



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ADMINISTRAÇÃO**

**MAIQUE ADRIAN BRIÃO GROSS**

**RELIGIOSIDADE E GESTÃO: PLURALIDADE NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

PORTO ALEGRE

2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**MAIQUE ADRIAN BRIÃO GROSS**

**RELIGIOSIDADE E GESTÃO: PLURALIDADE NO**  
**AMBIENTE DE TRABALHO**

Monografia apresentada ao curso de administração da faculdade Federal do Rio Grande Do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Julice Salvagni

PORTO ALEGRE

2022



MAIQUE ADRIAN BRIÃO GROSS

## RELIGIOSIDADE E GESTÃO: PLURALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Monografia apresentada ao curso de administração da faculdade Federal do Rio Grande Do Sul como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Julice Salvagni

Conceito Final:

Aprovado em ..... de .....de.....

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora – Prof.<sup>a</sup> Dra. Julice Salvagni  
Universidade Federal do Rio grande Do Sul - UFRGS

---

Prof. Dr. Paulo Abdala  
Universidade Federal do Rio grande Do Sul - UFRGS

---

Prof.<sup>a</sup> Membro da Banca  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

## RESUMO

Nesta pesquisa buscou-se analisar a influência da religiosidade dos colaboradores e gestores nas atividades diárias no ambiente de trabalho, nos valores organizacionais, assim também os contatos gerados decorrente desta diversidade de religiões. Para uma análise mais aprofundada do tema, foi produzido a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas que possuem necessidades religiosas e que possam ajudar na conclusão na busca de valores religiosos que possam se compreender em uma cultura organizacional, tanto diversa como fechada. Além de revisões teóricas sobre o tema, versou sobre questões sobre a liberdade religiosa no ambiente organizacional, assim como, diversidade dentro da empresa, conversas inter-religiosas e respeito a todas as religiões. Para corroborar com a pesquisa, foi analisado cases de organizações que adotaram a liberdade religiosa na sua gestão e a consequência de seus resultados. Buscou-se analisar se a pluralidade de religiões no ambiente corporativo como prática para a administração, visualizando um possível um fortalecimento de laços da empresa com o colaborador, uma maior empatia e respeito, além de uma construção de um ambiente mais colaborativo e acolhedor. Nesta pesquisa também vimos se é necessário que as organizações busquem práticas e políticas internas que supram a liberdade de expressão religiosa no ambiente de trabalho e se isso é benéfico para a organização de modo geral. Os resultados mostram que a religiosidade pode ser um fator de união, mas também pode gerar conflitos e segregação dentro de uma organização. Conclui-se que a gestão da diversidade religiosa deve ser uma preocupação e esse debate muito importante dentro das empresas.

**Palavras Chaves:** cultura; diversidade; relações de trabalho; religião; religiosa

## ABSTRACT

In this research, we sought to analyze the influence of the religiosity of employees and managers on daily activities in the work environment, on organizational values, as well as the contacts generated due to this diversity of religions. For a deeper analysis of the theme, it was produced from semi-structured interviews with people who have religious needs and who can help in the conclusion in the search for religious values that can be understood in an organizational culture, both diverse and closed. In addition to theoretical reviews on the subject, it dealt with questions about religious freedom in the organizational environment, as well as diversity within the company, inter-religious conversations and respect for all religions. To corroborate the research, cases of organizations that adopted religious freedom in their management and the consequences of their results were analyzed. We sought to analyze whether the plurality of religions in the corporate environment is a practice for management, viewing a possible strengthening of the company's ties with the employee, greater empathy and respect, as well as the construction of a more collaborative and welcoming environment. In this research we also saw if it is necessary for organizations to seek internal practices and policies that supply freedom of religious expression in the work environment and if this is beneficial for the organization in general. The results show that religiosity can be a uniting factor, but it can also generate conflicts and segregation within an organization. It is concluded that the management of religious diversity should be a concern and this debate is very important within companies, which must create strategies for inclusion and respect for differences in beliefs.

**Keywords:** conflicts; culture; diversity; work relationships; religion; religious

## Lista de Tabelas

**Tabela 1** – Religiões no mundo .....13

**Tabela 2** – Cristãos no Mundo .....13

## Lista de quadros

<b>Quadro 1</b> - Quadro de entrevistas .....	25
---	----

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	12
<b>2.1 Contextualização</b> .....	12
2.1.1 Intolerância Religiosa .....	14
<b>2.2 Fundamentação teórico conceitual</b> .....	15
2.2.1 Conceito de religião.....	16
2.2.3 Conceito de valores organizacionais.....	17
2.2.6 Conceito de produtivismo.....	18
<b>2.3 Sistematização de estudos e discussões sobre o tema de estudo..</b>	18
2.3.1 A religião e o Ambiente de trabalho .....	18
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	23
<b>3.1 Coleta de informações</b> .....	23
<b>3.2 Informações coletadas</b> .....	24
<b>3.3 Análise das informações</b> .....	24
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	27
<b>4.1 Análise de dados</b> .....	27
<b>4.2 Religiosidade</b> .....	27
<b>4.3 Ambiente de Trabalho</b> .....	30
<b>4.3 Práticas de gestão</b> .....	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS:</b> .....	41
<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas</b> .....	44



## 1 INTRODUÇÃO

Percebemos que no mundo hoje fica cada vez mais claro e perceptíveis as diversidades humanas, como: Idade, gêneros, raças e crenças religiosas. E atualmente, no mercado de trabalho, há hoje diversas culturas e crenças dentro de apenas uma organização, se tornando um desafio tanto para os gestores como para os colaboradores que vivem em ambientes com tantas adversidades.

