; HANASHIRO, D.M.M. O estado da arte sobre inclusão no ambiente de trabalho. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 19, 2016, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2016.
- RANDEL, A.E. *et. al.* Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, v. 28, n. 2, p. 190-203, 2018.
- RIBEIRO, W.R.B; GONDIM, S.M.G; PEREIRA, C.R. Personalidade e bem-estar subjetivo de trabalhadores: moderação da regulação emocional. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 70, n. 1, p. 239-259, 2018.
- SANTOS, C.R.S. *Impactos da religiosidade na relação indivíduo-organização*. (Dissertação de mestrado) – UFPE. Recife, 97p. 2015.
- SAROGLOU, V. Religion and the five factors of personality: A meta-analytic review. *Personality and individual differences*, v. 32, n. 1, p. 15-25, 2002.
- SHEMLA, M. *et. al.* A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, v. 37, n. S1, p. 89-106, 2014.



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**

ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

- SHERMER, M. *How we believe: Science, skepticism, and the search for God*. Macmillan, 2003.
- SHORE, L. M. *et. al.* Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011.
- SILVA, A.C.C.; DURANTE, D.G; BISCOLI, F.R.V. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: Estudo Bibliométrico da Produção Acadêmica Nacional 2010-2014. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 8, n. 2, p. 1-19, 2017.
- SILVA, D.L. *Traços de personalidade e religião: meio rural versus meio urbano* (Dissertação de Mestrado) – Universidade Lusófona de humanidades e Tecnologias. Lisboa, 91p. 2010.
- SILVA, R.R.; SIQUEIRA, D. Espiritualidade, Religião e Trabalho no Contexto Organizacional. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 14, n. 3, p. 557-564, jul./set. 2009.
- SIMONS, T. *et al.* How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics*, v. 132, n. 4, p. 831-844, 2015.
- SINGHAPAKDI, A. *et. al.* Some important factors underlying ethical decision-making of managers in Thailand, *Journal of Business Ethics*, v. 27, n. 3, p. 271-285, 2000.
- TAYLOR, B. Surfing into spirituality and a new, aquatic nature religion. *Journal of the American Academy of Religion*, v. 75, n. 4, p. 923-951, 2007.
- TOLOVI, Carlos Alberto. A Espiritualidade para além do Mito e da Religião Institucionalizada. *Religare: Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências das Religiões da UFPB*, v. 15, n. 1, p. 260-286, 2019.
- TURNER, J. Spirituality in the workplace. *CA Magazine*, v. 132 n. 10, p. 41-42, 1999.
- WEBLEY, S. Religious Practices in the Workplace. *Institute of Business Ethics*, London, v. 1, mar/2011.
- WINTERS, M.F. From diversity to inclusion: An inclusion equation. In: FERDMAN, B. M.; DEAN, B. R. (Eds.). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 205-228, 2014.
- WRZUS, C.; ROBERTS, B.W. Processes of personality development in adulthood: The TESSERA framework. *Personality and Social Psychology Review*, v. 21, n. 3, p. 253-277, 2017.
- ZUCKERMAN, P. *Atheism, Secularity, and Well-Being: How the Findings of Social Science Counter Negative Stereotypes and Assumptions*. Sociology Compass, 2009.



**Revista AMazônica, LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq**  
ISSN 1983-3415 (versão impressa) - eISSN 2558 – 1441 (Versão digital)

**Recebido; 20/11/2019.**

**Aceito: 20/3/2020.**

**Sobre autores e contato:**

**Camila Rodrigues Silva Santos**, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

**E-mail:** camilarodriguez88@gmail.com

**Antonio Roazzi**, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

**E-mail:** roazzi@gmail.com

**Bruno Campello de Souza**, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

**E-mail:** bcampello@uol.com.br

**Alexsandro Medeiros do Nascimento**, Universidade Federal de Pernambuco,  
Brasil.

**E-mail:** alexmeden@gmail.com