



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

ADLER AZEVEDO DE ALCÂNTARA

**IDEAIS DA REFORMA PROTESTANTE E DESENVOLVIMENTO  
DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA  
ANÁLISE NA EMPRESA CHICK-FIL-A**

Brasília - DF

2020

ADLER AZEVEDO DE ALCÂNTARA

**IDEAIS DA REFORMA PROTESTANTE E DESENVOLVIMENTO DE  
COMPORTAMENTOS ÉTICOS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE NA  
EMPRESA CHICK-FIL-A**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Caio César de  
Medeiros Costa

Brasília - DF

2020

ADLER AZEVEDO DE ALCÂNTARA

**IDEAIS DA REFORMA PROTESTANTE E DESENVOLVIMENTO DE  
COMPORTAMENTOS ÉTICOS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE NA  
EMPRESA CHICK-FIL-A**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de  
Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Adler Azevedo de Alcântara**

Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa  
Professor-Orientador

Prof.<sup>a</sup>. M.<sup>a</sup>. Olinda Maria Gomes Lesses  
Professor-Examinador

Prof. Dr. Arnaldo Mauerberg Júnior  
Professor-Examinador

Brasília, 27 de novembro de 2020

Dedico este trabalho ao meu Senhor e Salvador,  
Jesus Cristo, o Filho de Deus.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, Aquele que me amou, me resgatou de minha miséria e me fez seu filho por meio de Jesus Cristo.

Aos meus pais, Renato e Ronara, que sempre me amaram, incentivaram, apoiaram e orientaram, não apenas para este trabalho, mas em tudo que já vivi.

À minha noiva, Laísa, que demonstrou sua confiança em minha capacidade, me incentivou nos momentos de desânimo e demonstrou seu amor em todas as fases.

Ao Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa, que aceitou me orientar mesmo já tendo desenvolvido parte do trabalho com outro professor. Professor Caio é um exemplo de gentileza e é muito querido por mim.

Ao Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, que foi meu primeiro orientador e sem o qual eu não teria desenvolvido este tema.

Ao Silas Dutra e Danilo Moraes, sem os quais eu não teria conseguido contactar a empresa Chick-fil-A.

Aos executivos, funcionários e clientes da Chick-fil-A que contribuíram com suas respostas.

A todos os meus amigos que de alguma forma participaram, corrigiram e deram ideias para o melhor desenvolvimento deste trabalho.

"Se não viveres segundo aquilo em que acreditas,  
acabarás a acreditar naquilo que vives."

(Fulton Sheen)

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo estudar as relações de uma cultura organizacional que se baseia em princípios bíblicos resgatados pela Reforma Protestante com os comportamentos éticos apresentados pela organização. Para isso, entrevistas com base em um roteiro semiestruturado foram aplicadas a executivos de alto escalão, funcionários e clientes da empresa Chick-fil-A e posteriormente foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa. Foram entrevistados 3 (três) altos executivos, 2 (dois) funcionários e 1 (um) cliente, totalizando 6 (seis) respondentes. Diante das respostas apresentadas, relacionando-as com o referencial teórico, foi possível verificar que a cultura organizacional da empresa é profundamente influenciada por princípios bíblicos e que estes são traduzidos por comportamentos éticos. Constatou-se alto grau de fidelidade aos valores da empresa, havendo possibilidade até mesmo de sujeitar-se a possíveis prejuízos em nome dos princípios defendidos pela organização. Os respondentes, independentemente de qual sua relação com a Chick-fil-A, apresentaram respostas muito harmoniosas no que tange suas percepções das dimensões abordadas. No entanto, uma vez que a pesquisa se limita a um aspecto qualitativo, aplicada em apenas uma organização, sugere-se que futuros estudos tragam também uma abordagem quantitativa e questionários sejam aplicados em mais organizações confessionais que afirmam possuir valores protestantes.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Comportamentos Éticos. Reforma Protestante.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Manifestação da Cultura: Do raso ao profundo. .... 5

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CFA - Chick-fil-A



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2 PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo Geral	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 JUSTIFICATIVA	3
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>5</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	5
2.2 COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS	8
2.3 IDEAIS DA REFORMA PROTESTANTE	11
<b>3 MÉTODO</b>	<b>13</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	13
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
3.3 COLETA DE DADOS	14
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>16</b>
4.1 PRINCÍPIOS BÍBLICOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
4.2 COMPORTAMENTOS ÉTICOS NA ORGANIZAÇÃO	18
4.3 RELAÇÃO ENTRE PRINCÍPIOS BÍBLICOS E COMPORTAMENTOS ÉTICOS	20
<b>5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>23</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>28</b>
Apêndice A - Roteiro de Entrevista em Português	28
Apêndice B - Roteiro de Entrevista em Inglês	28
Apêndice C - Entrevistas Respondidas em Português	29
Entrevistada 1.	29
Entrevistado 2.	32
Entrevistado 3.	43
Entrevistado 4.	45
Entrevistada 5.	48
Entrevistado 6.	50
Apêndice D - Entrevistas Respondidas em Inglês	53
Entrevistada 1.	53
Entrevistado 2.	55
Entrevistado 3.	57
Entrevistado 4.	58

Entrevistada 5.	60
Entrevistado 6.	62

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho irá investigar as relações entre uma cultura organizacional que professa valores cristãos resgatados pela Reforma Protestante e o desenvolvimento de comportamentos éticos em uma empresa. O estudo foi feito na empresa norte-americana Chick-fil-A, uma rede de fast-food especializada em sanduíches de frango que, a começar por sua missão, demonstra possuir compromissos intimamente relacionados com os princípios da Reforma.

Entende-se que é importante entender como a religião influencia a cultura e como isso se traduz nas práticas organizacionais, uma vez que as relações éticas tem sido alvo de maior atenção, pois deixaram de ser consideradas apenas na esfera privada e passaram a ser parte fundamental da vida organizacional, por fortalecerem “as relações interpessoais, o desenvolvimento, o sucesso e a imagem da organização.” (DIAS, 2014)

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2017 foram comemorados os 500 anos da Reforma Protestante<sup>1</sup>, que à época contava com fiéis que somavam 36% da população mundial, segundo dados apresentados pela Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB, 2017). A Reforma foi um movimento que teve por objetivo retomar os preceitos bíblicos para o exercício da fé cristã, marcada pelas 95 teses afixadas por Martinho Lutero em 1517 na porta do Castelo de Wittenberg (GOMES, 2017). O cisma entre os protestantes e a Igreja Católica Apostólica Romana, que teve início por volta de 1520, com a excomunhão de Lutero, trouxe uma nova visão sobre a interpretação da Bíblia, desfazendo-se do modelo católico em que o clero era o detentor do papel exegético, uma vez que agora com o auxílio da prensa de Gutenberg, o acesso às Sagradas Escrituras tornou-se mais fácil. (OLSON, 2001, p. 380)

O propósito comum dos líderes protestantes, segundo Olson (2001, p. 380), era “levar a igreja de Jesus Cristo de volta aos verdadeiros alicerces no Novo Testamento e livrá-la de todos os falsos ensinamentos e práticas corruptas”. Então, os reformadores, como são chamados aqueles que contribuíram para a Reforma, reinterpretaram todas as áreas concernentes à vida de tal forma que elas pudessem ser conformadas ao testemunho das Escrituras, não mais reconhecendo a dicotomia entre as áreas sacras e seculares da existência. (RYKEN, 2013)

---

<sup>1</sup> A Reforma teve início em 31 de outubro de 1517. Neste dia foram afixadas por Martinho Lutero as 95 teses na porta do castelo de Wittenberg, Alemanha.

Isso gerou enormes impactos morais, políticos, econômicos, jurídicos, entre outros. Dentre estes, também impactos culturais e trabalhistas, de maneira que até mesmo a percepção do trabalho em si passou a ser diferente. (MAIA, 2007)

Ao confrontar esse acontecimento histórico com os avanços no estudo da cultura organizacional, parece surgir uma questão interessante: será que mesmo depois de 500 anos da Reforma, a Bíblia ainda delinea culturas e interfere na maneira como o trabalho é exercido? E mais do que isso, será que uma organização pautada nos ideais resgatados pela Reforma apresenta, como consequência, comportamentos éticos de maneira mais expressiva? Poderia a Bíblia, livro escrito há mais de 2.000 anos, ainda influenciar as relações em uma organização produzindo comportamentos éticos?

É isso que o presente estudo buscará analisar, ao olhar de perto para uma organização que explicitamente reivindica valores cristãos para nortearem suas estratégias e decisões, a Chick-fil-A, uma empresa confessional norte-americana influenciada pelas crenças de S. Truett Cathy, o fundador da rede de fast-food, que era um cristão batista cuja família também é composta por cristãos e continua na administração da organização.

## 1.2 PROBLEMA

Culturas se revelam em todos os tipos de ajuntamento pessoal, formando-se de maneira natural, com ou sem intencionalidade (PIRES e MACÊDO, 2006). Tendo isso levado em consideração, entende-se, por conseguinte que em toda organização é possível observar uma cultura.

A Bíblia é o livro mais lido do planeta, tendo-se estimado que 3,9 bilhões de cópias tenham sido vendidas no mundo (SARAIVA, 2018). Seu alcance e difusão, aliados ao seu conteúdo que é composto, entre outros elementos, de diretrizes morais, resultam em uma combinação que termina por formar uma parte considerável de culturas ao redor do mundo. Zizler (2013) mostra, por exemplo, a grande influência da ética judaico-cristã (composta pelos ensinamentos combinados do antigo e novo testamento) nos ordenamentos jurídicos atuais. Também Matos (2017) afirma: “a teologia reformada atacava não apenas o tráfico que a Igreja exercia sobre as indulgências, mas também todo o conjunto de atitudes sociais, políticas e religiosas da Igreja Católica que fundamentavam seu domínio.”

Considerando esses dois argumentos, acredita-se ser relevante perceber como uma organização que se baseia nas Santas Escrituras desenvolve e revela sua cultura, mais especificamente observando se essa cultura incentiva comportamentos éticos observados na Bíblia. Dessa forma, a pergunta feita é: uma cultura organizacional baseada em ideais da reforma protestante colabora para o desenvolvimento de comportamentos éticos organizacionais?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como uma cultura organizacional baseada em ideais da reforma protestante influencia o desenvolvimento de comportamentos éticos organizacionais em uma empresa confessional da fé defendida por este movimento.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- i. Diagnosticar aspectos da cultura organizacional de uma empresa confessional cristã protestante.
- ii. Investigar as manifestações de comportamentos éticos nas relações de trabalho em uma empresa confessional cristã protestante.
- iii. Entender se uma cultura baseada em princípios cristãos é a fonte dos comportamentos éticos apresentados na empresa.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A relevância deste trabalho justifica-se pela necessidade de uma abordagem que inclua as três realidades com as quais, segundo Bavinck (2019), toda ciência e filosofia se ocupam, sendo elas: Deus, o mundo e o homem. Corroborando com o pensamento Dr. Eglinton (2019), na mesma obra, afirmando que:

"ignorar essas questões, ou tratá-las como insolúveis, é existencialmente insatisfatório. Seria negligenciar a grandeza do espírito humano, que anseia por um

conhecimento satisfatório de quem Deus é, de quem somos, e de como deveríamos existir neste mundo." (EGLINTON, 2019)

Ademais, Viração (2018) afirma ser impossível enxergar o liberalismo tanto político como econômico, a ciência moderna, as Revoluções Burguesas (inclusive a francesa), a democracia representativa, o individualismo, o direito internacional (Hugo Grotius) e a didática moderna (Comenius) sem a Reforma Protestante.

Por isso, de maneira semelhante a outros estudos já realizados por teóricos, que buscaram relacionar aspectos da religião com comportamentos sociais, por exemplo, Max Weber (1987), este artigo também pretende relacionar estes fatores através da observação de uma organização que baseia, ao menos em teoria, todas as suas relações de trabalho em crenças religiosas, percebendo-se a importância de considerar os resultados da Reforma Protestante em diversas áreas (social, jurídica, política, econômica e religiosa).

Em uma perspectiva acadêmica, esse é um estudo que aborda uma relação pouco explorada e que pode ser muito importante no estudo das organizações e suas culturas. Paul Tracey (2017) fez um grande apanhado de diversos artigos que relacionam religião e organizações e os dividiu em subcategorias. Ele pontua:

“Talvez seja surpreendente, dado o seu lugar central na teoria da gestão e sua óbvia relevância para as organizações religiosas, que a cultura organizacional quase não aparece nesta revisão, com apenas dois artigos sobre o tema. [...] Dada a natureza idiossincrática, e de fato a força absoluta em termos de controle social, das culturas que caracterizam muitas organizações religiosas, esta é claramente uma área que está madura para uma investigação mais aprofundada.” (TRACEY, 2017)

Dessa forma, o presente estudo pode trazer para a literatura uma contribuição ao observar os impactos de uma cultura de valores cristãos, mais especificamente reformados, em uma organização. Ao contrário do estudo de Weber (1987), que estudou a diferença no desenvolvimento econômico em países protestantes e católicos, o objetivo não é fazer uma comparação com outras vertentes do cristianismo e nem mesmo com outras religiões, mas perceber o quanto se relacionam os comportamentos éticos da organização com as influências dos princípios bíblicos que ela professa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

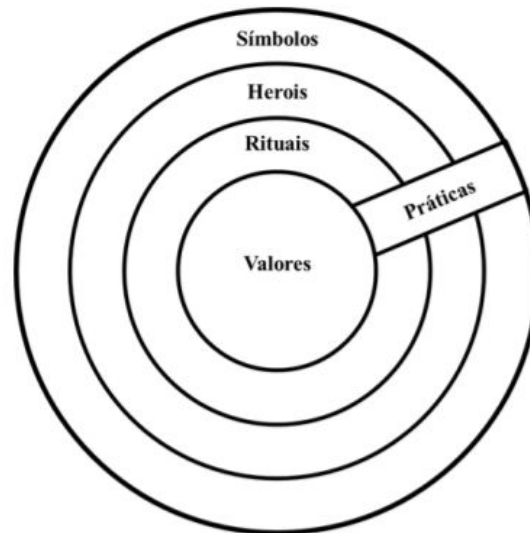
O estudo da cultura organizacional, segundo Barreto et al. (2013), tem se revelado como um campo muito frutífero para que as organizações possam ser melhor compreendidas e analisadas. Com a modernidade deste tempo, que envolve relações complexas como internacionalização, aquisições, fusões e outros desafios encontrados pelos gestores no atual cenário, torna-se mais necessário tal estudo.

A cultura das organizações possui duas bases disciplinares predominantes, a sociológica e a antropológica. A sociológica trata as organizações como possuidoras de culturas, já a antropológica, trata as organizações como sendo culturas propriamente ditas (VEGRO *et al.*, 2016).

Na década de 1970, cunhou-se a denominação “cultura organizacional” ou “cultura corporativa” pelas disciplinas organizacionais (BARRETO et al., 2013), o que demonstra um avanço para os estudos nessa área. Mas foi em 1980 que o estudo da cultura organizacional ganhou força, por acreditar-se que o envolvimento dos trabalhadores com os valores e filosofia das organizações fazia com que as empresas alcançassem o sucesso, em especial ao observar as empresas japonesas, que possuíam um notável desempenho (FERREIRA e ASSMAR, 2008).

A cultura organizacional é composta, para Hofstede (et al., 1990), por valores, símbolos, rituais e heróis, de maneira que todos esses componentes se traduzem na prática.

Figura 1. Manifestação da Cultura: Do raso ao profundo.



Fonte: Hofstede (1990)

Segundo Freitas (2007), quando se percebe a organização como uma cultura, é reconhecido o papel ativo dos indivíduos na formação da realidade organizacional e das interpretações compartilhadas.

Para o desenvolvimento dessa cultura, Freitas (2007) coloca um exemplo hipotético de uma empresa que será criada. Inicialmente, são definidos pelos sócios fundadores aspectos fundamentais da empresa como a missão, os valores, a estratégia, os objetivos específicos e operacionais, dentre outros. Esses elementos serviriam de alicerce para que os futuros empregados da organização desenvolvessem uma cultura. O primeiro conjunto de definições serve de alimento para definições que serão mais tarde tomadas pelo grupo, levando em consideração o que é importante para a empresa, o que foi percebido por meio das mensagens anteriormente difundidas.

Afirma-se também que a cultura organizacional é formada até mesmo de maneira inconsciente e natural, derivando-se dos costumes e interações sociais que acontecem entre os indivíduos que a compõem:

As organizações são como micro sociedades, configuradas pelas mesmas particularidades que caracterizam as interações sociais; compreendem sistemas culturais, simbólicos e imaginários, compostos por valores e normas que orientam o comportamento de seus membros. (VEGRO et al., 2006)



Semelhantemente, Pires e Macêdo (2006) defendem que se um grupo de pessoas se reúne para desempenhar alguma atividade, naturalmente inicia-se uma construção de hábitos, linguagem e cultura inerentes ao grupo. Afirmam ainda que cultura entende-se como um conjunto de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais.

Vegro et al. (2016) afirma também que a cultura nacional influencia diretamente a cultura das organizações como um todo, de maneira que os autores colocam como sendo fundamental levá-la em consideração ao analisar uma cultura organizacional, seguindo a discussão de Hofstede, que “identificou quatro dimensões de valores das culturas nacionais: distância do poder, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade e aversão à incerteza” (VEGRO et al., 2016).

E partem daí também as chamadas subculturas, que de acordo com Freitas (2007), têm mais chance de aparecer em um momento posterior aos estágios de vida iniciais de uma organização, pois naqueles ainda existe grande dependência dos fundadores ou idealizadores, no entanto, com o tempo, a diversificação passa a alterar alguns fatores da organização de maneira que é possível passar até mesmo por uma mudança de valores e cultura.