A pluralidade de religiões não implica apenas na liberdade individual de cada um de exercer a sua fé, mas também na convivência do dia a dia no ambiente de trabalho. Pesquisando artigos e estudos teóricos e de intervenção sobre o tema, percebemos que nas empresas este tema ainda é muito pouco explorado e estudado, sendo visto ainda como muito complexo e controverso. Por isso, é muito importante analisar o que as pessoas de dentro das organizações e que são religiosas enxergam sobre o assunto e analisar as políticas, estratégias e iniciativas adotadas pelas organizações para buscarem um melhor relacionamento entre os funcionários e maiores engajamentos com a empresa.

De acordo com estudos feitos sobre a pluralidade religiosa na Europa, um estudo publicado no *Journal of Management, Spirituality e Religion* (2017) explorou a diversidade religiosa no local de trabalho, mais precisamente no Reino Unido. Os resultados indicaram que a pluralidade de religiões vem aumentando e com isso trazendo diversos benefícios como a promoção de tolerância e engajamento, mas também causadora de alguns problemas nas empresas analisadas.

Em empresas consideradas médias e de grande porte é muito comum encontrarmos conflitos, no sentido de oposições de ideias e de comportamentos, relacionados a expressão da religião através dos símbolos religiosos, alimentação oferecida pela empresa, dias de guarda e culto durante o horário de trabalho e até preconceitos. Percebemos que estes conflitos têm se tornado um problema cada vez mais crescente nas organizações. De acordo com Informações fornecidas pelo IBGE, nos mostram que existem cerca de 23 ramos de religiões no Brasil, sendo 50% dos brasileiros católicos, 31%, evangélicos e apenas 10% não têm

religião, e que na grande maioria das empresas, de médio e grande porte, têm em seu grupo de colaboradores pelo menos 4 Religiões (G1, 2022). Estudos realizados na Cambridge University nos mostram que estes conflitos no ambiente de trabalho é um fenômeno globalizado e cada vez mais rotineiro nas organizações.

De acordo com dados da Pew Research Center (2020), realizada em mais de 200 países, constata-se que há uma crescente diversidade religiosa em várias partes do mundo. Isso significa que as organizações estão cada vez mais propensas a terem funcionários com diferentes crenças religiosas.

Também pesquisas como realizada pelo Marcelo Gil em 2021, Sócio da empresa PwC, publicada no site da empresa, mostram que a religião desempenha um papel significativo no ambiente de trabalho e que podem gerar impactos positivos no ambiente organizacional. Mas já estudos feitos pela universidade da Califórnia em Berkeley revelaram que funcionários religiosos muitas vezes enfrentam desafios em relação à sua identidade religiosa no local de trabalho. Esses desafios podem incluir preconceitos, estereotipagens ou falta de acomodação religiosa adequada.

O presente estudo busca contribuir para uma maior e melhor discussão sobre o tema da pluralidade de religiões no ambiente de trabalho, focando nos trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, com o objetivo de entender suas experiências e relatos em relação a liberdade religiosa praticadas no seu ambiente de trabalho.

Realizando uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema abordado por esta pesquisa, percebemos que no Brasil ainda há pouca literatura e discussões a respeito de como lidar no dia a dia com a religiosidade no ambiente de trabalho. O respeito às diversidades é uma realidade cada vez mais presente em nossa sociedade, e o ambiente organizacional também não fica excluído deste tema. É importante salientar a importância desta discussão para promover um ambiente que favoreça a convivência leve e respeitosa entre os funcionários e gestão.

Nesse contexto, o trabalho busca evidenciar os conflitos organizacionais encontrados em empresas decorrentes da pluralidade. E que com o estudo do tema possa ser mostrado e debatido nestas organizações, tanto de forma direta ou indireta nas práticas de gestão, buscando entender a cultura da religião e criar

um melhor ambiente de trabalho, observando se é possível harmonizar as necessidades específicas de cada necessidade religiosa com a atividade de trabalho.

Embora a Constituição Brasileira no Artigo 5 inciso VIII, garanta a liberdade religiosa, a convivência com pessoas que praticam dogmas, doutrinas e práticas religiosas podem gerar desconfortos. Como o caso ocorrido com Fred Nicácio, participante do Big Brother Brasil do ano de 2023 que relatou em uma entrevista a Ingrid Rodrigues do Jornal Estadão:

É importante que a gente entenda que não foi um mal-entendido. Mal-entendido é outra coisa. O que aconteceu é racismo religioso, intolerância religiosa. Se fosse alguém rezando um terço de Nossa Senhora, isso não teria acontecido. (RODRIGUES, 2023, Online)

Como percebemos, a intolerância religiosa pode gerar desconfortos e conflitos no ambiente de trabalho. E a ausência de políticas e práticas que gerem a pluralidade de religiões e discussões a respeito, podem criar ambientes de preconceitos, violência e discriminações.

Neste contexto, esta pesquisa buscará observar práticas de gestão por parte de alguns gestores, e analisar se a diversidade religiosa e cultural é administrada com as atividades de trabalho. Os resultados destas pesquisas serão disseminados através desta monografia.

Diante do referido problema de estudo foram elencados os **objetivos** que este estudo pretende alcançar. Também, buscou-se contribuir para debates envolta do tema no mundo de trabalho na atualidade, mostrando a importância da compreensão dos aspectos subjetivos humanos. Como Objetivo geral buscou-se compreender de que maneira a religiosidade é vivenciada no ambiente de trabalho e que tipo de influências há nas relações interpessoais e nas práticas de gestão.

O estudo tem por Objetivos específicos:

- a) Investigar manifestações religiosas (simbólicas) realizadas no ambiente de trabalho;
- b) Investigar qual é a influência da religião na gestão de empresas, e nos processos de decisões;

- c) Identificar possíveis movimentos de recusa ou facilitadores da manifestação religiosa no ambiente de trabalho;

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a revisão teórica da pesquisa e embasar os estudos sobre a pluralidade de religiões nas organizações. Assim, buscaram-se no campo literário as principais referências na definição dos conceitos e elementos, bem como a tipologia relacionada às religiões e suas interações com o ambiente de trabalho.

### 2.1 Contextualização

A história da religião no mundo se entrelaça com à história geral da humanidade. A religião, ao passar dos tempos, modificou muito a maneira de como as pessoas enxergam o mundo e “depois” dele. A Religiosidade é uma característica cultural que exerce forte influência na vida das pessoas, sendo presente em diferentes esferas da sociedade, inclusive no ambiente de trabalho.

A religião encontra-se, ao mesmo tempo, no antagonismo relativo e na supervalorização reafirmadora. Exatamente onde ao saber e a fé, a tecnociência (capitalista e fiduciária) e a crença, o crédito, a fiabilidade, o ato da fé terão estado sempre comprometidos, no próprio lugar, no cerne da aliança de sua oposição. (DERRIDA, 2018, p. 12)

A pluralidade de religiões é um tema cada vez mais atual e sua discussão muito relevante ao meio corporativo. Tem se notado que muitas empresas têm se deparado com a diversidade religiosa entre seus colaboradores e suas relações com os clientes.

A gestão da pluralidade religiosa no ambiente de trabalho é um desafio que exige dos gestores compreensão e sensibilidade para evitar casos de intolerância religiosa dentro de suas organizações.

1 Tabela – Religiões no mundo

Ano	1900	1970	Mid-2000	Trend <sup>4</sup>	mid-2005	2025
<b>População Mundial por Religião</b>						
11. Número de religiões no mundo	1.000	6.000	9.900	1,76	10.800	15.000
12. Cristãos (de todo tipo, Mundo C) <sup>5</sup>	558.131.000	1.234.431.000	1.999.514.000	1,31	2.135.783.000	2.640.665.000
13. Muçulmanos	199.914.000	547.979.000	1.185.920.000	1,93	1.313.984.000	1.825.283.000
14. Hindus	203.003.000	462.523.000	803.594.000	1,49	870.047.000	1.065.868.000
15. Não-religiosos	3.024.000	532.344.000	762.132.000	0,17	768.598.000	806.884.000
16. Budistas (Chineses universais)	380.006.000	231.865.000	390.735.000	0,71	404.922.000	431.956.000
17. Budistas	127.077.000	232.561.000	363.964.000	0,89	378.809.000	457.048.000
18. Ateístas	226.000	165.391.000	148.055.000	1,40	256.341.000	270.210.000
19. Novas Religiões	5.951.000	78.323.000	104.066.000	0,58	151.548.000	151.742.000
20. Tribais	117.558.000	162.917.000	237.023.000	0,81	108.132.000	122.188.000
21. Sikhs	2.962.000	10.618.000	23.258.000	1,54	25.374.000	31.985.000
22. Judeus	12.292.000	15.097.000	14.564.000	1,01	15.146.000	16.895.000
23. Não-Cristãos (Mundos A & B) <sup>6</sup>	1.061.494.000	2.456.493.000	4.057.201.000	1,19	4.317.845.000	5.210.790.000
24. Totais Cristãos em % no mundo (Mundo C)	34,5	33,4	33,0	0,08	33,1	33,6

Fonte: International Bulletin of Missionary Research, Janeiro 2005. David B. Barrett & Todd M. Johnson. Disponível em: <http://www.globalchristianity.org/ibmrnote.htm> acesso em 18/06/2005

Hoje, temos a religião cristã como a maior do mundo, sendo muito representativa com mais de 2 bilhões de adeptos em diversos ramos dentro da própria religião, também se dividindo entre católicos e protestantes. E dentro dos protestantes dividindo-se em diversas igrejas evangélicas pentecostais.