Schein (2017) resume cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por um grupo, envolvendo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos de seus integrantes. Ele acrescenta que existe uma necessidade humana por estabilidade, consistência e significado, e isso levará os elementos compartilhados a formar padrões que poderão ser denominados como cultura.

Um ponto importante, mas muitas vezes negligenciado, é também a religião. As religiões têm forte influência na visão de mundo das pessoas e determina assim culturas de países inteiros. Esse fato pode ser percebido ao estudar, por exemplo, uma prática dos agricultores do Norte da Gana:

Diferentes grupos culturais identificaram as segundas, quintas e sextas-feiras como dias proibidos para a agricultura. Acredita-se que os agricultores que violam as regras culturais ao se engajarem em atividades agrícolas são punidos pelos deuses da terra. Os agricultores indicam que os sete dias úteis da semana são reduzidos para quatro. Além disso, é uma prática no norte de Gana que os agricultores devem consultar os deuses para tomar qualquer decisão sobre agricultura ou comércio. (TANKO, 2020)

Nessa perspectiva, o cristianismo (que é de raiz judaica) e suas escrituras sagradas apresentam grande força no processo de formação cultural. “Críticas à Bíblia são um reconhecimento do seu poder cultural único. A Bíblia tem sido a bússola moral e intelectual do Ocidente, o ‘dossel sagrado’ que legitimou seus valores e instituições”, afirma o destacado intelectual indiano Vishal Mangalwadi (2012).

## 2.2 COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS

A ética é um tema recorrente ao longo de toda a história da humanidade. Ela norteia e retrata as relações dos seres humanos com deuses, outras pessoas, animais, meio-ambiente e recentemente até mesmo em âmbito digital. Em especial, este trabalho tratará da ética pertinente ao âmbito organizacional, observada nos comportamentos dos participantes das organizações. Cardoso (2000, apud GOMIDE JÚNIOR e FERNANDES, 2008) afirma:

A ética deixou de ser uma questão estritamente do indivíduo que enfrenta dilemas morais em sua vida, adquirindo uma dimensão maior, a organizacional, que impacta o público interno, especificamente os empregados, e a sociedade como um todo, passando a ser objeto de estudo do comportamento organizacional. (p. 40).

Sousa (2005) descreve um breve histórico dos avanços de filósofos na tentativa de entender por que o ser humano desenvolve determinada conduta. A autora destaca que ética está ligada a valores e, dessa forma, torna-se uma tarefa árdua definir e distinguir os comportamentos que se apresentam como éticos, pois valores podem ser relativos e até mesmo transitórios. No entanto, Sousa (2005) defende, ao mesmo tempo, que o cristianismo inseriu a noção de dever, revelado pela lei de Deus que estaria escrita no próprio coração do homem, de acordo com a Bíblia, e a partir daí o homem poderia seguir um caminho seguro quando sua vontade se encontra dividida entre bem e mal.

Os comportamentos éticos são um componente de suma importância para uma organização, no entanto, “não há consenso sobre as dimensões dos valores a serem usadas para comparar as organizações, apesar dos recentes avanços em cultura organizacional”, como testifica Porto e Ferreira (2016) com base em Sagiv e Schwartz (2007). Esses comportamentos podem ser considerados discricionários, não previstos explicitamente pelo sistema formal e que colaboram para a eficácia da organização (ORGAN, 1998 apud REGO,

2002) e conforme defende Katz (1964), a grande fraqueza de uma organização é agir somente por aquilo que está decretado, sem espontaneidade.

Dimensões culturais também se relacionam com a ética, na medida em que influenciam a percepção individual diante de normas de comportamento, julgamentos éticos, entre outros. Dessa forma, conforme as sociedades se diferem nas dimensões culturais, podem também diferir nas percepções individuais de problemas éticos, na avaliação das alternativas e na consequência dos comportamentos (HUNT E VITELL, 1986).

Srouf (2013) definiu a ética empresarial como práticas organizacionais que se baseiam em valores morais, apresentando sete dimensões teóricas, que são: qualidade no trabalho e respeito no trato interpessoal; valores de igualdade de oportunidades e tratamento não-discriminatório; importância do cliente; respeito pelos prazos; confiabilidade, credibilidade e estabilidade de normas e objetivos; capacitação e autodesenvolvimento; e comprometimento com normas sociais e integração com a comunidade.

Em outra abordagem, Podsakoff (et al., 2000) traz as seguintes macrodimensões: comportamento de ajuda (altruísmo, cortesia, pacificação, incentivo, esportividade); lealdade organizacional (promover a imagem da organização para os de fora, identificação com os líderes, defesa da organização contra ameaças, contribuir para boa reputação); obediência organizacional (reconhecer que é necessário e desejável uma estrutura de regras e regulamentos, respeito pelas instruções, pontualidade, cumprimento de dever); iniciativa individual (ir além do mínimo requisitado, comunicação com os demais visando o desenvolvimento individual e grupal); virtude cívica (envolvimento responsável e construtivo no processo político da organização, sendo participativo nos processos característicos); e autodesenvolvimento (crescer pessoalmente em habilidades e oportunidades).

Considerando que o presente trabalho tem como proposta analisar os comportamentos éticos da organização estudada como derivados de suas bases reformacionais, acredita-se ser importante destacar que trechos das Escrituras (nas quais toda a reforma encontra seu respaldo, como mais à frente ficará salientado) se relacionam com as dimensões supracitadas:

A Bíblia aborda a justiça de várias maneiras e em diferentes aspectos, razão pela qual pode-se inferir sobre sua importância no livro. Nele são encontrados textos que tratam de justiça abrangendo toda uma nação, como em Provérbios 14:34, mas também em caráter pessoal e individual, com se lê em Miquéias 6:8. Em relacionamentos entre civis, como no

texto de Efésios 6:9 e com o Estado, como em Romanos 13:7. No texto de Mateus 5:6 são tratados aspectos escatológicos da justiça, enquanto em Provérbios 16:11, aspectos ordinários. (BÍBLIA, 2000)

A obediência organizacional também pode ser percebida a partir de textos como Romanos 13:5, Efésios 6:5 e Tito 3:1. A perspectiva é de que haja submissão e respeito com sinceridade às autoridades, desde os pais até os chefes de nação, passando também pelos empregadores, conquanto elas não ordenem algo contrário aos mandamentos do próprio Deus, como o mostra o texto de Atos 5:29, afirmando que mais vale obedecer a Deus do que aos homens. (BÍBLIA, 2000).

O amor é um dos temas mais notáveis da Bíblia e também pode ser percebido em diferentes esferas. E o amor é traduzido através de ações que apresentam várias qualidades, tais como altruísmo, cortesia, pacificação, incentivo e esportividade. Textos bíblicos ressaltam essa ideia, ao passarem o amor pelo próximo como um mandamento do próprio Deus, em atitudes que visam a equidade, o não favoritismo e não levar em consideração apenas aquilo que é de seu próprio interesse, mas também o que é dos outros, como pode ser lido em 1 João 3:11, Tiago 2:1, João 15:12 e Filipenses 2:4.

Um princípio que também pode ser extraído das Escrituras é a diligência no trabalho e a condenação à preguiça. Os textos chamam os cristãos a fazerem seu trabalho como se fizessem para o próprio Deus, a se esforçarem, buscarem realizar o que fazem com excelência, trabalharem para garantir seu sustento e a ter mãos diligentes. Esse pensamento pode ser exemplificado nos textos de Colossenses 3:23, 2 Tessalonicenses 3:10, 1 Tessalonicenses 4:11, Provérbios 14:23 e Provérbios 12:24. (BÍBLIA, 2000)

A moderação, que se baseia em textos como os de Filipenses 4:6, 2 Timóteo 4:5, Provérbios 3:21, 2 Timóteo 1:7 e no Salmo 127:1-2, pode balancear o princípio citado anteriormente, pois traz a perspectiva do equilíbrio e moderação nas atividades desempenhadas. A Bíblia traz textos que vão convidar ou até mesmo ordenar que os crentes não sejam tomados por ansiedade, que sejam moderados, que guardem o equilíbrio e levam ao entendimento de que Deus cuida das necessidades do homem, de forma que ele não precisa confiar apenas em seu próprio desempenho. (BÍBLIA, 2000)

### 2.3 IDEAIS DA REFORMA PROTESTANTE

A Reforma Protestante tem como seu principal expoente Martinho Lutero, que pregou suas 95 teses nas portas da Igreja do Castelo de Wittenberg, ainda que outros homens já tivessem exposto ideias semelhantes (os chamados pré-reformadores). Posteriormente, após o rompimento de Lutero com a Igreja Católica Apostólica Romana, os teólogos sintetizaram os ensinamentos destes e de outros reformadores em 5 princípios, conhecidos como os “cinco *solas*”. São eles: *Sola Fide* (Somente a Fé), *Sola Scriptura* (Somente a Escritura), *Solus Christus* (Somente Cristo), *Sola Gratia* (Somente a Graça), *Soli Deo Gloria* (Somente a Deus a Glória) (GOMES, 2017).

O principal objetivo da Reforma foi questionar a hierarquia das fontes de autoridade dos cristãos, prezando pela Bíblia como soberana sobre todas as outras. “Os novos Reformadores foram punidos como hereges porque substituíram a autoridade do papa pela autoridade da Palavra de Deus.” (MANGALWADI, 2012). Por essa razão, a partir dessa perspectiva é possível intercambiar os princípios da reforma e os princípios bíblicos.

A Reforma Protestante deu origem à Teologia Reformada, uma perspectiva que busca aplicar os princípios bíblicos e da Reforma a todas as áreas da vida, inclusive, ao trabalho, tema que será mais especificamente abordado neste artigo.

Como afirma Maia (2007, p. 155), a tradição greco-romana não prestigiava o trabalho. A própria origem da palavra “trabalhar” remete no latim à tortura (*tripaliar*). Também a Idade Média utilizou-se da perspectiva grega, vendo o trabalho como algo degradante e menos valoroso do que a vida contemplativa. Mas os reformadores e reformados alcançaram outra perspectiva. Maia (2007, p. 156), em seu livro, diz que o conceito cristão de trabalho foi resgatado na Reforma, de maneira que o trabalho passou a ser visto como uma bênção divina; como uma atividade que não se limita a satisfazer apenas as próprias necessidades, mas que através do labor demonstra amor ao próximo; e como fonte do sustento e cujo resultado deveria ser administrado por “mordomos de Deus”, sendo compartilhado e empregado, conforme um dos *solas* já dizia, como sendo “tudo para a glória de Deus”.

Esse pensamento gerou mudanças significativas na forma que os protestantes passaram a desempenhar seus ofícios. E isso foi observado inclusive pelo sociólogo Max Weber (1987) que escreveu sua famosa obra “A Ética Protestante e o Espírito do

Capitalismo”, na qual ele descreve as diferenças práticas entre o *modus operandi* de protestantes e católicos no que se refere ao trabalho e ao desenvolvimento da economia.

A partir do momento que os cristãos reformados entendem que seu trabalho não é mais algo alheio à sua vida religiosa, todas as suas atitudes passam também a ser regidas pelos princípios resgatados pela reforma. Tomemos como exemplo os puritanos. De acordo com Ryken (2013, p. 60), por muito tempo, era costumeiro dividir o “sagrado” e o “secular”, de maneira que o que não era referente à igreja fazia parte de uma categoria separada, à parte da vida religiosa, o que tem por raízes algumas interpretações judaicas e do catolicismo romano.

Entretanto, essa dicotomia foi rejeitada pelos puritanos, que seguiram unanimemente as posições de Lutero e Calvino. William Tyndale, citado por Ryken (2013, p. 61), deixa claro: “há uma diferença entre lavar louças e pregar a Palavra de Deus; mas, no tocante a agradar a Deus, nenhuma em absoluto”. É provavelmente isso que Lutero quis dizer em uma famosa história em que um sapateiro convertido ao cristianismo pergunta o que devia fazer para servir a Deus e ser um cristão melhor e recebe como resposta: “faça bons sapatos e venda-os por um preço justo”.

Os puritanos desenvolveram também um senso de moderação no trabalho, buscando equilíbrio entre a ociosidade e o trabalho excessivo (RYKEN, 2013).

O que a Reforma preza por trazer a todos os aspectos da vida, em suma, são os princípios da Bíblia aplicados a quaisquer que sejam as esferas de ação. E é por isso que uma cultura inteira pode ser originada a partir das Escrituras, como de maneira semelhante defende Nogueira (2012), afirmando que os textos bíblicos “se tornam textos da cultura em virtude de sua complexidade estrutural”.

A cultura, como já foi apresentado anteriormente, compõe-se de valores, símbolos, rituais e heróis, e todos esses elementos podem ser encontrados na Bíblia Sagrada, aliados à prática religiosa de pessoas que possuem fé naquelas palavras. Dessa maneira, existe um incentivo para que os preceitos bíblicos sejam acatados por aqueles que participam de uma organização voltada primariamente para o que é considerado por eles como uma verdade divina.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é qualitativa, através de um roteiro de entrevista semiestruturado, possuindo um recorte transversal.

Segundo Duarte (2005), a entrevista semiaberta (ou semiestruturada) se origina em um roteiro que fornece um guia para se chegar aos interesses da pesquisa, partindo do problema da pesquisa e tratando-o com amplitude.

É feita de tal forma que Duarte (2005) a representa como um funil, em que questões abertas vão dando origem a questões mais específicas, adquirindo mais detalhes e permitindo também mais tarde comparar as percepções de cada entrevistado, com base nas perguntas iniciais.

Corroborando para a decisão dessa modalidade de pesquisa Medeiros (2012), ao afirmar que a pesquisa qualitativa possibilita “compreender o funcionamento organizacional, os movimentos sociais, os fenômenos culturais e as interações entre as pessoas, seus grupos sociais e as instituições”.

Afirmar que o recorte transversal (ou seccional) será utilizado quer dizer que o estudo é realizado de maneira em que os fenômenos e suas manifestações são observados simultaneamente em um dado tempo e espaço, diferentemente do estudo longitudinal (ou horizontal), o qual define uma amostra que será acompanhada ao longo de um espaço prolongado de tempo, existindo uma sequência temporal. (HOCHMAN, 2005)

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Como referência e campo de estudo para esse trabalho, foi escolhida a empresa confessional Chick-fil-A (CFA), fundada por S. Truett Cathy. Em 1946 Cathy fundou a Dwarf Grill, que mais tarde teve o nome trocado para Dwarf House e anos depois acabou dando origem, em 1967, à primeira loja da Chick-fil-A.

A Chick-fil-A é uma empresa fast-food no Estados Unidos que vende principalmente sanduíches de frango. Mas eles nunca desejaram se limitar a essa descrição, uma vez que o

próprio Truett [s.d.] afirmou: “Deveríamos ser mais do que apenas vender frango. Deveríamos fazer parte da vida de nossos clientes e das comunidades em que servimos ”. Truett não se via no ramo de frangos, mas de pessoas.

A empresa é muito conhecida por não abrir aos domingos. A explicação disposta na página da organização (CHICK-FIL-A, 2020) é:

Nosso fundador, Truett Cathy, decidiu fechar aos domingos em 1946 quando abriu seu primeiro restaurante em Hapeville, na Geórgia. Tendo trabalhado sete dias por semana em restaurantes abertos 24 horas, Truett percebeu a importância de fechar aos domingos para que ele e seus funcionários pudessem reservar um dia para descansar e adorar, se quisessem - uma prática que defendemos hoje.

Desde sua fundação, a empresa muito prosperou com suas políticas de comida “fresca” (cozinhe menos, mais frequentemente), e cresceu de costa a costa nos Estados Unidos, estando presente em 47 estados e afirmam estar crescendo para se juntar a novas comunidades quase semanalmente.

A organização está associada a muitas questões de boas práticas tais como uniformes feitos de garrafas de plástico recicladas, opções de menu saudáveis para crianças, grande investimento em bolsas de estudo para seus funcionários (uma vez que seu fundador nunca estudou em uma universidade)

A missão da empresa é (CHICK-FIL-A, 2020): “Glorificar a Deus sendo um mordomo fiel de tudo o que nos é confiado e ter uma influência positiva em todos os que entram em contato com a Chick-fil-A.”

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para que os propósitos deste trabalho sejam alcançados, os entrevistados compõem três níveis organizacionais, que se diferenciam de acordo com seu tipo de relação com a organização. São eles:

- a. Altos executivos (ex: sócio, diretor, presidente);
- b. Funcionários;
- c. Clientes.



Entende-se, dessa maneira, que será possível uma percepção holística das relações existentes das pessoas com a organização e do quão profundo a cultura consegue se infiltrar nas diferentes posições existentes.

Será adotado como instrumento de pesquisa um roteiro de entrevista semiestruturado, contendo perguntas que ajudarão a esclarecer os principais pontos de interesse, a fim de munir a pesquisa com dados que possibilitem atender aos objetivos do estudo.

As perguntas foram elaboradas visando contemplar elementos do referencial teórico que poderiam auxiliar a ter percepções mais precisas sobre a formação cultural e consequentes comportamentos apresentados por seus integrantes. Por isso foram pensadas de forma a obter as fontes de influência para a formação cultural (valores, símbolos, rituais e heróis (HOFSTEDE et al., 1990)) percebidas pelos gestores, funcionários e clientes; o quão flexível é essa cultura; se ela pôde se infiltrar em todos os níveis da organização (tendo em vista a possibilidade de subculturas); a percepção de comportamentos considerados éticos pela empresa; e os impactos da Reforma Protestante em cada um desses fatores.

Para a coleta dos dados, será enviado um roteiro de entrevista em inglês com questões abertas que terá posteriormente suas perguntas e respostas traduzidas para o português.

Diante das respostas, será feita uma análise de conteúdo qualitativa buscando levar em consideração o quanto os integrantes da organização demonstram perceber a influência dos ideais da reforma protestante e, conseqüentemente, da Bíblia na formação da cultura da organização da qual eles participam e que impacto isso gera no desenvolvimento de comportamentos éticos. Campos (2004) afirma que “produzir inferências sobre o texto objetivo é a razão de ser da análise de conteúdo” e continua dizendo que a inferência é o que concede valor aos dados, quando embasada pelos pressupostos teóricos. Por isso, com base no referencial teórico apresentado, nas informações concedidas ao público pela empresa e nas entrevistas realizadas, será feita a análise de conteúdo, produzindo alguma “forma de teoria”, como defende, mais uma vez, Campos (2004).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão comentadas e avaliadas as respostas às entrevistas aplicadas. Ao todo foram realizadas seis entrevistas, sendo uma delas via conversa por vídeo conferência.

Os entrevistados se dividem em: uma “embaixadora”, que é uma das donas da marca, membra da família fundadora Cathy; dois donos/operadores de lojas; dois empregados e um cliente.

Este capítulo será dividido em seções que irão abordar os pontos que auxiliam responder a pergunta deste trabalho.

### 4.1 PRINCÍPIOS BÍBLICOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Um primeiro ponto que precisa ser trazido é avaliar se de fato os princípios pelos quais os reformadores lutaram constituem a cultura organizacional da Chick-fil-A. Viração (2018) afirmou que a cultura pode ser formada com ou sem intencionalidade. No caso da Chick-fil-A é consenso entre os entrevistados afirmar que intencionalmente Truett Cathy, o fundador, fez com que os princípios bíblicos fossem o fundamento da cultura de sua empresa. Quando questionada sobre esta questão, a Entrevistada 1 afirma: “Com certeza! Muito do que nós somos é pautado na influência de princípios bíblicos”. Corrobora com ela o Entrevistado 4:

Nesse sentido, a Chick-fil-A foi fundada no desejo de seguir os princípios bíblicos e servir as pessoas. Esse fundamento influenciou profundamente a cultura organizacional da Chick-fil-A, pois cada divisão da Chick-fil-A exerce forte influência sobre o serviço.

Essa fala pode remeter ao que Freitas (2007) expõe ao dizer que os fundadores definem elementos que servem de alicerce para os futuros empregados, que vão levar em consideração o que é importante para a empresa. O Entrevistado 4 aponta diretamente para esse fundamento que influencia a cultura organizacional.

Todos os entrevistados, sem exceção, fizeram algum tipo de menção ao propósito organizacional criado por Cathy: “Glorificar a Deus sendo um mordomo fiel de tudo o que nos é confiado e ter uma influência positiva em todos os que entram em contato com a

Chick-fil-A.” O Entrevistado 3 defende que com esse propósito, o fundador da organização perpetuou para sempre o compromisso de terem uma cultura baseada em princípios bíblicos:

Truett Cathy fundou a CFA em princípios bíblicos e, em seguida, renovou esse compromisso para sempre com a criação de nosso propósito corporativo: “Glorificar a Deus sendo um mordomo fiel de tudo o que nos é confiado e ter uma influência positiva em todos os que entram em contato com a Chick-fil-A”. Esse propósito é a nossa base.

Fica claro que a cultura da Chick-fil-A se baseia naquilo que os reformadores lutaram para conquistar: a vida comum baseada nos princípios bíblicos. O Entrevistado 2, que já foi um “ministro do evangelho” em tempo integral e mais tarde assumiu o desafio de gerir uma loja da CFA, afirmou:

Sempre havia essa tensão entre o ministério e o mercado, né? Dois pedaços. Você sabe? [...] Eu acho que eles estão juntos para mim. É uma coisa só. Estamos lá fora, estamos no mercado [...] enquanto estamos vivendo a vida com pessoas que não são necessariamente encontradas em Cristo, mas conseguimos refletir isso todos os dias. E então senti que havia mudado da sala de reuniões para a linha de frente do cristianismo. Porque você está lá fora todos os dias e como é visto, como é experimentado, pode abençoar as pessoas ou fazer com que elas o amaldiçoem. E procuramos maneiras de abençoar as pessoas, levantá-las, e não ser alguém que as coloca para baixo.

A fala do Entrevistado 4 é justificada pela afirmação da Entrevistada 1: “Nós não vemos nenhum conflito entre princípios bíblicos e boas decisões de negócios.” E isso faz sentido quando se tem uma perspectiva dos impactos da Reforma na história econômica. Como afirma Mangalwadi (2012) sobre os impactos iniciais da Reforma Protestante na Inglaterra:

Cervejarias tornaram-se clubes de debates à medida que o povo começou a interpretar e aplicar a Bíblia de diferentes maneiras às questões sociais e intelectuais daquela época. [...] Não demorou muito para que essa revolução alcançasse outros aspectos da vida do povo. Até aquele tempo, a Inglaterra era apenas uma potência mediana. Mas, uma vez que os ingleses começaram a usar a lógica para interpretar a Bíblia, eles adquiriram uma habilidade que os impeliu para a dianteira da política, da economia e do pensamento mundial.

O conceito de mordomia na vida comum, entendendo que todas as coisas possuídas são confiadas por Deus, é mais um dos sinais de uma cultura que se desenvolve nos alicerces

da Reforma. Maia (2007), já citado anteriormente, cita tanto a questão da mordomia, quanto a perspectiva que tinham os reformados de que todas as áreas da sua vida deviam servir ao propósito de glorificar a Deus. Possivelmente é nisso que se baseia a afirmação do fundador da Chick-fil-A, Truett Cathy, segundo revelado pelo Entrevistado 4: "Não vejo nenhum conflito entre o cristianismo e as boas práticas comerciais. As pessoas dizem que você não pode misturar negócios com religião. Eu digo que não há outra maneira". Esta afirmação relaciona-se também, de certo modo, com o que foi afirmado por Viração (2018), que como historiadora diz não ser possível pensar nas relações e estruturas modernas sem as transformações trazidas pela Reforma Protestante.

#### 4.2 COMPORTAMENTOS ÉTICOS NA ORGANIZAÇÃO

Um segundo aspecto a ser levantado é a existência de comportamentos éticos na organização. Dias (2014) escreve:

[...] a ética é cada vez mais pensada, quando o fenômeno organizacional é analisado, tendo merecido uma crescente e especial atenção por escolas e autores que estudam estas matérias. Neste entendimento os valores não são uma opção, são sim uma necessidade sentida pelas pessoas, assim como também a ética.

Por esta razão, o Entrevistado 2 é enfático em sua resposta quando questionado se os funcionários adotam comportamentos éticos em suas rotinas diárias de trabalho: "Bem, eles precisam adotar." E ele explica: "O que estamos fazendo é construir uma cultura em nosso restaurante. Você sabe? Para o nosso convidado, mas também para a nossa equipe."

Também é interessante notar a semelhança nos adjetivos atribuídos (e esperados) aos membros da organização quando se trata de comportamentos éticos.

Entrevistada 1: "Nós tratamos todas as pessoas com *honra, dignidade e respeito*."

Entrevistado 2: "Eles serão tratados com *bondade*, haverá *dignidade e honra, respeito* por eles e isso fará com que outras pessoas reflitam a mesma coisa."

Entrevistado 3:

*Honestidade e integridade* são dois dos exemplos mais significativos. Trabalhar em uma Chick-fil-A faz de você uma pessoa melhor, porque você está cercado pelas

melhores pessoas. Incentivamos relacionamentos profundos para que você *nunca trate injustamente* um colega. Nos preocupamos um com o outro. Preocupamo-nos com o nosso compromisso com o objetivo corporativo. A ética traz glória a Deus.

Entrevistado 4:

O sinal mais óbvio de comportamento ético na Chick-fil-A é visto nos restaurantes. Os restaurantes Chick-fil-A têm uma reputação de ter excelente serviço ao cliente e funcionários muito *amigáveis*. De fato, esses comportamentos são ensinados a qualquer funcionário que recebe treinamento no Chick-fil-A através de algo chamado modelo "SERVIR". Isso é modelado segundo o estilo de serviço de Jesus.

Entrevistada 5: “Cada franqueado é responsável por garantir o comportamento ético de seus empregados. O atendimento sempre *cortês e respeitoso* pode servir de exemplo”.

Entrevistado 6: “Não abrimos mão de que os membros da nossa equipe sejam altruístas, tratando uns aos outros e a todos os nossos convidados com *dignidade e respeito*.”

Algumas das falas mostram que o interesse da CFA não é apenas em refletir um comportamento externo, para os clientes, mas também interno, para os funcionários.

Percebe-se que as respostas dos entrevistados abrangem diversos aspectos que foram considerados previamente neste trabalho como indicativos de comportamentos éticos (justiça, obediência organizacional, amor e respeito, diligência e esforço, moderação). Como exemplo deste último, a moderação, é válido apresentar uma prática específica da Chick-fil-A que possui íntima correlação com práticas da Reforma Protestante. Como já foi anteriormente citado, Ryken (2013) afirma que os cristãos reformados desenvolveram um senso de moderação no trabalho no qual buscavam equilíbrio entre a ociosidade e o trabalho excessivo. Seguindo esta linha, a CFA é extremamente conhecida por fechar aos domingos. Foi citada até mesmo por Kanye West (2019), após sua conversão ao cristianismo, em sua música *Closed on Sunday* (Fechada aos Domingos), em que faz explícitas referências à empresa e à fé. A proposta de fechar as lojas aos domingos é numa perspectiva de fornecer um dia de descanso a todos os seus funcionários, permitindo que eles passem o tempo com suas famílias e tenham um dia de adoração com outros irmãos, sendo a primeira empresa, segundo a Entrevistada 1, a adotar uma política desse tipo para toda a cadeia de uma franquia. O Entrevistado 6 afirma:

Nos preocupamos mais com as pessoas do que com os lucros. No meio de nosso desejo de administrar bem os negócios, CUIDAMOS dos membros e funcionários de nossa equipe. Uma maneira de demonstrar esse cuidado é proporcionar aos membros da equipe um dia de descanso (domingos) para que eles possam adorar e passar um tempo com a família, se assim o desejarem.

Outro ponto a ser destacado é a fidelidade aos princípios organizacionais. Quando questionados sobre situações em que a organização poderia ser levada a negligenciar algum de seus valores em vista de algum suposto benefício gerencial, a resposta do Entrevistado 3 foi bastante enfática: “Não consigo nem mesmo me lembrar de alguma vez em que tenha testemunhado isso em minha própria carreira. Buscamos o que é a coisa certa e tomamos a decisão certa sempre que é uma questão de ética”. O Entrevistado 4 também dá sua contribuição para responder à questão:

Neste ponto, existem princípios bíblicos que estão tão arraigados na cultura organizacional que não podem ser negligenciados. [...] Em vez disso, a Chick-fil-A, como organização, tenta modelar seus valores por meio da ação e, dessa forma, conquistou uma reputação por isso.

#### 4.3 RELAÇÃO ENTRE PRINCÍPIOS BÍBLICOS E COMPORTAMENTOS ÉTICOS

Até este tópico pôde-se concluir que a Chick-fil-A possui uma cultura baseada em princípios bíblicos e também apresenta comportamentos éticos. Mas é importante questionar se é correto inferir que existe relação entre estes dois elementos.

É fato que os comportamentos refletem a cultura, como diz Hofstede (et al., 1990), ao afirmar que as práticas são resultado da cultura da organização. Os entrevistados parecem entender da mesma forma. A Entrevistada 1 revela: “Os comportamentos éticos vêm do nosso sistema de crenças e nossas crenças vêm do que Deus ensina na Bíblia.”

Existe um termo na Chick-fil-A chamado “*Second mile service*” (Serviço da segunda milha). Todo o time é treinado a seguir a ideia trazida por essa expressão. “O Serviço da segunda milha é o nosso modelo de como servimos os outros - indo além do esperado.” (Entrevistada 1). O Entrevistado 2 pode elucidar melhor esse assunto:

Uma das coisas que treinamos na Chick-fil-A é um termo chamado "Serviço da segunda milha". Adivinhe de onde isso veio. Jesus ensina isso. [...] procuramos maneiras pelas quais podemos servir enquanto estiverem conosco. E isso pode ser qualquer coisa, desde um sorriso até segurar um guarda-chuva quando chove lá fora, levando-os ao restaurante. [...] Por isso, procuramos maneiras todos os dias: como servimos pessoas com excelência e além de suas expectativas? [...] é disso que Jesus estava falando, você percorre a segunda milha, porque, você conhece os antecedentes de tudo isso? Os soldados romanos podiam chamar qualquer um e dizer a eles "carreguem meu equipamento para mim", e a regra era que você precisava carregá-lo por uma milha. E Jesus estava ampliando a área de atuação dizendo "não, vá a segunda milha". [...] Lembro-me dessa mulher idosa, eu disse: "Posso levar sua comida para sua mesa para você?". Ela disse "Não, eu posso fazer isso, eu posso fazer isso", e eu disse "Não, sério, eu adoraria fazer isso por você". E ela começou a chorar e disse "Sério? Você faria isso por mim?" [...] Na minha opinião, podemos ser as mãos e os pés de Jesus todos os dias.

Este modelo de serviço desejado pela CFA, o qual está em conformidade com o pensamento de Katz (1964) quando ele diz que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”, aponta também para a íntima relação entre as práticas éticas da empresa com sua base de formação bíblica. Repetindo a citação do Entrevistado 4, a fim de coadunar com essa ideia, “nesse ponto, existem princípios bíblicos que estão tão arraigados na cultura organizacional que não podem ser negligenciados.”

Um tópico que pode ser retomado nesta seção é a já abordada prática da empresa de fechar aos domingos. Este é um comportamento que está extremamente associado às raízes religiosas da organização. Por motivos de crença, outras empresas também se expõem à possibilidade de sofrer prejuízos em troca de cumprir com seus valores. Exemplo disso é a já citada cultura no Norte da Gana, por Tanko (2020), de abdicar das práticas agrícolas por três dias na semana e também a empresa israelense de aviação que, segundo Zylberstajn (2019), interrompe todas as suas atividades comerciais entre o pôr do sol de sexta e o pôr do sol de sábado.

A Entrevistada 5 afirma, quando questionada sobre os impactos da Reforma Protestante sobre a CFA:

Valorização da Palavra de Deus (Bíblia) como meio de revelação divina é provavelmente o impacto que vejo sobre o Chick-fil-A. O fato de a empresa

reconhecer o valor de princípios bíblicos na maneira como se faz negócios é prova do fato de que há o reconhecimento de que as Escrituras são autoridade sobre os homens no mundo.

Dessa maneira, os entrevistados parecem deixar evidente que os valores (formadores de cultura e comportamentos) são provenientes diretamente das Escrituras.

## **5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como propósito observar e relacionar uma cultura organizacional baseada nos ideais que impulsionaram a Reforma Protestante com os comportamentos éticos apresentados pelos integrantes desta mesma organização. Entende-se que o objetivo foi alcançado, pois mediante a análise qualitativa das entrevistas realizadas foi possível para o autor traçar compatibilidades entre o referencial teórico, as informações oficiais disponibilizadas pela empresa em seus meios de comunicação e as respostas dos entrevistados, concluindo-se que os princípios bíblicos, que guiam os protestantes desde 1517, influenciam profundamente a cultura da Chick-fil-A em todos os níveis organizacionais que puderam ser pesquisados, tendo como resultado comportamentos éticos na organização, intimamente ligados com a fonte cultural da empresa.

Pôde-se obter dados de respondentes de diferentes níveis da organização, possibilitando uma análise balizada pela diversidade das percepções dos entrevistados, contribuindo para uma maior confiabilidade das conclusões, uma vez que as informações fornecidas por altos executivos, funcionários e consumidores foram muito congruentes.

A partir das respostas obtidas por meio das entrevistas, em conjunto com o referencial teórico e informações disponíveis no site da organização, foi possível alcançar os objetivos específicos da pesquisa, que eram diagnosticar aspectos da cultura organizacional de uma empresa confessional cristã protestante; investigar as manifestações de comportamentos éticos nas relações de trabalho em uma empresa confessional cristã protestante e; descrever como a cultura da organização influencia nas manifestações de comportamentos éticos em suas relações de trabalho.

Os entrevistados contribuíram para o entendimento de que a Chick-fil-A se mantém arraigada nos valores idealizados por seu fundador, Truett Cathy, fazendo com que ela de fato



possua uma cultura organizacional que se pauta em diversos princípios bíblicos que nortearam o pensamento protestante e que, por isso, desenvolveu comportamentos considerados éticos tanto na ótica cristã quanto de acordo com o referencial teórico reunido neste trabalho.

As entrevistas realizadas com o auxílio do roteiro semiestruturado foram muito proveitosas pois permitiram que os participantes expressassem livremente suas percepções e compartilhassem experiências práticas, eventos marcantes na história da Chick-fil-A, sentimentos pessoais diante da cultura e práticas da organização e fatos a respeito dos valores e diretrizes que compõem a empresa.

Por outro lado, podem ser apontadas como limitações da pesquisa o fato de não terem sido analisados dados quantitativos, uma amostra de entrevistados pequena, em especial clientes, pois estes podem trazer uma visão externa da empresa muito valiosa para este estudo. Seria interessante também testar essas variáveis, suas causas e consequências, em um maior número de empresas confessionais, que afirmem possuir valores protestantes embasando sua cultura organizacional, pois as conclusões obtidas neste trabalho não podem ser generalizadas, tampouco estendidas a outras empresas de forma displicente, apesar de os dados apontarem para uma relação, que vale ser melhor examinada.