## 2 Tabela – cristãos no mundo

Ano	1900	1970	Mid-2000	Trend	mid-2005	2025
<b>Membresia por Bloco Eclesiástico</b>						
32. Católicos Romanos	266.546.000	665.475.000	1.055.651.000	1,17	1.118.992.000	1.336.338.000
33. Independentes	7.931.000	96.926.000	379.085.000	2,39	426.672.000	612.670.000
34. Protestantes	103.024.000	211.052.000	347.762.000	1,56	375.814.000	491.084.000
35. Católicos Ortodoxos	115.844.000	139.646.000	214.436.000	0,47	219.501.000	235.834.000
36. Anglicanos	30.571.000	47.409.000	75.164.000	1,18	79.719.000	108.257.000
37. Cristãos Marginais	928.000	11.100.000	29.501.000	2,97	34.150.000	49.768.000

Fonte: International Bulletin of Missionary Research, Janeiro 2005. David B. Barrett & Todd M. Johnson. Disponível em: <http://www.globalchristianity.org/ibmrnote.htm> acesso em 18/06/2005

Só a religião cristã hoje no mundo representa mais de 2,6 bilhões de pessoas no mundo segundo Word Evangelization Research center, isso equivale aproximadamente a 1/3 da população do planeta.

Como percebemos nas tabelas é inegável a presença da religião também no mundo corporativo. Assim, buscaremos nos aprofundarmos em alguns conceitos com o intuito de discernir e facilitar a discussão sobre o tema de estudo, como também, ajudar a entender algumas perguntas que cercam o objeto de estudo, a partir de uma análise de estudos e pesquisas realizadas na área. Em suma, a gestão da religiosidade no ambiente organizacional é um ponto fundamental a ser analisado. E com isso, ajudar empresas e gestores a estarem preparados para lidar com a diversidade religiosa de seus colaboradores.

### 2.1.1 Intolerância Religiosa

A intolerância religiosa é um tópico complexo que envolve questões sociais, políticas e culturais. Embora seja difícil mensurar a intolerância religiosa por meio de estudos científicos, existem pesquisas que podem ajudar a entender suas causas e consequências.

O conceito de intolerância religiosa de acordo com o Artigo 208 do código penal diz que: “Escarnecer de alguém publicamente, por motivo de crença ou função religiosa; impedir ou perturbar cerimônia ou prática de culto religioso; vilipendiar publicamente ato ou objeto de culto religioso.”

A intolerância pode aparecer nas empresas de diversas formas, como: Comentários ofensivos e assédio, tratamento diferenciado recebendo menor apoio ou menos recursos que seus colegas pares, promoção ou contratação por não ser da mesma religião do gestor mesmo sendo qualificado para a vaga, entre diversos outros pontos.

Como o Caso relatado pela reportagem do G1 da Rede Globo em 2022 que noticia: “Jovem denuncia por intolerância religiosa comerciante que disse não querer 'macumbeiro' em vaga de emprego”. A jovem entrou em contato com a empresa que estaria disponibilizando a vaga e logo no início já foi indagada sobre sua religião. E de acordo com os “prints” apresentados o comerciante teria

dito: “não quero nenhum tipo de macumbeiro na minha barraca”. A candidata relatou que se indignou e desistiu da vaga de emprego. (G1, 2022).

De acordo com estudos feitos pelo Observatório das Liberdades Religiosas, com apoio da Representação da Organização das Nações Unidas (UNESCO) vemos um aumento de 173% em casos de intolerância religiosa no mundo nos últimos 3 anos. Este mesmo estudo aponta que a intolerância pode surgir de diferentes fatores como, por exemplo, falta de conhecimento e compreensão das crenças e práticas diferentes das próprias. Além disso, fatores como a identidade cultural, o medo do desconhecido e a influência de ideologias extremistas também podem contribuir para a intolerância religiosa.

Uma pesquisa publicada na revista científica *Social Psychological and Personality Science* em 2019 mostrou que pessoas tendem a ter uma visão mais negativa e intolerante em relação a religiões diferentes da sua própria. Os resultados sugerem que a intolerância religiosa é impulsionada por uma forte identificação com a própria religião e a crença na superioridade desta em relação a outras.

Outros estudos têm demonstrado que a intolerância religiosa pode ter consequências negativas significativas para as vítimas, A pesquisa *Intolerância religiosa, racismo epistêmico, disputa de mercado e violência no Brasil: uma análise pelos registros da imprensa goiana* (MARCIA, 2021) abordou que a intolerância religiosa está associada ao aumento nos níveis de ansiedade e depressão entre indivíduos de minorias religiosas. Além disso, a intolerância religiosa pode levar à exclusão social, discriminação no trabalho e até mesmo ataques físicos.

Embora a intolerância religiosa seja um fenômeno complexo, estudos científicos têm contribuído para entender suas causas e consequências. Identificar esses mecanismos é fundamental para desenvolver debates e ainda mais estudos sobre o tema.

## **2.2 Fundamentação teórico conceitual**



### 2.2.1 Conceito de religião

Para Alves (2010) a religião é como uma busca de ultrapassar as realidades materiais, além do mundo e seus fundamentos materiais. A religião para ele é uma fonte de imaginação, de caridade e de amores. Já para Kung (1986) enfatiza a importância do contexto cultural e social em que uma tradição religiosa cresce e se desenrola. O autor vê que a religião verdadeira é a insuperável, seja ela compreendida pelo Deus, o todo poderoso. Ele também comenta que cada religião deve ser entendida em sua própria realidade e complexidade e sua construção é muito maior e profunda do que seus dogmas e doutrinas explícitos em seus ritos.

Com isso, podemos enxergar a religião como um conjunto de crenças, rituais, valores e práticas que possuem uma correlação entre o ser humano e o divino. Visto que observamos que essa correlação entre a religião com algo superior é em muitos casos subjetivo e pode ser atingida de diversas formas, tanto de forma solitária como em grupos. A exemplo destes grupos temos os católicos e protestantes e suas vertentes neopentecostais.

Podemos subdividir a religião cristã em católicos e Protestantes, que são as maiores vertentes do cristianismo. Dentro do protestantismo brasileiro, podemos subdividir, para maior facilidade de entendimento, em evangélicos históricos ou tradicionais, pentecostais e neopentecostais. (BARCI, 2006, p. 18)

Tanto as religiões cristãs e suas vertentes como as religiões do restante do mundo, buscam explicar a origem de todas coisas e perguntas existências através da religião e experiências sobrenaturais.

Na própria Bíblia temos a definição de fé como a certeza das coisas que não vemos. O termo “fé” é muito mais claro para o entendimento e consenso claro entre os pesquisadores do assunto. E o esclarecimento da definição se faz necessária para compreensão das manifestações de fé em que o estudo se baseia.

A definição de Fé é o que reflete e do que vincula indissolavelmente a ideia da moralidade pura à revelação cristã, eis o que é moral e, portanto, cristão. Não deixar de se voltar para Deus no momento de agir segundo a sua vontade. (DERRIDA, 2000 p.22)

A fé, por muitas vezes, apoia-se em sinais de evidências que comprovam a veracidade da sustentação de sua religião, podem ser elementos históricos, étnicos e culturais dos períodos atuais como também do passado.

A religiosidade, como Alves (2010) comenta, pode ser entendida como um fenômeno subjetivo e individual na qual a pessoa busca uma conexão pessoal com a divindade por meio da oração, meditação e outras práticas religiosas. Também pode ser vista como um traço cultural em grupo, onde um grupo de pessoas divide e demonstra crenças e práticas religiosas comuns.

As pessoas envolvidas no trabalho expressam traços de sua subjetividade, incluindo os valores constituídos ao longo da vida, nas mais diversas atividades desempenhadas. Assim, é provável notar a existência de traços da religiosidade no dia a dia das organizações. (PUPIM, 2007, p.60)

A religiosidade está dentro de um campo muito subjetivo de comportamento. A compreensão da religiosidade no ambiente organizacional é fundamental para que as organizações possam analisar e debater suas políticas e valores organizacionais.

### 2.2.3 Conceito de valores organizacionais

Para Tamayo (1996) os valores organizacionais são um conjunto de princípios de que canalizam a atuação da ética e moral das empresas e de seus funcionários. Podem ser crenças e valores em estado de existência que fazem as pessoas daquela organização tenham atitudes desejáveis e replicáveis. Autora Barci (2006) também comenta sobre a cultura e valores organizacionais e sua importância para o clima no ambiente de trabalho.

percebe-se que a análise da cultura organizacional é de suma importância para a mudança organizacional, já que é formada por valores, crenças e atitudes compartilhadas pelos membros da organização. Sua modelagem efetiva requer de seus líderes total comprometimento, critérios, regras e procedimentos entre eles a fixação da missão da organização, muito comum nos processos de qualidade total. (BARCI, 2006, p.67)

Os valores organizacionais possuem pontos como: empatia, integridade, adaptabilidade a mudanças, pluralidade e compromisso. Eles mostram a base para certas atitudes no mundo corporativo em relação às demandas gerais que uma empresa possa ter.

Esses valores são de suma importância para o desenvolvimento de valores organizacionais com uma cultura saudável que tenha como o norte o desenvolvimento sustentável e sem quebrar regras que a organização e o mundo corporativo creem que seja a mais correta. Mas isso sempre respeitando e visando a satisfação dos funcionários e conseqüentemente da organização inteira.

Assim, a análise dos valores organizacionais pode um tema importante para este estudo cercado o tema da pluralidade de religiões e seus valores dentro das organizações.