Espera-se que este artigo tenha boa contribuição no âmbito acadêmico. Também, como já foi dito, existem poucos trabalhos que buscam encontrar essa relação entre a religião e a cultura organizacional, o que é um tema muito relevante, uma vez que a religião é formadora de inúmeros aspectos culturais e éticos, por isso, deseja-se incentivar com esta pesquisa a produção de mais estudos relacionando essas variáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, L. M. T. da S. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?**. Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, Mar. 2013.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2007. 176 p. ISBN 8576051567.

BAVINCK, H. **A Filosofia da Revelação**. 1. ed. Brasília: Editora Monergismo, 2019.

BÍBLIA. 2. ed. **Bíblia Sagrada**. São Paulo: Sociedade Bíblica Internacional, 2000. Tradução Nova Versão Internacional. 1143 p. ISBN 8599655272.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Rev. bras. enferm. [online]. 2004, vol.57, n.5, pp.611-614. ISSN 1984-0446. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>.

CHICK-FIL-A. **Chick-fil-A: Home of the Original Chicken Sandwich**, 2020. About. Disponível em: <https://www.chick-fil-a.com/about/who-we-are>. Acesso em: 6 de abr. de 2020

CRISTÃOS no mundo: 2,18 bilhões de pessoas dizem professar a fé cristã segundo instituto. **CNBB**, 2017. Disponível em: <https://www.cnbb.org.br/cristaos-no-mundo-7-bilhoes-de-pessoa-dizem-professar-a-fe-crista-segundo-instituto-de-pesquisa-pew-research/>. Acesso em: 18 set. 2020.

DIAS, Maria Olívia - **Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional**. Gestão e Desenvolvimento. Viseu. ISSN 0872-556X. Nº 22 (2014), p.89-113.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 62-83, 2005.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008. cap. 7, p. 125-138.

FERREIRA, M. P. et al. **Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: estudo intercultural**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 53, n. 2, p. 169-182, Abr. 2013 .

FREITAS, M. E. de. **CULTURA ORGANIZACIONAL: EVOLUÇÃO E CRÍTICA**. Coleção Debates em Administração. 1. ed. Brasil: CENGAGE, 2007. cap. 3, p. 33-35 ISBN 8522105286. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522108534>. Acesso em: 21 out. 2019.

GERRIG, R. J., et al. **Psychology and life**. Vol. 20. Boston: Pearson, 2010.

GOMES, A. P. **Os cinco solas da Reforma Protestante**. [S. l.], 18 out. 2017. Disponível em: <http://www.ipib.org/palavra-da-diretoria/2695-os-cinco-solas-da-reforma-protestante>. Acesso em: 28 out. 2019.

GOMIDE JÚNIOR, S.; FERNANDES, M. N. Comportamentos éticos organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008. cap. 3, p. 42-48.

HOCHMAN, B. et al. Desenhos de pesquisa. **Acta Cir. Bras.**, São Paulo, v. 20, supl. 2, p. 2-9, 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-86502005000800002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-86502005000800002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 28 nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-86502005000800002>.

HOFSTEDE, G. et al. **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Nations**. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 35, n. 2, 1990.

HUNT, S. D.; VITELL, S. (1986). **A General Theory of Marketing Ethics**. **Journal of Macromarketing**, 6(1), 5–16. doi:10.1177/027614678600600103

KATZ, D. (1964). **The motivational basis of organizational behavior**. **Behavioral Science**, 9(2), 131–146. doi:10.1002/bs.3830090206

MAIA, H. **Fundamentos da Teologia Reformada**. 1. ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2007. 221 p. ISBN 978-85-7325-484-6.

MANGALWADI, V. **O livro que fez seu mundo: Como a Bíblia criou a alma da civilização ocidental**. 1. ed. São Paulo: Editora Vida, 2012. 115 p. ISBN 978-85-383-0247-6.

MATOS, G. Das contribuições da teologia política da Reforma Protestante às declarações de direitos humanos. **Fronteiras: Revista de História**, ISSN 2175-0742, Dourados, v. 19, n. 34, p. 94-109, Jul./Dez. 2017. Disponível em: <https://doaj.org/article/8022535328914e2faa4a01aeb00e391f>. Acesso em 21 set. 2020.

MEDEIROS, M. Pesquisas de abordagem qualitativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 2, p. 224-9, 30 jun. 2012.

NOGUEIRA, P. A. de S. *Hermenêutica da Recepção: Textos bíblicos nas fronteiras da cultura e no longo tempo*. **Estudos de Religião**, São Paulo, v. 26, n. 42, p. 15-31, 2012. DOI <http://dx.doi.org/10.15603/2176-1078/er.v26n42p15-31>. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ER/article/view/3095>. Acesso em: 20 nov. 2019.

OLSON, R. **História da Teologia Cristã: 2000 anos de tradição e reformas**. 1 ed. São Paulo: Editora Vida, 2001.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

PODSAKOFF, P. M. et al. **Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research**. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

PORTO, J. B.; FERREIRA, M. C. **Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 32, n. spe, e32ne222, 2016.

REGO, A. **Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional**. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-14, Mar. 2002.

RYKEN, L. **Santos no Mundo: Os Puritanos Como Realmente Eram**. 2. ed. São José dos Campos: Fiel, 2013. 377 p. ISBN 978-85-8132-127-1.

SARAIVA. **Saiba Quais São os Livros Mais Lidos do Mundo**. [S.I.], 14 fev. 2018. Disponível em: <https://blog.saraiva.com.br/livros-mais-lidos-do-mundo/>. Acesso em: 28 nov. 2019.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. [Minha Biblioteca] São Paulo: Atlas, 2017. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/> ISBN 978-85-970-1981-0.

SOUSA, W. M. V. de. **As percepções de comportamentos éticos e de justiça: seus impactos no elo afetivo indivíduo-organização**. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. 4. ed. [S.I.]: Elsevier, 2013. 232 p. ISBN 9788535264470.

TANKO, M. (2020). **Is farming a belief in Northern Ghana?** Exploring the dual-system theory. *Technology in Society*, 101339. doi:10.1016/j.techsoc.2020.101339

TRACEY, P. **Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions**. 2017. *Academy of Management Annals* VOL. 6, NO. 1, 30 nov. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.660761>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/19416520.2012.660761>. Acesso em: 23 set. 2020.

VEGRO, T. C. et al. **Cultura organizacional de um hospital privado**. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 37, n. 2, 2016.

VIRAÇÃO, F. J. de S. **POR QUE E COMO FAZER HISTÓRIA DA REFORMA PROTESTANTE NO BRASIL**. *Revista Observatório*, Palmas, v. 4, n. 2, p. 676-691, 2 abr. 2018. DOI <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2018v4n2p676>. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3417/12736>. Acesso em: 3 out. 2019.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

WEST, K. **Closed on Sunday**. Nova Iorque: Getting Out Our Dreams II / Def Jam Recordings, 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Lp0q1wWe6XI>. Acesso em: 03 ago. 2020.

ZIZLER, R. Influência da ética judaico-cristã nos ordenamentos jurídicos da atualidade. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3650, 29 jun. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/24834>. Acesso em: 28 nov. 2019.

ZYLBERSTAJN, A. Conheça a Cia Aérea que não voa entre sexta e sábado à noite! **Passageiro de primeira**, 2019. Disponível em: <https://passageirodeprimeira.com/conheca-a-cia-aerea-que-nao-voa-entre-sexta-e-sabado-a-noite/>. Acesso em: 30 set. 2020.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Roteiro de Entrevista em Português

1. Nome:
2. Relação com a empresa:
3. Perguntas específicas:
  - a. Você acredita que houve influência de princípios bíblicos no desenvolvimento da cultura organizacional da Chick-fil-A? Em que medida? De que forma? Descreva.
  - b. Os trabalhadores de modo geral adotam comportamentos éticos dentro da empresa durante a realização das suas atividades? De que tipo? Poderia exemplificar?
  - c. Qual a importância para a empresa de se adotar comportamentos éticos no dia a dia da Chick-fil-A? Você acredita que existe relação também entre os princípios bíblicos e o desenvolvimento de comportamentos éticos? Como?
  - d. Você acredita que a cultura organizacional desejada pelos gestores consegue abranger todas as diferentes áreas de atuação da empresa? Os comportamentos éticos, se percebidos na organização, podem ser observados em todos os seus níveis?
  - e. Você acredita que a empresa deixaria de lado alguns dos princípios bíblicos em situações em que poderiam não ser vantajosos para a gestão? Qual o grau de flexibilidade da empresa no que se refere a seguir estritamente seus princípios?
  - f. Discorra sobre como você enxerga a influência da Reforma Protestante no mundo atualmente. O que ela abrange? Que impacto ela tem sobre a Chick-fil-A?
  - g. Acrescente, se desejar, aquilo que achar pertinente ao tema e que auxilie na compreensão da relação que possa existir entre a Reforma Protestante, os princípios bíblicos, a cultura organizacional da Chick-fil-A e o desenvolvimento de comportamentos éticos.

### Apêndice B - Roteiro de Entrevista em Inglês

1. *Name:*
2. *Relationship with the company (partner, director, employee, customer, etc.):*
3. *Specific questions:*
  - a. *Do you believe there was an influence of biblical principles in the development of Chick-fil-A's organizational culture? To what extent? In what way? Describe.*
  - b. *Have workers in general adopted ethical behaviors within the company while carrying out their activities? What kind? Could you exemplify?*
  - c. *What is the importance of adopting ethical behaviors in the daily routine of Chick-fil-A? Do you believe that there is also a relationship between biblical principles and the development of ethical behaviors? How?*
  - d. *Do you believe that the organizational culture desired by managers can cover all of the different areas of activity in the company? Can ethical behaviors, whether they are perceived in the organization, be observed at all levels?*
  - e. *Do you believe that the company neglects some of the biblical principles in situations where they are not advantageous for management? How flexible is the company when it comes to strictly following its principles?*
  - f. *Discourse how you see the influence of the Protestant Reformation in the world today. What does it cover? What impact does it have on a Chick-fil-A?*
  - g. *Add, if you wish, what you think is relevant to the topic and that helps to understand the relationship that may exist between the Protestant Reformation, biblical principles, the organizational culture of Chick-fil-A and the development of ethical behaviors.*

## Apêndice C - Entrevistas Respondidas em Português

Entrevistada 1.

1. Nome: **Trudy Cathy White**

2. Relacionamento com a empresa (parceiro, diretor, funcionário, cliente, etc.)

**Embaixador da Chick-fil-A e um membro da família em nossa empresa familiar.**

### 3. Perguntas específicas:

a. Você acredita que houve uma influência dos princípios bíblicos no desenvolvimento da cultura organizacional da Chick-fil-A? Até que ponto? De que maneira? Descrever.

Com certeza! Muito sobre quem somos se reflete na influência dos princípios bíblicos:

- Fechado no domingo - primeira empresa a adotar uma política para toda a rede a ser fechada no domingo
- Devoções semanais que nos apontam de volta à verdade na palavra de Deus e ao poder da oração
- O serviço de dedicação acontece na inauguração de cada um de nossos restaurantes como um lembrete de que tudo é dono de Deus
- O Second Mile Service é nosso modelo de como servimos os outros - indo além do que se espera de nossos hóspedes. É nosso prazer servir e servir aos outros muito melhor do que ser servido.
- Tratamento dos outros - tratamos todas as pessoas com honra, dignidade e respeito.

b. Os trabalhadores em geral adotam comportamentos éticos dentro da empresa no desempenho de suas atividades? Que tipo? Você poderia exemplificar?

Definitivamente.

Vemos isso sendo realizado em todas as áreas do nosso trabalho. Por exemplo: como nos relacionamos com fornecedores, vendedores e nossos parceiros de negócios.

Nós nos relacionamos com os outros com o mesmo entendimento e expectativas de confiança, honestidade e integridade

Em resumo, nos preocupamos mais com as pessoas do que com os lucros.

c. Qual a importância da adoção de comportamentos éticos no dia a dia da Chick-fil-A? Você acredita que também existe uma relação entre os princípios bíblicos e o desenvolvimento de comportamentos éticos? Como?

É importante para as decisões do dia a dia e principalmente em tempos de crise.



Isso "resolve" algumas decisões que você sabe que não precisa questionar, como: Será que abriremos no domingo? Sempre trataremos os outros com honra, dignidade e respeito?

É importante lembrar que as pessoas são éticas, não negócios.

Os comportamentos éticos vêm de nosso sistema de crença e nossas crenças vêm do que Deus ensina na Bíblia. Uma vida próspera vem da obediência à palavra de Deus e é sempre nosso desejo glorificá-Lo.

d. Você acredita que a cultura organizacional desejada pelos gestores pode abranger todas as diferentes áreas de atuação da empresa? Os comportamentos éticos, sejam eles percebidos na organização, podem ser observados em todos os níveis?

O que acreditamos é que alguma cultura pode mudar, mas não os princípios.

A maior preocupação para nós é manter nossa cultura alinhada aos nossos princípios.

Quando os princípios começam a mudar, corremos o risco de desviar a missão.

e. Você acredita que a empresa negligencia alguns dos princípios bíblicos em situações em que eles não são vantajosos para a administração? Quão flexível é a empresa quando se trata de seguir estritamente seus princípios?

Não. Precisamos fornecer clareza continuamente sobre nossos valores e princípios e lembrar nosso pessoal de nosso propósito de estar no negócio: glorificar a Deus sendo um mordomo fiel de tudo o que nos é confiado. Ter uma influência positiva em todos os que entram em contato com a Chick-fil-A

f. Discuta como você vê a influência da Reforma Protestante no mundo hoje. O que isso cobre? Que impacto isso tem em um Chick-fil-A?

Não tenho certeza se sei responder a uma pergunta como essa.

g. Adicione, se desejar, o que você acha que é relevante para o tema e que ajude a entender a relação que pode existir entre a Reforma Protestante, os princípios bíblicos, a cultura organizacional de Chick-fil-A e o desenvolvimento de comportamentos éticos.

Não vemos conflito entre os princípios bíblicos e boas decisões de negócios.

Quanto mais claramente articularmos os princípios bíblicos, terá impacto sobre as decisões de negócios que são executadas em comportamentos por nosso pessoal dentro da Chick-fil-A.

Entrevistado 2.

A: Boa tarde!

A: Boa tarde! Olá como vai você?

L: Boa tarde! Isso está certo?

A: Muito obrigado por estar nesta reunião. Espero que você possa me ajudar a fazer meu trabalho. Não sei se você teve a oportunidade de ver do que se trata. Você leu sobre isso?

L: Há muito tempo! (Risos) Desde que você enviou. Refresque minha mente e diga como posso ajudá-lo.

A: Ok. Bem, meu trabalho é sobre como uma cultura organizacional baseada nos princípios da Bíblia ou princípios da Reforma Protestante pode criar comportamentos éticos nas organizações. E no começo eu fazia a pesquisa em uma igreja aqui no Brasil, mas tenho um amigo com quem tava conversando e ele me perguntou por que eu não poderia tentar fazer com uma empresa assim, um empreendimento confessional, sabe? Então ele me disse que poderia entrar em contato com pessoas da Chick-fil-A e achei que seria uma ótima ideia. Então, tenho apenas algumas perguntas para vocês e estarei gravando essa reunião para que eu possa fazer a transcrição, tudo bem?

L: Só se você guardar apenas as coisas boas. Apenas as partes boas. (Risos)

A: Claro! (Risos) Então, primeiro, Larry, qual é o seu trabalho no Chick-fil-A.

L: Evoluiu um pouco, mudou na verdade. Eu tirei uma folga, mas minha esposa e eu somos donos de um restaurante Chick-fil-A em Vernon Hills, Illinois. Norte de Chicago.

A: Bacana! Ok, legal, muito bom.

L: Isso significa que administramos uma empresa com cem funcionários.

A: Legal. E na sua área, quantos Chick-fil-A's existem?

L: Na área metropolitana de Chicago, provavelmente há vinte e seis ou sete deles.

A: Oh meu Deus, isso é muito! (Risos) Estava lendo no site, sabe? E eu vi que toda semana eles estavam abrindo novas lojas da Chick-fil-A, certo? Portanto, há muito nos Estados Unidos (risos). Muito agradável. E agora nas perguntas específicas ... Ah e Larry, meu inglês está no máximo "ok", então se você não entender o que eu digo, pode me interromper e perguntar, ok?

L: Perfeito!

A: Ok. Então, a primeira pergunta sobre o Chick-fil-A é se você acredita que houve uma influência dos princípios bíblicos no desenvolvimento da cultura organizacional do Chick-fil-A.

L: Bem, isso é absolutamente verdade! Se você estudar Chick-fil-A, sabe, muito tempo atrás, quando Trudy Cathy começou isso, ele era um homem de fé e tinha fé na família e na comunidade em mente. Então ele já estava no final dos anos oitenta e ainda lecionava na escola dominical. Então ele era muito fundamentado, você descobrirá que quanto mais você estuda sobre Chick-fil-A, mais você entende que está fundamentado nas Escrituras. Nós não escondemos as pessoas na cabeça com isso. Mas nós acreditamos que, você sabe, que se você for honesto, se você honrar as pessoas, se você tiver integridade, há todas essas peças de caráter que refletem sobre o que as Escrituras falam.

A: Ok, muito bom.

L: Isso faz sentido?

A: Claro, absolutamente!

L: Não sei ... Você ... Eu estava pensando nisso no caminho para cá. Você encontrou a declaração de missão do Chick-fil-A?

A: Sim! Tipo ... para glorificar a Deus, certo?

L: Acho que seria muito útil se você tivesse isso.

A: Tipo, você quer dizer a missão da empresa? Ser um bom mordomo, você quer dizer, certo?