#### 2.2.6 Conceito de produtivismo

O termo produtivismo é muito criticado e muitas vezes sendo linkado a um conceito negativo do significado, mas nem sempre teve a conotação pejorativa. Para Rasteli (2014) Produtivismo é palavra de domínio público, e Rasteli comenta que o conceito a partir de um olhar mais direcionado a atender as necessidades da sociedade e não muito nos fins lucrativos. Ele chega à conclusão de que o produtivismo é o “valor de uso”, o valor que um produto tem para a sociedade, levando em consideração as necessidades reais humanas e o contexto social em que o produto é feito e utilizado. Na ótica da pesquisa, o Produtivismo pode ser visto pelos gestores buscarem tirar o máximo da força de trabalho para aumentar as suas margens por produto, podendo ser um possível causador de desrespeitos dos valores internos dos funcionários.

### **2.3 Sistematização de estudos e discussões sobre o tema de estudo**

#### 2.3.1 A religião e o Ambiente de trabalho

Analisando pesquisas a respeito do tema objeto desta pesquisa sobre a espiritualidade no ambiente organizacional, podemos elencar alguns estudos que são destaques sobre o tema. Também existem diversos fóruns de discussões que abordam o tema da pluralidade de religiões no ambiente de trabalho. Tanto nas pesquisas, estudos e fóruns encontramos profissionais de diferentes crenças e backgrounds que compartilham experiências, dúvidas e estratégias para lidar com questões relacionadas à diversidade religiosa no local de trabalho. Uma das principais áreas de pesquisa sobre o tema é a religiosidade e a produtividade no ambiente de trabalho. Autores como (WOMDIMU, 2019), mostram que a religiosidade pode influenciar de forma positiva a produtividade dos colaboradores, uma vez que a crença religiosa pode servir como uma motivação para o bom desempenho no trabalho.

Entretanto, outros autores já mostram que a religiosidade pode levar a conflitos e tensões no ambiente de trabalho, especialmente quando as crenças religiosas dos colaboradores entram em conflito com as normas e valores da empresa. Neste sentido, alguns pesquisadores propõem que a gestão adote a conciliação entre as diferentes religiões presentes na empresa (COHN, 2019).

Dentre as pesquisas sobre a presença da religião no ambiente de trabalho, destaca-se a obra *Religion and innovation in the Workplace* de (HICKS, 2003). Esse estudo aborda como a diversidade religiosa pode ser um fator de inovação nas empresas, evidenciando que a diversidade religiosa não deve ser vista como um problema, mas sim como uma oportunidade para uma empresa se tornar mais criativa e inovadora. É uma pesquisa que confronta estudos americanos que são em boa parte do modelo funcionalista, modelo que, simplificando, busca apenas o resultado e lucro.

O Foco do estudo de Hicks (2003) é a relação do modelo de respeito ao pluralismo que, segundo o autor da pesquisa, não trataria todos os problemas e nem criaria um cerco para as críticas complexas do tema de estudo, mas ajudaria a dar um caminho para crítica entre os pesquisadores e aqueles que vivenciam a questão, sobre as formas que a religião se mostra no ambiente das organizações.

Religiosidade e Organização: um estudo de caso exploratório da influência da religiosidade no comportamento organizacional de (BARCI, 2006).

O estudo tem como foco a religiosidade e questões como valores espirituais, crenças religiosas de gestores e líderes, e analisar se há interferência no comportamento organizacional. O objetivo do estudo de Barci é buscar e analisar características da religiosidade que possam ser manifestadas por empresário e gestores em suas empresas ou setores e as consequências disso nas tomadas de decisões e as influências nos valores da organização.

Outro estudo que contribuiu bastante foi: Gestão de liberdade religiosa no ambiente de trabalho (SILVA, 2018). Este estudo realizado no Brasil aborda o tema da diversidade religiosa no ambiente de trabalho, apresentando práticas e desafios para lidar com as diferenças religiosas nas empresas. O estudo mostra a relevância e o respeito a pluralidade de crenças e religiões. Apresenta alguns exemplos de boas práticas para lidar com a diversidade religiosa no ambiente organizacional.

A pesquisa que norteia a questão da intolerância e racismo nesta pesquisa é a: Intolerância religiosa, racismo epistêmico, disputa de mercado e violência no Brasil (MARCIA, 2021). Este estudo traz de forma histórica a problematização da intolerância religiosa e os aspectos do racismo estrutural presente na sociedade Brasileira. O estudo evidencia os ataques às religiões, em especial as de origem africanas e os embates com os neopentecostais. E evidencia também estes pontos dentro das organizações.

A obra de (RODRIGUES, 2008) Espiritualidade e religião no trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional, este estudo contribui e analisa os fatores que influenciam a relação entre trabalho e religião, investigando como a religiosidade afeta as atitudes de trabalho, valores organizacionais e satisfação no trabalho dos trabalhadores brasileiros. O estudo também busca criar uma discussão da espiritualidade dentro das empresas no sentido da promoção do trabalho e um sentimento de participação dos colaboradores.

Espiritualidade, Religião e trabalho no contexto organizacional (SIQUEIRA & SILVA, 2009), o artigo explora o papel mediador do suporte organizacional percebido entre fatores interrelacionais entre os colaboradores e a satisfação no ambiente de trabalho. O artigo nos mostra também algumas

críticas na utilização de práticas antigas de obtenção de lucros por parte da gestão e a busca de valores ultrapassados para dentro da organização.

A contribuição da obra de (FORMIGA, 2017) *Religião, trabalho e bem-estar subjetivo: uma revisão da literatura* é um artigo muito interessante que revisa a literatura científica brasileira sobre a relação entre religião, trabalho e bem-estar subjetivo. Analisa estudos que investigam a influência da religiosidade nas atitudes e comportamentos no trabalho, bem como no bem-estar dos indivíduos.

A monografia de (BLULM & LACRUZ, 2022) intitulada de “Examinando a teoria do trabalho como um chamado: consequências da religiosidade” é um estudo que contribui para parte de análise de problemas de saúde e psicológicos dentro das empresas. E como a religiosidade dentro do ambiente de trabalho pode ajudar a controlar estas doenças ocupacionais e conseqüentemente aumentar o bem-estar no ambiente de trabalho.

Outro Artigo que ajudou nas análises foi a *Religiosidade e seus reflexos no ambiente de trabalho: um estudo de caso com trabalhadores da cidade de salvador* (VARGAS, 2016). Este estudo investiga os reflexos no ambiente de trabalho, em particular, como a religião influencia as atitudes, comportamentos e relacionamentos dos trabalhadores na cidade de salvador, Bahia. Os resultados destacam a importância da religiosidade na construção de uma cultura organizacional cooperativa e harmoniosa.

Presença da religiosidade no ambiente de trabalho de (PUPIM, 2007). Este trabalho busca compreender a presença da religiosidade no ambiente de trabalho. A autora levanta diversos conceitos e pensamentos teóricos relevantes ao tema. A pesquisa é focada em uma empresa específica, mas que serve como base e reflexão para diversas outras áreas e principalmente para o estudo da pluralidade de religiões. Nas conclusões do estudo de Pupim (2007), constata-se que a espiritualidade no ambiente de trabalho interfere na realização das atividades e nos relacionamentos interpessoais entre os funcionários além de interferir em como alguns gestores tomam decisões.

Encontramos também em fóruns de conflitos religiosos, profissionais compartilham experiências de conflitos ou mal-entendidos que surgiram devido a diferenças religiosas no local de trabalho. Pessoas buscam e fornecem ajuda

sobre como lidar com essas situações, promovendo uma comunicação aberta e respeitosa entre os funcionários.

Fóruns sobre Recursos e boas práticas também se fazem interessante para o tema de estudo porque encontramos profissionais da área discutindo e compartilhando artigos, estudos e guias sobre como promover a diversidade religiosa no ambiente de trabalho. Eles também compartilham exemplos de práticas bem-sucedidas de empresas que conseguiram criar um ambiente inclusivo para pessoas de diferentes religiões.

Em Fóruns sobre discriminação religiosa percebemos que servem como espaço para discutir casos de discriminação religiosa no ambiente de trabalho. Os membros do fórum compartilham informações sobre a legislação antidiscriminatória relacionada à religião e oferecem conselhos sobre como lidar com situações de preconceitos ou intolerância.

Por fim, conforme apontado por estudos de (BARAK, 2012), O autor demonstra preocupação com a proteção dos direitos religiosos dos colaboradores. A administração precisa confirmar de que suas políticas e práticas da empresa não vão contra o direito à liberdade religiosa dos colaboradores.

Esses estudos oferecem um panorama sobre a importância da gestão da diversidade religiosa no ambiente de trabalho, assim como apresentam práticas e desafios para a abordagem desse tema nas empresas. E colaboram para o estudo sobre a complexidade e facetas da religião no ambiente de trabalho.

Os estudos abordados e os fóruns são valiosas fontes de informações para profissionais e pesquisadores interessados em entender a pluralidade religiosa no local de trabalho e encontrar maneiras de lidar com os desafios que possam surgir dessa diversidade. É importante lembrar que cada local de trabalho é único, então se faz necessário adaptar estas informações para o contexto de cada organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Procedimentos metodológicos nada mais é que técnicas usadas para a realização de um estudo ou pesquisa científica. Os procedimentos buscam dar maior embasamento e confiabilidade aos resultados obtidos.

Conjunto de procedimentos metodológicos que auxiliam o pesquisador a responder adequadamente à sua pergunta de partida. Constitui-se como um plano para realizar a coleta de dados empíricos, com o objetivo de chegar a essa resposta. (BIROCHI, 2017, P.44)

Os procedimentos metodológicos adotados foram as pesquisas bibliográficas, que consiste em buscar análises em fontes teóricas, como artigos científicos, monografias, livros e conteúdos disponíveis. Outro procedimento metodológico utilizado foi de pesquisas semiestruturadas, que envolve a coleta de dados diretamente com pessoas envolvidas no estudo e que tenham informações para contribuir e agregar na conclusão desta pesquisa. Basicamente estes procedimentos metodológicos permitem uma análise mais completa e realista do contexto em que estamos estudando. Em razão disto, foi iniciada a pesquisa com 9 perguntas abertas realizada com 14 pessoas feita de forma anônima. buscando entender a partir de relatos sobre o que a religião significa e sua importância, para tentar buscar a trajetória e os sentimentos envolvidos sobre este tema na vida dos entrevistados.