L: Sim. Isso é verdade. É ... Deixe-me desempacotar um pouco para você. As primeiras três palavras são "honrar a Deus", da declaração de missão. E isso é um driver para nós, sabe? A gente quer ... A gente quer mesmo honrar a Deus e segue falando com tudo que Ele nos confiou, que fala de mordomia, sabe? De cuidar do que temos e, você sabe, se você pensar bem, não é apenas um prédio, não apenas uma instalação, é sobre as pessoas! Então, realmente estamos no negócio de pessoas.

A: Isso é incrível!

L: E até o tempo das pessoas, nós tentamos honrar isso. Para que, você sabe, eles recebam ... o dinheiro vale a pena, eles conseguem coisas que são precisas, você sabe, nós pressionamos todos os dias pela integridade dessa forma. Porque os restaurantes são construídos com base na confiança ... e na fé, realmente. Eles esperam que nós os forneçamos e ajudemos nisso. A declaração de missão prossegue dizendo "e tenha uma influência positiva em todos que entram em contato conosco". Isso é um grande desafio, sabe? Porque ... você sabe, falhamos com as pessoas todos os dias. Sabe, somos humanos, cometemos erros, às vezes não acertamos o pedido e pedimos desculpas, mas ... não descartamos isso, sabe, porque no final das contas, as pessoas amam como elas ' são tratados na Chick-fil-A, eles são atraídos para confiar e nos amar, é uma grande marca e tudo se resume a fornecer um ótimo produto com excelente serviço e não são apenas palavras, é na verdade ... uma das coisas que que treinamos em Chick-fil-A é um termo que se chama "Serviço de segunda milha". Adivinhe de onde veio isso.

A: Acho que da perspectiva ...

L: Jesus está ensinando isso. Falei sobre a segunda milha. Portanto, procuramos maneiras de servir. Você sabe, todo mundo espera que eles vão conseguir sua comida, e eles vão pagar e vão receber algo, certo? Mas procuramos maneiras de servir enquanto eles estão conosco. E isso poderia ser qualquer coisa, desde um sorriso a segurar um guarda-chuva quando está chovendo do lado de fora, levando-os até o restaurante. Claro que a sala de jantar do nosso restaurante está fechada agora por causa do transporte. Portanto, estamos procurando maneiras todos os dias: como servimos as pessoas com excelência e além de suas expectativas?

A: Eu entendo, sim.

L: Então, você sabe, isso é realmente o que Jesus estava falando, você ir a segunda milha, porque, você conhece o pano de fundo de tudo isso?

A: Sim.

L: Os soldados romanos podiam ligar para qualquer um e dizer "carregue meu equipamento para mim" e a regra era que você tinha que carregá-lo por uma milha. E Jesus estava empurrando o ângulo dizendo "não, vá a segunda milha". Então a gente busca todos os dias formas de podermos atender as pessoas com excelência e carinho, sabe, a gente vai procurar formas ... sabe, se eu tiver um idoso na minha frente e eu estiver anotando muitas vezes ... eu me lembro dessa senhora idosa, eu falo "posso levar sua comida para a sua mesa para você?". Ela disse "não, eu posso fazer isso, eu posso fazer isso", e eu disse "não, realmente, adoraria fazer isso por você". E ela chorou e disse "sério? Você faz isso por mim?" E você sabe, então ... na minha opinião, você sabe, podemos ser as mãos e os pés de Jesus todos os dias. Temos que testemunhar as Escrituras.

A: Isso é incrível! Quer dizer, eu sou um cristão, Thalbert é um cristão e acho que posso dizer por nós dois que é incrível ouvir e saber que uma empresa nessas magnitudes, quer dizer, muito Chick-fil-As em todos os Estados Unidos e todos eles com esses propósitos e esta visão, e tentando fazer de tudo para honrar a Deus e glorificar a Deus e de acordo com os mandamentos de Jesus. É incrível, fico muito feliz em saber dessas coisas.

L: Sim! E você sabe, como líderes no restaurante, então você sabe, nem todos os operadores são cristãos. Mas eles têm que seguir os mesmos valores que todos aspiramos. E esses valores são baseados nas escrituras fundamentais. Então, se sua pergunta for "isso pode funcionar?" você sabe, em um ambiente público, sim, com certeza. E nos alongamos todos os dias. As pessoas tentam tirar vantagem da gente sabe, tentam dizer "não peguei meu sanduíche", "não peguei o certo" né, e a gente vive fora ... sabe, todo dia você meio que se pergunta o que Jesus faria. Ele daria outro sanduíche para eles, conversaria com eles sobre honestidade, sabe? Nós ... Ehh ... Você sabe, nós abençoamos as pessoas todos os dias com comida de graça, o que é bem divertido. Chick-fil-A, se você estudar completamente, descobrirá que é uma empresa muito generosa. Quando abrimos nosso negócio, antes de abrimos publicamente, começamos a cozinhar frango, a equipe estava praticando e fizemos mais de seis mil sanduíches e os distribuimos de graça. Apenas para nos apresentar e deixar as

pessoas quem éramos e onde estamos e coisas assim ... Então, é um bom marketing, mas também é uma ponte muito boa com a comunidade.

A: Certamente. Sim. É incrível.

L: Que outras perguntas você tem?

A: Ok. Então, a próxima é: os trabalhadores em geral adotam comportamentos éticos dentro da empresa no desempenho de suas atividades? E eu acho que você já respondeu essa, você explicou que os funcionários, mesmo não sendo todos cristãos, seguem os mesmos valores, certo?

L: Bem, eles precisam. Você sabe, em coisas simples, como roubar. Você sabe? Você não quer ninguém roubando, você não quer ninguém cortando atalhos, então você sabe, quais os valores de excelência e honestidade, integridade, caráter, é isso que buscamos nas pessoas. Portanto, não contratamos pessoas em quem não confiamos. E se eles perdem nossa confiança, não os mantemos por perto. Porque queremos construir ... O que fazemos é construir uma cultura no nosso restaurante. Você sabe? Para o nosso hóspede, mas também para a nossa equipa. Queremos criar um ambiente onde as pessoas gostem de trabalhar. E é um trabalho árduo! Mas eles amam com quem estão trabalhando, eles amam saber que serão tratados bem, eles serão tratados com bondade, haverá dignidade e honra, respeito por eles e isso faz com que outras pessoas reflitam o mesmo coisa. E sim, estamos abertos há sete anos e tivemos que dispensar algumas pessoas porque elas não podem refletir isso. Qualquer um pode fingir por um tempo, mas depois de um tempo, a verdadeira natureza se mostra e vamos apertar a mão deles, desejar-lhes tudo de bom.

A: E como você inicia essa relação de confiança. Você disse que não contrata pessoas em quem não confia, e como descobrir que essas pessoas são confiáveis?

L: Você verifica as referências, nós normalmente ... Qualquer pessoa acima de um membro comum da equipe, entrevistamos pelo menos duas vezes, geralmente três vezes, com diferentes pessoas em sua equipe entrevistando-os. Então, temos uma boa noção disso, temos perguntas que colocamos as pessoas e realmente tiramos a emoção disso, sabe? "Ah, eu gosto muito dessa pessoa!", Sabe? Não queremos dizer isso, você sabe, queremos sentir isso, mas você também quer saber por que gosta dessa pessoa. Você sabe, porque eles estão alinhados com os nossos valores, o caráter, sabe? Eles têm química? E se eles vão ser competentes para

nós, então ... Não sei se você entende, estamos um pouco mais baixos neste verão porque nosso refeitório não está aberto, então não temos que contratar tanta gente . Nossa equipe tem mais de cem pessoas, cem funcionários e agora deve estar em torno de setenta. Portanto, é um grande grupo. E nós cuidamos deles. Nós os conhecemos pelo nome. Falamos muito sobre civilidade. Seremos civilizados um com o outro. Há alguns anos pedindo às pessoas ... não pedindo, mas dizendo às pessoas para assinarem. É um código de civilidade. E basicamente diz que vamos jogar bem na caixa de areia juntos. Vamos tratar uns aos outros com respeito, seremos gentis e, você sabe, esperamos o mesmo de volta. Isso realmente funciona. Quero dizer, algumas pessoas apanham muito no mercado. Então...

A: É bom. É o que eu esperava descobrir sobre a empresa, em termos de comportamentos éticos, então isso é ótimo.

L: Deixe-me contar uma história rápida. Beth é a operadora. Apenas uma pessoa é a operadora do restaurante. Então, foi ela que foi treinar com a Chick-fil-A, ela me ligou um dia, ela ficou cinco semanas, algo assim, em treinamento e ela me ligou e disse que tinha se conhecido naquele dia que conversaram sobre contabilidade, você sabe, com o contador-chefe da empresa Chick-fil-A, ensinando, treinando, aconselhando esses novos recrutas, que seriam operadores e administrariam seus próprios restaurantes. E ela disse: Fiquei muito impressionada porque não havia o menor indício de nada que não fosse honesto. Eles são tão abertos, tão claros, tão honestos, não há nada escondido, tudo está aberto para entender completamente para onde vai o dinheiro, como eles trabalham com ele e, você sabe, a Chick-fil-A é uma empresa muito metódica, eles não faça as coisas rápido. Eles vão testar as coisas, para ter certeza de que está certo e vão implementá-lo assim que entenderem que realmente terá sucesso. Mas ela disse que a contadora, a chefe da contadora, no final do dia, Beth subiu e conversou com ela e no final da conversa ela disse "aqui está o número do meu celular, me ligue sempre que tiver alguma dúvida. " E Beth estava dizendo "não, não vou fazer isso, você sabe, você está ocupada, você vai chefe da contabilidade." Ela disse "não, realmente, honestamente, a qualquer hora, 24 horas por dia." E desde que começamos com Chick-fil-A eles mudaram, era Chick-fil-A Corporates, esse era o título, e eles mudaram o nome para centro de apoio, porque eles entendem, não sei se você estuda Zig Ziglar Na época ele era, você sabe, um velho sulista que falava de negócios e vendas, uma pessoa muito perspicaz, mas ele diz "você consegue o que quer ajudando os outros a conseguirem o que querem". E é realmente verdade, você sabe, sentir que as práticas e procedimentos da

Chick-fil-A nos apoiam, então teremos sucesso, porque eles sabem que se formos, eles também terão.

A: Faz sentido.

L: Tudo bem, próxima pergunta, desculpe.

A: Obrigado! Você está sendo muito útil. Então a próxima é: Qual a importância, na sua opinião, de adotar comportamentos éticos no dia a dia da Chick-fil-A? Você acredita que também existe uma relação entre os princípios bíblicos e o desenvolvimento de comportamentos éticos? E como?

L: Eu acho... Sim, a resposta é sim, claro. Mas eu costumava treinar muito, e treinar internacionalmente e você pode dar regras para as pessoas, ou checklists para fazer, mas não vai durar. Mas quando você se conecta com valores, em um nível mais profundo, há uma conexão que se torna um ponto de ancoragem para todo o negócio. E eu acho que esses valores como, de novo: dignidade, honra, respeito, comunidade, confiança, sabe, temos algumas coisas graves que, sabe, alguém aparece embriagado, ou drogado, ou alto ... Isso vai ser seu último dia conosco. Você sabe, eles sabem que existe um ponto de referência, simplesmente não podemos tolerar algumas coisas, porque somos uma empresa aberta de cena de comunidade profissional e nosso nome precisa ser confiável. Mas os valores realmente são suficientes para isso. Então sim, quem não é uma fé... pode ter os mesmos valores, sabe? E eles podem adotá-los. E alguns deles adotam e usam enquanto estão com a gente e eles quando vão para casa, ou nos finais de semana, eles são... (risos) nem tanto. Mas você espera que isso tenha uma influência sobre eles. Ao longo do tempo. Temos muitas pessoas que dizem "cara..."... Tivemos... muitas pessoas saíram e voltaram depois de ... seis meses. Você sabe, talvez eles consigam um aumento de 25 centavos ou algo assim e vão trabalhar em outro lugar. Nós os chamamos de ciganos, porque eles estão apenas procurando pelo próximo dólar, a próxima pequena parte a ser movida nessa direção. E então eles voltam. Mas muitas pessoas que voltaram dizem "sentimos tanta falta da comunidade, sentimos falta da confiança que temos uns nos outros, algo está acontecendo aqui que amamos e queremos voltar." Nem todos. Mas... Eu estava brincando com um de nossos empresários esta manhã sobre algo e eu estava rindo... e ela foi embora por cerca de um ano, e ela voltou e disse "Vou ficar aqui". Então ... Isso é muito legal.



A: Sim, é lindo. Tipo... ver o impacto que os princípios e valores que vieram de Jesus podem ter neste tipo de comunidade que você disse.

L: Sim.

A: Então, a próxima pergunta seria se você acredita que a cultura organizacional desejada pelos gestores pode abranger todas as diferentes áreas de atividade da empresa. Se os comportamentos éticos, se são percebidos na organização, se podem ser observados em todos os níveis.

L: Verdade! Verdade. Temos alguns estagiários trabalhando conosco neste verão. E eles estão passando por treinamento em todos os diferentes níveis da empresa. Do inventário à contabilidade, sabe? Como fazer vendas, como fechar o dia, contando muito dinheiro, eu estava olhando como se fosse dinheiro do Monopoly. Você conhece jogo Monopoly??

A: Sim.

L: Sim, você sabe, há tanto dinheiro que passa e isso é loucura, mas não é meu! Você sabe? E temos um ditado que usamos "temos práticas para manter as pessoas honestas honestas." Todos podem ficar tentados em um momento. Você sabe, eu assisti um vídeo, eu assisti a uma criança de aço dois biscoitos uma noite. Um em um bolso, ele olhou para os dois lados e colocou outro no outro bolso. E tipo ... Por que ele não roubou a bandeja inteira de biscoitos? Então isso é loucura.

A: E, quero dizer, só porque é uma das perguntas, você acredita que a empresa negligencia alguns dos princípios bíblicos em situações em que eles não são vantajosos para a gestão? Quão flexível é a empresa quando se trata de seguir estritamente seus princípios?

L: Eles estão tão ancorados que não vão acenar ou sair dele. Várias coisas. Esta é uma empresa familiar. É a família Cathy. E assim, está escrito nas leis de compra que eles nunca vão vendê-lo ou fazer um IPO (oferta pública inicial), porque eles não querem limitar ou diluir porque querem manter os valores e os fundação que foi construída sobre ele. Não vai mudar. Então, como você deve saber, é difícil para as próximas gerações entrarem, assumirem o controle e continuarem sem que as coisas vaguem, você sabe. Mas eles estão fazendo um trabalho muito bom. Então Truett começou, seu filho Dan assumiu. Na verdade, Dan cedeu a presidência para um cara que começou com 14 anos, lavando pratos e ajudando

no restaurante. Ele agora está administrando o Chick-fil-A. Homem muito esperto. Mas Dan ainda faz parte disso. O filho de Dan, Andrew, é o próximo na fila. E então, ele realmente deu a entrevista final conosco quando foi provado que éramos candidatos para o nosso restaurante. Isso foi há sete anos, mas ele ainda não é o presidente. Portanto, é um processo de desenvolvimento, uma construção, você sabe, de um futuro para a Chick-fil-A, para os negócios. Você conhece as práticas quando o conselho se reúne? E a liderança atende? Eles oram, a primeira coisa. Toda vez.

A: É muito importante.

L: Nós nos reunimos todos os anos para o que poderia ser chamado de uma reunião de vendas. Todas as operadoras de todo o país se reúnem com seus cônjuges, Chick-fil-A Pays por tudo isso para a gente ficar junto, por três, quatro dias, aquela conferência, eu ligava, aquela reunião de vendas começa com um tempo de adoração. É inacreditável, você sabe, eu ainda fico arrepiado ao pensar sobre esta enorme corporação, é uma corporação de bilhões de dólares e eles começam com devoções todos os dias e para começar esta conferência eles começam com adoração. MercyMe tem estado lá, eles trazem alguns grandes talentos, mas eles ... seu coração é de adoração. E eles querem definir o tom certo para o nosso futuro.

A: E todos os dirigentes da empresa são cristãos? Na liderança?

L: Ahn... Sim. Eu acho que sim, não é um mandato, que você tem que ser. Você sabe, nosso restaurante é claramente uma oportunidade igual, você sabe, nós não temos bios, você sabe, nós temos pessoas de todas as etnias, orientação sexual, gênero, seja o que for, não importa para nós, nós ' vou tratar as pessoas como pessoas, como acho que Deus faria.

A: Ok, obrigado. A última é... se você puder, diga um pouco de como você vê a influência da reforma protestante no mundo de hoje. O que isso cobre?

L: Você vai ter que repetir isso, você está falhando. [problemas técnicos]

A: Ok, a pergunta é como, para você dizer como você vê a influência da reforma protestante no mundo de hoje.

L: Provavelmente sou a pessoa errada para fazer essa pergunta.

A: (risos) Por quê?

L: Porque eu não... Ahn... Acho que não estudei isso, fui para uma faculdade cristã de artes liberais, mas eu cresci... Eu era filho de pastor, então cresci em a fé, mas eu não... Você sabe, eu acho que não fui fígado pela reforma, você sabe, a história. Acho que somos chamados para, você sabe, criar história. Portanto, estou menos voltado para formalizar do que para, eu sou muito sobre pessoas experimentando Cristo e refletindo-O. Mas sim, eu acredito que algumas das raízes provavelmente estão lá, eu realmente não presto muita atenção nisso. Então, menos acadêmico, mais real, mais vida. Se você entende isso.

A: E por último, acrescente o que você acha relevante para o tema e que ajude a entender a relação que pode existir entre os princípios bíblicos, a cultura organizacional da Chick-fil-A e o desenvolvimento de comportamentos éticos. O que você quiser. Se você quiser contar histórias e coisas que você acha que podem ser relevantes.

L: Bem, deixe-me ... Você provavelmente não sabe disso sobre mim, eu estive no ministério profissional por 30 anos. E eu ... Quando mudamos de marcha, quando Deus tirou nossas mãos daquilo e disse: "Eu quero você em um novo lugar, em um novo ministério". Vimos o que fazemos como ministério, pensamos, você sabe, temos muitos jovens universitários e em idade escolar, então olhamos para um grande grupo de jovens que estamos pastoreando e cuidando, como eu disse antes, estamos no negócio de pessoas. Podemos vender frango, muito, mas é tudo sobre pessoas. E nós olhamos ... Sabe, quando começamos ... e alguém vai me perguntar isso muitas vezes e eu vou dizer a mesma coisa, eu digo assim: Acho que saímos da diretoria do cristianismo, sabe, serviço cristão em tempo integral, tenho meu próprio escritório, tenho um botão "não perturbe" no meu telefone, posso bater e fazer minhas devoções em silêncio e paz. E isso não é o negócio de restaurantes. Muda minuto a minuto, é caótico, as coisas quebram, tem que improvisar, alguém não aparece, tem que trabalhar mais, sabe? Não é limpo e ... como viver com pessoas que não são necessariamente encontradas em Cristo, mas podemos refletir isso todos os dias. E então eu senti que passei da sala de reuniões para a linha de frente do cristianismo. Porque você está simplesmente saindo por aí todos os dias e como você é visto, como você é experiente pode abençoar as pessoas ou fazer com que elas o amaldiçoem. E procuramos maneiras de abençoar as pessoas, de ser um levantador, não alguém que vai derrubá-las. E queremos erguer as pessoas. Uma história rápida: eu me lembro de uma vez, eu estava um pouco frustrado, vi um carro se aproximando para parar em nossa janela drive-thru e ninguém estava lá. Eu fiquei tipo "cadê todo mundo", sabe? Eu estava tipo, "vamos lá, não sobrou ninguém para pegar?", Então, você sabe, o cara

estava lá esperando, eu tive que abrir a janela e dizer "ei, eu posso pegar seu pedido ainda, deixe-me pegá-lo para vocês ", quando o entreguei a ele, ele disse:" Ei, só quero que saibam que amo a forma como sou tratado aqui, amo vocês e estamos muito gratos por tê-los em nossa comunidade " E eu disse "uau!" isso me surpreendeu. E então ele se afasta um pouco, para e depois se vira e diz "sabe, às vezes eu só venho aqui para um sorriso" e você sabe, isso corta você bem no fundo, porque você ... não temos ideia quão eficaz é o que estamos fazendo e ... Mas enquanto formos encontrados em Cristo, acho que somos influenciadores, você sabe, trazendo luz e tratando bem as pessoas, isso é uma lufada de ar fresco, nós tivemos muitas pessoas no restaurante dizem: "O que está acontecendo aqui?" você sabe, isso é tão especial, sabe, leva a uma conversa que é muito interessante, vou dizer isso. Quando abrimos, tocamos música instrumental de adoração em nosso restaurante e um cara apareceu um dia e disse "faça você sabe que está tocando música de adoração ??? "(risos) Eu fico tipo" sim! ", ele diz" oh, isso é tão legal! ", sabe? É muito único. Vou ter que dizer isso. É uma oportunidade única, há algo muito especial sobre as pessoas vindo e sentando, você sabe, quando abrimos nosso restaurante, nossa sala de jantar, é tão único, é divertido ver as pessoas apenas sentadas, estamos proporcionando um ambiente que é animador, isso não é negativo, que eles sabem que vão ser bem tratados, que vão comer uma boa comida e só expiram, sabe? É maravilhoso ver famílias juntas, às vezes eles vêm só para as festas de aniversário , e comemorar com a gente, a gente comemora com eles. Vai muito além ... Sabe, como a gente encontra pessoas que estão alinhadas com isso? Nós os treinamos. Treinamos as pessoas, fazemos perguntas, queremos que elas entendam que não é um negócio transacional, isso faz sentido para você? Não estou pagando "x" dólares pelo meu sanduíche de frango. É sobre um relacionamento. Se você pegou enquanto conversávamos, todo mundo vai falar sobre as pessoas que entram no nosso restaurante, as pessoas que estão passando por nós, eu não os chamo de clientes, eu os chamo de convidados. Porque se um convidado de honra aparecesse na sua porta, você sai de seu caminho para tratá-lo com a honra final, dignidade, você se concentra nisso, você estaria com ele, você se conecta com ele, encontra maneiras simples , é o que fazemos todos os dias. Você pode fazer uma micro conexão com alguém enquanto ele passa, a janela do drive-thru. Você sabe, basta olhar para eles e dizer "ei, você tenha um ótimo dia!", Algo sobre ser autêntico com isso, conectar as pessoas. Eu sempre soube disso, sempre houve essa tensão sobre ministério e mercado. Certo? Dois pedaços. Você sabe? As pessoas desejam entrar no ministério, essa é a melhor coisa que conhecemos e, você sabe, eu só acho que eles estão unidos por mim. É uma coisa. Estamos lá fora, estamos no mercado, fazemos negócios, fazemos marketing, estamos promovendo

vendas, estamos fazendo tudo porque queremos administrar um grande negócio. E quanto mais lucro obtemos, mais podemos contratar pessoas, à medida que crescemos, precisamos de mais pessoas. As pessoas recebem aumentos após aumentos, o que é maravilhoso, para espalhar isso e ser generoso. Dito isso, é provavelmente o trabalho mais difícil que já fizemos. É absolutamente estonteante. É apenas drive-thru agora, drive thru e uma coisa que chamamos de "meio-fio", as pessoas podem fazer o pedido em seu aplicativo e puxar para cima e fazer o check-in e nós levamos direto para eles. Mas mesmo assim, você pensa em alguém sorrindo através de uma máscara, você sabe, você não pode ver o sorriso dela, mas você pode ver seus olhos. Portanto, é um negócio fascinante e multifacetado.

A: Espero um dia ter a oportunidade de visitar um dos Chick-fil-As um dia.

L: Isso seria bom!

A: Eu nunca estive nos Estados Unidos, mas se um dia eu for para lá, espero ir para um dos Chick-fil-As, e espero que seja seu! Isso seria legal.

L: Isso seria bom! Vou comprar pra você ok? Você ganha uma refeição grátis se você aparecer!

A: (risos) Obrigado! Muito obrigado! Larry, eu ...

L: Isso é ótimo. Então, o que você vai fazer com este papel, com essa pesquisa?

A: Oh, é o trabalho final do meu curso de negócios, estou na universidade e esse é o meu trabalho final, então posso me formar.

L: Bom, bem, espero não ter te atrasado.

A: Oh, de forma alguma! Você foi muito útil!

L: Bem, se você tiver outras perguntas, fique à vontade para entrar em contato comigo, ok?

A: Ok, eu realmente agradeço por você ter dispensado um tempo para conversar e me ajudar com meu trabalho, isso foi muito bom.

L: Obrigado. Foi um prazer conhecê-lo mesmo (inaudível no Zoom.)

A: Obrigado, muito obrigado. E Deus te abençoe, estou muito feliz com nossa conversa.

L: Ótimo. Tenha um ótimo dia, Deus te abençoe.

A: Obrigado. Você também, amém. Tchau Larry, obrigado.

Entrevistado 3.

1. Nome: **Chris Tyndal**

2. Relacionamento com a empresa (sócio, diretor, funcionário, cliente, etc.): **Funcionário**

3. Perguntas específicas:

a. Você acredita que houve uma influência dos princípios bíblicos no desenvolvimento da cultura organizacional da Chick-fil-A? Até que ponto? De que maneira? Descrever.

**Sim. Truett Cathy fundou a CFA com base em princípios bíblicos e então renovou esse compromisso para sempre com a criação de nosso propósito corporativo, "Glorificar a Deus sendo um mordomo fiel de tudo o que nos é confiado e ter um impacto positivo em todos os que entram em contato com Chick-fil-A ". Esse propósito é nosso alicerce.**

b. Os trabalhadores em geral adotam comportamentos éticos dentro da empresa no desempenho de suas atividades? Que tipo? Você poderia exemplificar?

**Acredito que nossos valores essenciais são tão fortes que desfrutamos de uma camada adicional de responsabilidade para os mais altos padrões éticos. Honestidade e integridade são dois dos exemplos mais significativos. Trabalhar na Chick-fil-A torna você uma pessoa melhor porque você está cercado pelas melhores pessoas. Encorajamos relacionamentos profundos de modo que você nunca trate um colega de equipe injustamente. Nós nos preocupamos um com o outro. Preocupamo-nos com o nosso compromisso com o objeto social. A ética traz glória a Deus.**

c. Qual a importância da adoção de comportamentos éticos no dia a dia da Chick-fil-A? Você acredita que também existe uma relação entre os princípios bíblicos e o desenvolvimento de comportamentos éticos? Como?

**Os princípios bíblicos são princípios de bons negócios. Serviço ao próximo e abnegação são grandes exemplos de princípios bíblicos que aplicamos ao nosso trabalho. Os cristãos**

respondem ao mais alto poder e são chamados a altos padrões pelo Deus a quem servem, bem como pela igreja.

d. Você acredita que a cultura organizacional desejada pelos gestores pode abranger todas as diferentes áreas de atuação da empresa? Os comportamentos éticos, sejam eles percebidos na organização, podem ser observados em todos os níveis?

O exemplo começa com a família Cathy e Truett como nosso fundador. A família não apenas seleciona os maiores líderes, mas também os servos mais genuínos e de coração puro para trabalhar na empresa. Isso pode ser visto em todos os níveis da organização.

e. Você acredita que a empresa negligencia alguns dos princípios bíblicos em situações em que eles não são vantajosos para a administração? Quão flexível é a empresa quando se trata de seguir estritamente seus princípios?

Não consigo nem me lembrar de uma época em que tenha testemunhado isso em minha própria carreira. Buscamos o que é a coisa certa e tomamos a decisão certa quando é sempre uma questão de ética.

f. Discuta como você vê a influência da Reforma Protestante no mundo hoje. O que isso cobre? Que impacto isso tem em um Chick-fil-A?

Vejo a Reforma como o re-centramento da Igreja e do povo de Deus em torno de seu chamado para nossas vidas como cristãos. Isso foi um novo compromisso com o que é mais importante sobre nossa fé. Vejo esses mesmos princípios na forma como administramos o negócio. Nosso negócio existe para servir a Sua Glória.

g. Adicione, se desejar, o que você acha que é relevante para o tema e que ajude a entender a relação que pode existir entre a Reforma Protestante, os princípios bíblicos, a cultura organizacional de Chick-fil-A e o desenvolvimento de comportamentos éticos.

O paralelo mais óbvio entre os resultados da Reforma e do Chick-fil-A é que a Reforma mudou a igreja de servir a si mesma e voltou a servir a Deus. Da mesma forma, a Chick-fil-A existe como um negócio para servir aos outros e para servir a Deus e não apenas ao negócio ou aos proprietários (a família). Essa clareza de visão e propósito exige uma forte ética de servidão.

Entrevistado 4.

1. Nome: **Mitch Aldridge**

2. Relacionamento com a empresa (parceiro, diretor, funcionário, cliente, etc.): **Funcionário do Impact 360 Institute, uma organização sem fins lucrativos afiliada à Chick-fil-A.**

3. Perguntas específicas:

a. Você acredita que houve uma influência dos princípios bíblicos no desenvolvimento da cultura organizacional da Chick-fil-A? Até que ponto? De que maneira? Descrever.

**Sim. O fundador do Chick-fil-A, Truett Cathy, foi citado como tendo dito: "Não vejo nenhum conflito entre o cristianismo e as boas práticas de negócios. As pessoas dizem que você não pode misturar negócios com religião. Eu digo que não há outra maneira." Isso se reflete ainda mais no propósito corporativo da Chick-fil-A, que é "Glorificar a Deus sendo um mordomo fiel de tudo o que nos é confiado e ter uma influência positiva em todos os que entram em contato com a Chick-fil-A". Nesse sentido, Chick-fil-A foi fundada no desejo de seguir os princípios bíblicos e servir as pessoas. Essa base influenciou profundamente a cultura organizacional da Chick-fil-A, na medida em que cada divisão da Chick-fil-A exerce uma forte influência de serviço. Você vê isso tanto no escritório corporativo quanto nos restaurantes.**

b. Os trabalhadores em geral adotam comportamentos éticos dentro da empresa no desempenho de suas atividades? Que tipo? Você poderia exemplificar?

**O sinal mais óbvio de comportamento ético dentro da Chick-fil-A é visto nos restaurantes. Os restaurantes Chick-fil-A têm a reputação de oferecer um excelente atendimento ao cliente e funcionários muito amigáveis. Na verdade, esses comportamentos são ensinados a qualquer funcionário que receba treinamento na Chick-fil-A por meio de algo denominado modelo "SERVE". Isso é modelado segundo o estilo de serviço de Jesus. Essas são coisas valiosas para a Chick-fil-A e eles esperam que todos os seus funcionários também o façam. O resultado é que sua experiência na Chick-fil-A é consistente em quase qualquer lugar que você vá. Em cada restaurante você pode esperar boa comida, pessoas amigáveis e ótimo atendimento ao cliente.**



c. Qual a importância da adoção de comportamentos éticos no dia a dia da Chick-fil-A? Você acredita que também existe uma relação entre os princípios bíblicos e o desenvolvimento de comportamentos éticos? Como?

Os comportamentos que a Chick-fil-A ensina a seus funcionários são influenciados pelo objetivo da empresa. E, claro, esse propósito corporativo é influenciado pelos princípios bíblicos. Embora Chick-fil-A não ensine explicitamente versículos bíblicos aos seus funcionários, os comportamentos que todos os funcionários devem enviar são claramente influenciados pelos princípios bíblicos. Isso começou com o fundador e continuou ao longo da vida da organização. A rotina diária do Chick-fil-A é feita com o objetivo final de glorificar a Deus servindo às pessoas.

d. Você acredita que a cultura organizacional desejada pelos gestores pode abranger todas as diferentes áreas de atuação da empresa? Os comportamentos éticos, sejam eles percebidos na organização, podem ser observados em todos os níveis?

A organização da Chick-fil-A é composta por uma combinação de pequenas equipes. Isso é verdade nos escritórios corporativos e no restaurante. Por causa da natureza íntima das equipes, os supervisores podem realmente ter certeza de que seus funcionários estão mantendo o sistema de valores pelo qual a organização é conhecida. A chave para isso é a contratação de supervisores comprometidos com o objetivo corporativo. Obviamente, isso se aplica apenas a comportamentos éticos no local de trabalho. A esperança é que os funcionários sigam esse estilo de vida também fora do local de trabalho, mas isso não pode ser observado.

e. Você acredita que a empresa negligencia alguns dos princípios bíblicos em situações em que eles não são vantajosos para a administração? Quão flexível é a empresa quando se trata de seguir estritamente seus princípios?

Neste ponto, existem princípios bíblicos que estão tão arraigados na cultura organizacional que não podem ser negligenciados. No entanto, às vezes pode haver um equívoco de que Chick-fil-A fala abertamente sobre a fé. Isso é simplesmente falso. Existem cristãos na organização que falam muito sobre sua fé, incluindo o CEO. No entanto, há outras pessoas na organização que não são cristãs. Em vez disso, a Chick-fil-A, como organização, tenta modelar seus valores por meio da ação e, dessa forma, conquistou uma reputação por isso.

Algumas partes da empresa enfatizarão seus valores cristãos e outras não. Isso depende da pessoa.

f. Discuta como você vê a influência da Reforma Protestante no mundo hoje. O que isso cobre? Que impacto isso tem em um Chick-fil-A?

A Reforma Protestante foi um evento integral que mudou a igreja (e de muitas maneiras, o mundo) para sempre. A corrente "evangélica" da fé cristã nasceu desse movimento, e este é agora um dos maiores movimentos de fé do mundo. É interessante pensar sobre o impacto no Chick-fil-A. O fundador era evangélico, então há, é claro, alguma influência lá. Muitos de seus funcionários também são evangélicos. A Reforma também reacendeu a ideia de que o ministério é para todos, não apenas para o clero. Os cristãos em todos os lugares começaram a se ver como ministros, não apenas padres e bispos. Isso teve um impacto interessante sobre Chick-fil-A, porque Truett Cathy via seu restaurante como seu ministério. Muitos operadores Chick-fil-A pensam da mesma maneira hoje.

g. Adicione, se desejar, o que você acha que é relevante para o tópico e que ajuda a entender a relação que pode existir entre a Reforma Protestante, os princípios bíblicos, a cultura organizacional de Chick-fil-A e o desenvolvimento de comportamentos éticos.

A Chick-fil-A tem sido uma organização de sucesso porque segue os princípios bíblicos. Isso não quer dizer que as organizações que não são dirigidas por cristãos não possam prosperar. A questão é que não apenas o cristianismo é verdadeiro, mas também a melhor maneira de viver. Jesus foi o maior líder que já viveu. Por que não basearíamos nossos princípios de liderança nele? Chick-fil-A percebeu que boas práticas de negócios e seguir a Deus podem andar juntos.

Entrevistada 5.

1. Nome: **Melva Blanchard**

2. Relacionamento com a empresa (parceiro, diretor, funcionário, cliente, etc.): **Cliente**

3. Perguntas específicas:

a. Você acredita que houve uma influência dos princípios bíblicos no desenvolvimento da cultura organizacional da Chick-fil-A? Até que ponto? De que maneira? Descrever.

Sim. O Chick-fil-A foi fundado por dois irmãos cristãos e desde o início a ideia de liderança servidora sempre esteve presente. Depois de perder seu parceiro, Truett Cathy continuou o negócio, valorizando os ensinamentos de Jesus e servindo não só a clientes mas aos funcionários. Ele acreditava que o verdadeiro líder lidera pelo exemplo, servindo aqueles ao seu redor como Jesus fez ao lavar os pés dos discípulos. Ainda na mesma filosofia, Cathy incorporava o versículo 41 de Mateus 5 onde Jesus ensina sobre servir além do que é esperado: “Se alguém o forçar a caminhar com ele uma milha, vá com ele duas.” A excelência no serviço também está presente, remetendo ao dom de mordomia descritos nas Escrituras. O Chick-fil-A busca usar os recursos de uma maneira que venha impactar seus clientes e funcionários através, por exemplo, de produtos de qualidade, excelente atendimento (ao resultar de “de nada”, seus funcionários são encorajados a responder sempre “é meu prazer”), organização do ambiente, entre vários outros fatores. Esses valores implantados por Cathy ainda são conservados hoje na cultura organizacional da marca.

b. Os trabalhadores em geral adotam comportamentos éticos dentro da empresa no desempenho de suas atividades? Que tipo? Você poderia exemplificar?

Sim, principalmente dos cargos para a mais alta liderança. Cada franqueado é responsável por garantir o comportamento ético de seus empregados. O atendimento sempre cortês e respeitoso pode servir de exemplo, mas não consigo lembrar de um exemplo específico.

c. Qual a importância da adoção de comportamentos éticos no dia a dia da Chick-fil-A? Você acredita que também existe uma relação entre os princípios bíblicos e o desenvolvimento de comportamentos éticos? Como?

Muito importante, exatamente pelo fato de a empresa aplicar princípios cristãos. A integridade, que abrange o comportamento ético, é esperado de todos os seus funcionários. O desenvolvimento de comportamento ético está relacionado com princípios bíblicos pelo fato de que a Bíblia ensina a santificação, ou seja, na esfera comportamental isso significa um comportamento livre de erros, corrige com uma boa moral.

d. Você acredita que a cultura organizacional desejada pelos gestores pode abranger todas as diferentes áreas de atuação da empresa? Os comportamentos éticos, sejam eles percebidos na organização, podem ser observados em todos os níveis?

O objetivo é que a cultura prevaleça em todas as áreas, mas sabemos que é quase impossível ver isso acontecendo devido ao tamanho da organização e ao fato de operarem com franquias. Eles podem ser observados em todos os níveis, pelo menos todos os níveis estão cientes da importância dos comportamentos éticos para a empresa.

e. Você acredita que a empresa negligencia alguns dos princípios bíblicos em situações em que eles não são vantajosos para a administração? Quão flexível é a empresa quando se trata de seguir estritamente seus princípios?

Eu sei que não é o coração da empresa e que o nível superior carrega os princípios bíblicos em todas as decisões que tomam, embora, como cliente, seja impossível para mim responder com precisão.

f. Discuta como você vê a influência da Reforma Protestante no mundo hoje. O que isso cobre? Que impacto isso tem em um Chick-fil-A?

A influência da reforma protestante pode ser vista com muita facilidade ao observar a divisão do cristianismo entre igrejas evangélicas e católicas, por exemplo. A fé que não é baseada em obras, que não olha para a moralidade somente como evidência de salvação. A reforma protestante ajustou a visão do mundo de grande parte da população mundial, e esses atos são exigidos de serem medidos. Mas acredito que a seriedade com a qual a vida espiritual é tratada - não como uma lista de regras de serem cumpridas, mas um relacionamento pessoal com o Criador, é um dos impactos. Valorização da Palavra de Deus (Bíblia) como meio de revelação divina é provavelmente o impacto que vejo sobre o Chick-fil-A. O fato da empresa reconhecer o valor de princípios bíblicos na maneira como se faz negócios é prova do fato de que há o reconhecimento de que as Escrituras são autoridade sobre os homens no mundo.

g. Adicione, se desejar, o que você acha que é relevante para o tema e que ajude a entender a relação que pode existir entre a Reforma Protestante, os princípios bíblicos, a cultura organizacional de Chick-fil-A e o desenvolvimento de comportamentos éticos.

-

Entrevistado 6.

1. Nome: **Grant Parker**

2. Relacionamento com a empresa (parceiro, diretor, funcionário, cliente, etc.) **Dono/Operador**

3. Perguntas específicas:

a. Você acredita que houve uma influência dos princípios bíblicos no desenvolvimento da cultura organizacional da Chick-fil-A? Até que ponto? De que maneira? Descrever.

Absolutamente. No DNA de Chick-fil-A está o desejo de glorificar a Deus e administrar fielmente tudo o que Ele nos deu. Vemos nosso negócio e nosso trabalho como um PRESENTE. Não podemos nos gabar ou levar o crédito. Simplesmente olhamos para Ele como a fonte e sustentador de nosso sucesso e crescimento. Isso começa no topo com a Família Cathy e vai até o nível do restaurante. A família Cathy realmente vê este negócio como não sendo deles, e eles desejam administrar bem o negócio. Portanto, MORDOMIA é um princípio bíblico importante que defendemos com muito carinho.

Além disso, nos preocupamos mais com as pessoas do que com os lucros. Em meio ao nosso desejo de administrar bem o negócio, nos preocupamos com os membros da nossa equipe e funcionários. Uma maneira de mostrarmos esse cuidado é fornecer aos membros da nossa equipe um dia de descanso (domingos) para que eles possam adorar e passar tempo com suas famílias, se assim desejarem.

Alguns outros princípios bíblicos que vejo regularmente no negócio são disciplina, trabalho em equipe, responsabilidade, desenvolvimento de liderança, perseverança, resiliência e hospitalidade, para citar alguns.

b. Os trabalhadores em geral adotam comportamentos éticos dentro da empresa no desempenho de suas atividades? Que tipo? Você poderia exemplificar?

Em geral, nosso pool de talentos entende que há uma certa expectativa por eles na Chick-fil-A. Esperamos gentileza, cuidado, humildade, trabalho árduo e uma ótima atitude de cada membro da equipe. Como essas características estão tão arraigadas em nossa cultura, descobri que a maioria dos novos contratados adota essas características por causa da expectativa que temos de todos os membros da nossa equipe para exemplificá-los. Não comprometemos os membros da nossa equipe a serem altruístas, tratando uns aos outros e a todos os nossos hóspedes com dignidade e respeito. Não contratamos membros da equipe que não tenham esses comportamentos e não mantemos aqueles que não apresentam essas

características. Em outras palavras, para usar o nome Chick-fil-A no peito, você deve adotar esses comportamentos. Embora trabalhemos para desenvolver essas características com os atuais membros da equipe, descobrimos que a maneira mais segura de garantir essas características é contratando para eles no front end.

c. Qual a importância da adoção de comportamentos éticos no dia a dia da Chick-fil-A? Você acredita que também existe uma relação entre os princípios bíblicos e o desenvolvimento de comportamentos éticos? Como?

Não podemos “dar um tempo” desses comportamentos/valores éticos que esperamos de cada membro da equipe. Em nosso Chick-fil-A local, nossos valores fundamentais são propriedade, humildade, ótima atitude, produtividade e fome. Esses são comportamentos que esperamos, dia após dia, de cada um dos membros de nossa equipe. Dito isso, vemos esses comportamentos tanto de amantes de Deus quanto daqueles que ainda não O conhecem, e porque está no DNA de nosso negócio, ainda os vemos exibindo esses comportamentos éticos que são construídos sobre princípios bíblicos. No entanto, daqueles membros da equipe que Deus mudou seu coração e sua natureza, eles exibem mais naturalmente esses comportamentos éticos.

d. Você acredita que a cultura organizacional desejada pelos gestores pode abranger todas as diferentes áreas de atuação da empresa? Os comportamentos éticos, sejam eles percebidos na organização, podem ser observados em todos os níveis?

A única maneira de criar uma cultura em que os comportamentos éticos sejam observados em todos os níveis é começar pelos líderes de uma organização. O resto da organização seguirá a atitude e o coração dos líderes no topo. Sem uma equipe de liderança que adote um forte padrão de ética bíblica, você não verá isso nos níveis mais baixos.

e. Você acredita que a empresa negligencia alguns dos princípios bíblicos em situações em que eles não são vantajosos para a administração? Quão flexível é a empresa quando se trata de seguir estritamente seus princípios?

Acho que sempre há uma tendência de deixar que os negócios ocupem o caminho de buscarmos fielmente nosso desejo final de glorificar a Deus em nossa mordomia e na maneira como tratamos as outras pessoas. No entanto, mesmo em nossos fracassos, voltamos aos

nossos valores essenciais e à nossa missão final: alimentar bem as pessoas ... não apenas fisicamente, mas emocionalmente, mentalmente e espiritualmente.

f. Discuta como você vê a influência da Reforma Protestante no mundo hoje. O que isso cobre? Que impacto isso tem em um Chick-fil-A?

Eu diria que a palavra “mordomia” repousa na palavra PRESENTE. A reforma trouxe para o primeiro plano o fato de que o EVANGELHO deve ser supremo ... esta verdade de que somos salvos SÓ pela GRAÇA, SÓ pela FÉ, SÓ EM CRISTO. Este DOM de graça é a nossa base na Chick-fil-A, e agora caminhamos como mordomos de uma vida que Ele nos deu. Ele nos deu TUDO, nossas vidas, nossa respiração, nossa salvação, nossas oportunidades e nossos negócios. É tudo DELE, e vivemos para fazer dele um mordomo fiel e administrar o que já é dele. A reforma colocou este DOM em exibição e acabou com qualquer ilusão de que podemos levar o crédito para nós mesmos.

g. Adicione, se desejar, o que você acha que é relevante para o tema e que ajude a entender a relação que pode existir entre a Reforma Protestante, os princípios bíblicos, a cultura organizacional de Chick-fil-A e o desenvolvimento de comportamentos éticos.

Eu gostaria de voltar à nossa missão em nosso Chick-fil-A local: “As pessoas estão com fome. Alimente-os bem. ” Em última análise, sabemos que as pessoas têm fome de Cristo. Ele é o pão da vida. Todos os que vêm a Ele nunca terão fome. Todos os que crêem nele nunca terão sede. Ele é o objetivo de tudo, e damos a Ele a glória e o crédito. Mas COMO fazemos isso na Chick-fil-A. Podemos compartilhar o coração e a mensagem de Jesus de maneira mais eficaz ao EXIBIR Jesus em como servimos nossos hóspedes. As pessoas estão com fome física, por isso vêm ao nosso restaurante, e nós as alimentamos com o melhor serviço rápido possível, comida quente e deliciosa, com um pedido preciso e ambiente limpo. Além disso, alimentamos seu coração com cuidado genuíno, hospitalidade, amizade e um sorriso.

A questão é que, ao buscarmos mostrar Jesus às pessoas, devemos desenvolver uma cultura que mostre Jesus em nosso comportamento. Os princípios bíblicos são um reflexo de corações transformados (por Jesus) que O AMAM. Os comportamentos seguem.

## Apêndice D - Entrevistas Respondidas em Inglês

Entrevistada 1.

1. Name: Trudy Cathy White

2. Relationship with the company (partner, director, employee, customer, etc.)  
Ambassador with Chick-fil-A and family member in our family business.

3. Specific questions:

a. Do you believe there was an influence of biblical principles in the development of Chick-fil-A's organizational culture? To what extent? In what way? Describe.

For sure! So much about who we are is reflected in the influence of biblical principles:

- Closed on Sunday – first company to ever adopt a chain-wide policy to be closed on Sunday
- Weekly Devotions that point us back to truth in God's word and power of prayer
- Dedication Service happens at the opening of each of our restaurants as a reminder that God owns it all
- Second Mile Service is our model for how we serve others – going beyond what is expected from our guests. It is our pleasure to serve and serving others far better than being served.
- Treatment of others – we treat all people with honor, dignity and respect.

b. Have workers in general adopted ethical behaviors within the company while carrying out their activities? What kind? Could you exemplify?

Most definitely.

- We see this being carried out in every area of our work. For example: how we relate to suppliers, vendors & our business partners.
- We relate to others with the same understanding and expectations of trust, honest and integrity
- In summary, we care more about people than profits.

c. What is the importance of adopting ethical behaviors in the daily routine of Chick-fil-A? Do you believe that there is also a relationship between biblical principles and the development of ethical behaviors? How?

- It is important for day to day decisions and particular in times of crisis.
- It "settles" some decisions you know you don't have to question, such as: Will we ever open on Sunday? Will we always treat others with honor, dignity and respect?
- It is important to remember that people are ethical not businesses.
- Ethical behaviors come from our system of belief and our beliefs comes from what God teaches in the Bible. A flourishing life comes from obedience of God's word and it is always our desire is to glorify Him.

d. Do you believe that the organizational culture desired by managers can cover all of the different areas of activity in the company? Can ethical behaviors, whether they are perceived in the organization, be observed at all levels?

- What we believe is that some culture can change but not the principles.
- The biggest concern for us is keeping our culture aligned to our principles.
- When principles begin to change then we are in danger of mission drift.



e. Do you believe that the company neglects some of the biblical principles in situations where they are not advantageous for management? How flexible is the company when it comes to strictly following its principles?

No. We continually have to provide clarity about our values and principles and remind our people of our purpose for being in business: *To glorify God by being a faithful steward of all that is entrusted to us. To have a positive influence on all who come in contact with Chick-fil-A*

f. Discourse how you see the influence of the Protestant Reformation in the world today. What does it cover? What impact does it have on a Chick-fil-A?

Not sure I know how to answer a question like this.

g. Add, if you wish, what you think is relevant to the topic and that helps to understand the relationship that may exist between the Protestant Reformation, biblical principles, the organizational culture of Chick-fil-A and the development of ethical behaviors.

We see no conflict between biblical principles and good business decisions.

The more clearly we articulate biblical principles will bear impact on business decision which is carried out in behaviors by our people within Chick-fil-A.

Entrevistado 2.

A: And finally, add what you think is relevant for the topic and that helps to understand the relation that may exist between biblical principles, the organizational culture of Chick-fil-A and the development of ethical behaviors. Whatever you want. If you want to tell stories and things that you think that could be relevant.

L: Well, let me... You probably don't know that about me, I was in professional ministry for 30 years. And I... When we changed gears, when God pulled our hands out of that and said "I want you in a new place, in new ministry." We looked at what we do as ministry, we think, you know, we have a lot of college kids and high school age, so we look at a great youth group that we are shepherding and caring for, like I said earlier, we are on the people business. We may sell chicken, a lot of it, but it's all about people. And we do look at... You know, when we first started... and someone will ask me this many times and I will say the same thing, I say like: I think we moved from the boardroom of christianity, you know, full time christian service, get my own office, I have a "do not disturb" button on my phone, I can hit and do my devotions in quiet and peace. And that not the restaurant business. It changes minute by minute, it's chaotic, things break down, you gotta improvise, somebody doesn't show, you gotta work harder, you know? It's not clean and... as doing life with people that are not necessarily found in Christ, but we get to reflect that everyday. And so I felt that I moved from the boardroom to the frontline of christianity. Cause you're just hanging out there everyday and how you are seen, how you are experienced can either bless people or cause them to curse you. And we look for ways to bless people, to be a lifter, not somebody who's gonna take them down. And we wanna lift up people. Quick story: I remember one time, I was a little frustrated, I saw a car coming around to pull up to our drive-thru window, and nobody was there. I was like "where is everybody", you know? I was just like, "c'mon isn't

someone left to take it?", so, you know, the guy was there waiting, I had to go open the window and say "hey, I can get your order yet, let me grab it for you", as I handed it to him, he said "hey I just want you to know I love how I'm treated here, I love you guys and we're so grateful to have you in our community". And I was like "wow!" that blew me away. And then he pulls forward a little bit, stops and then turns around and says "you know, sometimes I just come here for a smile" and you know, that cuts you right to the heart, cause you... we have no idea how effective is what we're doing and... But as long as we're found in Christ I think we're influencers, you know, bringing light and treating people right, that's a breath of fresh air, we've had many people in the restaurant go: "What's going on here?" you know, this is so special, you know, it leads to a conversation that's very interesting, I'll say that. When we first opened we play instrumental worship music in our restaurant and a guy came up one day and he says "do you know you're playing worship music???" (laughs) I'm like "yeah!", he says "oh, that's so cool!", you know? It's very unique. I'll have to say that. It's an unique opportunity, there's something very special about people coming and sitting down, you know, when we get our restaurant, our dining room open again, it's so unique, it's fun to see people just sitting, we're providing an environment that's uplifting, that's not negative, that they know they're gonna to be treated well, that they're gonna have great food and they just exhale, you know? It's wonderful to see families together, they come in sometimes just for the birthday parties, and celebrate with us, we celebrate with them. It goes way beyond... You know, how do we find people that are aligned with that? We train them. We put people through training, we ask questions, we want them to understand it's not a transactional business, does that makes sense to you? It's not I'm not paying you "x" money dollars for my chicken sandwich. It's about a relationship. If you caught on while we're been talking everyone will talk about the people who enter in our restaurant, people who are coming by for us, I don't call them customers, I call them guests. Because if a guest of honor showed up in your doorstep, you go way out of your way to treat them with ultimous honor, dignity, you'd focused on it, you'd be with them, you connect with them, find simple ways, that's what we do everyday. You can do a micro connection with someone as they drive by, the drive-thru window. You know, just cast their eyes and say "hey, you have a great day!", something about being authentic with that, connect people. I always kinda knew that, there was always this tension about ministry and marketplace. Right? Two pieces. You know? People aspire to go into the ministry, that's the best thing we known and, you know, I just think they're meshed together for me. It's one thing. We're out there, we're on the market place, we're doing business, we're marketing, we're pushing for sales, we're doing everything because we want to run a great business. And the more profit we make, the more we can hire people, as we grow we need more people. People have gotten raises after raises which is wonderful, to spread that around and be generous. So with that said, it's probably the hardest job we've ever done. It's absolutely mind-boggling. It's only drive-thru right now, drive thru and a thing we call "curbside", people can order on their app and pull up and check in and we bring right out to them. But even that, you think of somebody smiling through a mask, you know, you can't see their smile but you can see their eyes. So it's a fascinating multifaceted business.

A: I hope one day to have the opportunity to visit one of the Chick-fil-As one day.

L: That would be good!

A: I have never been to the United States, but if one day I go there, I hope to go to one of the Chick-fil-As, and hopefully yours! That would be nice.

L: That would be good! I'll buy for you, ok? You got a free meal if you show up!

A: (laughs) Thank you! Thank you a lot! Larry, I...

L: That's great. So what are you gonna do with this paper, with this research?

A: Oh, it's the final work of my business course, I'm at the university and that's my final job, so I can get graduated.

L: Good, well, I hope I didn't hold you up.

A: Oh, not at all! You were very helpful!

L: Well, if you have other questions, feel free to reach out to me, ok?

A: Ok, I really appreciate you taking the time to talk and help me with my work, that was very nice.

L: Thank you. It was a pleasure to meet you even (inaudible) zoom.

A: Thank you, thank you a lot. And God bless you, I'm very happy with our talk.

L: Great. Have a great day, God bless you.

A: Thank you. You too, amen. Bye Larry, thank you.

Entrevistado 3.

1. Name: Chris Tyndal

2. Relationship with the company (partner, director, employee, customer, etc.): Employee

3. Specific questions:

a. Do you believe there was an influence of biblical principles in the development of Chick-fil-A's organizational culture? To what extent? In what way? Describe.

Yes. Truett Cathy founded CFA on Biblical principles and then renewed that commitment forever with the creation of our corporate purpose, "To Glorify God by being a faithful

steward of all that is entrusted to us and to have a positive impact on all who come in contact with Chick-fil-A". That purpose is our foundation.

b. Have workers in general adopted ethical behaviors within the company while carrying out their activities? What kind? Could you exemplify?

I believe our core values are so strong that we enjoy an added layer of accountability to the highest ethical standards. Honesty and integrity are two of the most significant examples. Working at Chick-fil-A makes you a better person because you are surrounded by the very best people. We encourage deep relationships such that you would never treat a fellow staff member unjustly. We care about each other. We care about our commitment to the corporate purpose. Ethics bring Glory to God.

c. What is the importance of adopting ethical behaviors in the daily routine of Chick-fil-A? Do you believe that there is also a relationship between biblical principles and the development of ethical behaviors? How?

Biblical principles are good business principles. Service to others and self-sacrifice are great examples of Biblical principles that we apply to our work. Christians answer to the highest power and are called to high standards by the God they serve as well as the church.

d. Do you believe that the organizational culture desired by managers can cover all of the different areas of activity in the company? Can ethical behaviors, whether they are perceived in the organization, be observed at all levels?

The example starts with the Cathy family and Truett as our founder. The family not only selects the greatest leaders but also the most pure-hearted and genuine servants to work in the business. This can be seen at all levels of the organization.

e. Do you believe that the company neglects some of the biblical principles in situations where they are not advantageous for management? How flexible is the company when it comes to strictly following its principles?

I cannot ever remember a time where I have witnessed this in my own career. We pursue what the right thing is and make the right decision when it's a matter of ethics every time.

f. Discourse how you see the influence of the Protestant Reformation in the world today. What does it cover? What impact does it have on a Chick-fil-A?

I see the Reformation as the re-centering of the Church and God's people around his call for our lives as Christians. This was recommitting to what is most important about our Faith. I see these same principles in how we run the business. Our business exists to serve for His Glory.

g. Add, if you wish, what you think is relevant to the topic and that helps to understand the relationship that may exist between the Protestant Reformation, biblical principles, the organizational culture of Chick-fil-A and the development of ethical behaviors.

most obvious parallel between the results of the Reformation and Chick-fil-A is that the Reformation shifted the church away from serving itself and back to serving God. Likewise, Chick-fil-A exists as a business to serve others and to serve God and not just the business or the owners (the family). This clarity of vision and purpose demand strong ethics of servanthood.

#### Entrevistado 4.

1. Name: Mitch Aldridge

2. Relationship with the company (partner, director, employee, customer, etc.): Employee at Impact 360 Institute, a Chick-fil-A affiliated non-profit organization.

3. Specific questions:

a. Do you believe there was an influence of biblical principles in the development of Chick-fil-A's organizational culture? To what extent? In what way? Describe.

Yes. Chick-fil-A's founder, Truett Cathy has been quoted as saying "I see no conflict whatsoever between Christianity and good business practices. People say you can't mix business with religion. I say there's no other way." This is reflected further in Chick-fil-A's corporate purpose which is "To glorify God by being a faithful steward of all that is entrusted to us and to have a positive influence on all who come into contact with Chick-fil-A." In that sense, Chick-fil-A was founded on a desire to follow biblical principles and serve people. That foundation has deeply influenced the organizational culture of Chick-fil-A, in that every division of Chick-fil-A puts a strong influence of service. You see this both at the corporate office and in the restaurants.

b. Have workers in general adopted ethical behaviors within the company while carrying out their activities? What kind? Could you exemplify?

The most obvious sign of ethical behavior within Chick-fil-A is seen in the restaurants. Chick-fil-A restaurants have a reputation for having excellent customer service and very friendly employees. These behaviors are in fact taught to any employee who receives training at Chick-fil-A through something called the "SERVE" model. This is modeled after Jesus' style of service. These are things that Chick-fil-A holds valuable, and they expect all of their employees to do so as well. The result is that your experience at Chick-fil-A is consistent almost anywhere you go. At every restaurant you can expect good food, friendly people, and great customer service.

c. What is the importance of adopting ethical behaviors in the daily routine of Chick-fil-A? Do you believe that there is also a relationship between biblical principles and the development of ethical behaviors? How?

The behaviors that Chick-fil-A teaches their employees are influenced by their corporate purpose. And of course, that corporate purpose is influenced by biblical principles. Although Chick-fil-A doesn't explicitly teach Bible verses to their employees, the behaviors that all employees are expected to uphold are clearly influenced by biblical principles. This started with the founder, and has continued throughout the life of the organization. The daily routine of Chick-fil-A is done for the end goal of glorifying God by serving people.

d. Do you believe that the organizational culture desired by managers can cover all of the different areas of activity in the company? Can ethical behaviors, whether they are perceived in the organization, be observed at all levels?

Chick-fil-A's organization is made up of a combination of small teams. This is true within the corporate offices and in the restaurant. Because of the intimate nature of the teams, supervisors actually are able to make sure that their employees are upholding the value system that the organization is known for. The key to this is hiring supervisors that are committed to the corporate purpose. Of course, this applies only to ethical behaviors within the workplace. The hope is that employees would adhere to this lifestyle outside of the workplace as well, but that can't be observed.

e. Do you believe that the company neglects some of the biblical principles in situations where they are not advantageous for management? How flexible is the company when it comes to strictly following its principles?

At this point, there are biblical principles that are so ingrained in the organizational culture that they can't be neglected. However, there can sometimes be a misconception that Chick-fil-A is unabashedly vocal about faith. This is simply untrue. There are Christians within the organization that are very vocal about their faith, including the CEO. However, there are other people within the organization who are not Christians. Instead, Chick-fil-A as an organization tries to model their values through action, and in that way, they have earned a reputation for it. Some parts of the company will be vocal about their Christian values, and others will not. It depends on the person.

f. Discourse how you see the influence of the Protestant Reformation in the world today. What does it cover? What impact does it have on a Chick-fil-A?

The Protestant Reformation was an integral event that changed the church (and in many ways, the world) forever. The "evangelical" stream of the Christian faith was born out of this movement, and this is now one of the largest faith movements in the world. It's impact on Chick-fil-A is interesting to think about. The founder was an evangelical, so there is, of course, some influence there. Many of their employees are also evangelical. The Reformation also reignited the idea that ministry is for everyone, not just the clergy. Christians everywhere started seeing themselves as ministers, not just the priests and bishops. This has an interested impact on Chick-fil-A, because Truett Cathy saw his restaurant as his ministry. Many Chick-fil-A operators think the same way today.

g. Add, if you wish, what you think is relevant to the topic and that helps to understand the relationship that may exist between the Protestant Reformation, biblical principles, the organizational culture of Chick-fil-A and the development of ethical behaviors.

Chick-fil-A has been a successful organization because they have followed biblical principles. This is not to say that organizations that are not run by Christians cannot thrive. The point is that not only is Christianity true, it is the best way to live. Jesus was the greatest

leader who ever lived. Why wouldn't we base our leadership principles off of Him?  
Chick-fil-A has realized that good business practice and following God can go together.

Entrevistada 5.

(Respondeu parte em português)

1. Name:

Melva Blanchard

2. Relationship with the company (partner, director, employee, customer, etc.):

Cliente

3. Specific questions:

a. Do you believe there was an influence of biblical principles in the development of Chick-fil-A's organizational culture? To what extent? In what way? Describe.

Sim. O Chick-fil-A foi fundado por dois irmãos cristãos e desde o começo a ideia de liderança servidora sempre esteve presente. Depois de perder seu parceiro, Truett Cathy continuou o negócio, valorizando os ensinamentos de Jesus e servindo não só a clientes mas aos funcionários. Ele acreditava que o verdadeiro líder lidera pelo exemplo, servindo aqueles ao seu redor como Jesus fez ao lavar os pés dos discípulos. Ainda na mesma filosofia, Cathy incorporava o versículo 41 de Mateus 5 onde Jesus ensina sobre servir além do que é esperado: "Se alguém o forçar a caminhar com ele uma milha, vá com ele duas." A excelência no serviço também está presente, remetendo ao dom de mordomia descrito nas Escrituras. O Chick-fil-A busca utilizar os recursos de uma maneira que venha impactar seus clientes e funcionários através, por exemplo, de produtos de qualidade, excelente atendimento (ao invés de "de nada", seus funcionários são encorajados a responder sempre "é meu prazer"), organização do ambiente, entre vários outros fatores. Esses valores implantados por Cathy ainda são conservados hoje na cultura organizacional da marca.

b. Have workers in general adopted ethical behaviors within the company while carrying out their activities? What kind? Could you exemplify?

Sim, principalmente dos cargos de gerência para a mais alta liderança. Cada franqueado é responsável por garantir o comportamento ético de seus empregados. O atendimento sempre cortês e respeitoso pode servir de exemplo, mas não consigo lembrar de um exemplo específico.

c. What is the importance of adopting ethical behaviors in the daily routine of Chick-fil-A? Do you believe that there is also a relationship between biblical principles and the development of ethical behaviors? How?

Muito importante, exatamente pelo fato de a empresa carregar princípios cristãos. A integridade, que abrange o comportamento ético, é esperado de todos os seus funcionários. O desenvolvimento de comportamento ético está relacionado com princípios bíblicos pelo fato de que a Bíblia ensina a santificação, ou seja, na esfera comportamental isso significa um comportamento livre de erros, alinhados com a boa moral.

d. Do you believe that the organizational culture desired by managers can cover all of the different areas of activity in the company? Can ethical behaviors, whether they are perceived in the organization, be observed at all levels?

The goal is that the culture would prevail in all of different areas, but we know that is almost impossible to see it happening due to the size of the organization and to the fact that they operate with franchises. They can be observed in all levels, at least all levels are aware of the importance of ethical behaviors to the company.

e. Do you believe that the company neglects some of the biblical principles in situations where they are not advantageous for management? How flexible is the company when it comes to strictly following its principles?

I know that is not the heart of the company and that the upper level carry the biblical principles in every decision they make, though as a customer it is impossible for me to answer accurately.

f. Discourse how you see the influence of the Protestant Reformation in the world today. What does it cover? What impact does it have on a Chick-fil-A?

A influência da reforma protestante pode ser vista com muita facilidade ao observar a divisão do cristianismo entre igrejas evangélicas e católicas, por exemplo. A fé que não é baseada em obras, que não olha para a moralidade somente como evidência de salvação. A reforma protestante ajustou a visão de mundo de grande parte da população mundial, e esses impactos são difíceis de serem medidos. Mas acredito que a seriedade com a qual a vida espiritual é tratada - não como uma lista de regras a serem cumpridas, mas um relacionamento pessoal com o Criador, é um dos impactos. Valorização da Palavra de Deus (Bíblia) como meio de revelação divina é provavelmente o impacto que vejo sobre o Chick-fil-A. O fato da empresa reconhecer o valor de princípios bíblicos na maneira como se faz negócios é prova do fato de que há o reconhecimento de que as Escrituras são autoridade sobre os homens no mundo.

g. Add, if you wish, what you think is relevant to the topic and that helps to understand the relationship that may exist between the Protestant Reformation, biblical principles, the organizational culture of Chick-fil-A and the development of ethical behaviors.

Entrevistado 6.

1. Name:



Grant Parker

2. Relationship with the company (partner, director, employee, customer, etc.)

Owner/Operator

3. Specific questions:

a. Do you believe there was an influence of biblical principles in the development of Chick-fil-A's organizational culture? To what extent? In what way? Describe.

Absolutely. In the DNA of Chick-fil-A is a desire to glorify God and faithfully steward everything He's given us. We see our business and our jobs as a GIFT. We can't boast or take credit. We simply look to Him as the source and sustainer of our success and growth. This starts at the top with the Cathy Family, and transcends all the way to the restaurant level. The Cathy family truly sees this business as not their own, and they desire to steward the business well. So STEWARDSHIP is a major biblical principle we hold dearly.

Additionally, we care about people more than profits. In the midst of our desire to steward the business well, we CARE about our team members and employees. One way we display that care is by providing our team members a day of rest (Sundays) so they can worship and spend time with their families if they choose to do so.

Some other Biblical principles I see regularly in the business are discipline, teamwork, accountability, leadership development, endurance, resiliency, and hospitality to name a few.

b. Have workers in general adopted ethical behaviors within the company while carrying out their activities? What kind? Could you exemplify?

In general, our talent pool understands that there is a certain expectation for them at Chick-fil-A. We expect kindness, care, humility, hard work, and a great attitude and from every team member. Because these traits are so engrained in our culture, I've found that most new hires adopt these traits because of the expectation we have for all of our team members to exemplify them. We do not compromise on our team members being selfless, treating each other and all of our guests with dignity and respect. We do not hire team members that don't carry these behaviors, and we do not keep those that fail to exhibit these traits. In other words, to wear the Chick-fil-A name on your chest, you must adopt these behaviors. Although we do work to develop these traits with our current team members, we've found the most sure way to guarantee these traits is to hire for them on the front end.

c. What is the importance of adopting ethical behaviors in the daily routine of Chick-fil-A? Do you believe that there is also a relationship between biblical principles and the development of ethical behaviors? How?

We cannot take a break from these ethical behaviors/values that we expect from each team member. At our local Chick-fil-A, our core values are ownership, humility, great attitude, productivity, and hungry. These are behaviors we expect, day in and day out from each of our

team members. That being said, we see these behaviors from both lovers of God, and those that don't yet know Him, and because it's in the DNA of our business, we still see them display these ethical behaviors that are each build on biblical principles. However, from those team members who God has changed their heart and their nature, they more naturally display these ethical behaviors.

d. Do you believe that the organizational culture desired by managers can cover all of the different areas of activity in the company? Can ethical behaviors, whether they are perceived in the organization, be observed at all levels?

The only way to create a culture where ethical behaviors are observed at all levels is to start with the leaders within an organization. The rest of the organization will follow the attitude and heart of the leaders at the top. Without a leadership team that embraces a strong standard of biblical ethics, you will not see it at the lowest levels.

e. Do you believe that the company neglects some of the biblical principles in situations where they are not advantageous for management? How flexible is the company when it comes to strictly following its principles?

I think there's always a tendency to let the busyness of the business get in the way of pursuing faithfully our ultimate desire to glorify God in our stewardship and the way we treat other people. However, even in our failures, we run back to our core values and our ultimately mission: to feed people well...not just physically, but emotionally, mentally, and spiritually.

f. Discourse how you see the influence of the Protestant Reformation in the world today. What does it cover? What impact does it have on a Chick-fil-A?

I would say the word "stewardship" rests on the word GIFT. The reformation brought to the forefront the fact that the GOSPEL must be supreme... this truth that we are saved by GRACE ALONE, through FAITH ALONE, in CHRIST ALONE. This GIFT of grace is the foundation of us at Chick-fil-A, and we now walk as stewards of a life He's given us. He's given us EVERYTHING, our lives, our breath, our salvation, our opportunities, and our business. It's all HIS, and we live to make much of Him and faithful steward and manage what is already His. The reformation put this GIFT on display, and it crushed any delusion that we can take credit for ourselves.

g. Add, if you wish, what you think is relevant to the topic and that helps to understand the relationship that may exist between the Protestant Reformation, biblical principles, the organizational culture of Chick-fil-A and the development of ethical behaviors.

I'd like to go back to our mission at our local Chick-fil-A: "People are hungry. Feed them well." Ultimately, we know that people are hungry for Christ. He is the bread of life. All who come to Him will never hunger. All who believe in Him will never thirst. He is the point of it all, and we give Him the glory and credit. But HOW do we do this at Chick-fil-A. We can most effectively share the heart and message of Jesus as we DISPLAY Jesus in how

we serve our guests. People are physically hungry, so they come to our restaurant, and we feed them with the best possible fast service, hot and delicious food, with an accurate order and clean environment. Additionally, we feed their heart, with genuine care, hospitality, friendship, and a smile.

The point is, as we seek to show people Jesus, we must develop a culture that displays Jesus in our behavior. The Biblical principles are a reflection of changed hearts (by Jesus) that LOVE Him. The behaviors follow.