#### **3.1 Coleta de informações**

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas com pessoas que possuem diferentes religiões e exercem atividades em cargos diversos dentro de alguma organização. Determinou-se que as técnicas mais recomendadas para coleta de dados do estudo foram as de entrevistas semiestruturadas e entrevistas não estruturadas, focando em pontos subjetivos. Essas técnicas de entrevistas permitem trazer informações necessárias e objetivas para análise do estudo como também pontos subjetivos que podem fornecer uma base maior para a pesquisa. A entrevista semiestruturada colabora



no embasamento crítico e prático da pesquisa porque esta técnica pode nos revelar aspectos conhecidos, mas também muitos detalhes importantes que ficam encobertos em uma organização complexa. A coleta de dados buscou analisar diferentes pessoas de diferentes cargos de forma anônima, para dar maior embasamento e democracia nas informações coletadas em relação ao tema da pesquisa em questão, proporcionando maior veracidade nas informações.

### **3.2 Informações coletadas**

Para o auxílio da coleta de dados, temos que organizar as informações coletadas. As principais fontes de informações para o estudo são as pesquisas bibliográficas (pesquisas descritivas), entrevistas semiestruturadas sem identificação pessoal dos entrevistados e observações não-participativas. Analisando bibliograficamente foi procurado conteúdos de artigos e pesquisas mais reflexivas sobre o assunto e analíticas. A observação não-participativa terá por objetivo buscar informações intrínsecas e subjetivas da organização e possui o propósito de ser analisada concomitantemente com as entrevistas semiestruturadas. A obtenção de informações através das entrevistas semiestruturadas irá se dar por uma conversa focal com tópicos de conversas definidos. Os entrevistados serão analisados de forma individual, verificando e buscando a relação da religiosidade e impactos nas relações interpessoais nas empresas para analisar as informações buscadas.

### **3.3 Análise das informações**

Os dados desta pesquisa foram observados e analisados de forma qualitativa. Ao contrário de regras e estatísticas, pesquisas analisadas desta forma possuem explicações e detalhamentos mais apurados.

O método qualitativo se preocupa com a qualidade dos dados da pesquisa. O foco dessa abordagem é entender os motivos e os comportamentos dos fenômenos e os comportamentos dos fenômenos. As pesquisas que utilizam métodos qualitativos buscam explicar os porquês das coisas. (COELHO, 2017, Online)

Diferentemente do método quantitativo, o qualitativo não tenta dimensionar as correlações entre as variáveis, mas busca entender como as pessoas interagem com o mundo. Este processo de análise de dados é mais amplo e flexível, permitindo questões de novos pontos e abordagens em perspectivas diferentes.

Ao pesquisarmos o tema focal deste estudo, é possível observarmos a sistematização de dados e processá-los de forma interpretativa.

Em suma, o método qualitativo é muito importante para demonstrar como pessoas pensam e se comportam em momentos específicos e busca entender as motivações em torno desses comportamentos. No referido estudo esse método pode ser de muita importância porque as entrevistas realizadas de forma anônimas são entrevistas abertas, o que contribui para um melhor entendimento dos processos e de um maior detalhamento do tema de pesquisa.

**Tabela de entrevistados**

<b>Nome</b>	<b>Idade</b>	<b>Profissão</b>	<b>Religião</b>	<b>Tempo de congregação</b>
Pessoa A	58	Diarista	Adventista	22
Pessoa B	28	Segurança	Adventista	6
Pessoa C	29	Broker de ações	Islã	29
Pessoa D	32	professor	católico	30
Pessoa E	24	Enfermeira	Adventista	5
Pessoa F	34	Enfermeira	Assembleia	15
Pessoa G	32	Segurança	Candomblé	8
Pessoa H	21	Monitora	Adventista	3
Pessoa I	24	segurança	Candomblé	3
Pessoa J	26	RH escola	Católica	26
Pessoa K	30	Gerente Banco	Espiritismo	5
Pessoa L	33	Assessor de investimentos	Espiritismo	3
Pessoa M	32	Sem emprego	Islã	32
Pessoa N	29	Enfermeiro	Adventista	29

Foram entrevistadas 14 (quatorze) pessoas, sendo todas pertencentes a uma religião, entre uma faixa etária onde poderiam estar ativamente no mercado de trabalho, e sem distinção de gênero e de local de trabalho.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 Análise de dados**

Buscaremos nesta seção nos aprofundarmos nas religiões abordadas pelos entrevistados, sobre os aspectos e características relacionadas a sua religião e buscar informações sobre as manifestações pessoais das doutrinas de suas respectivas religiões e analisar se há impacto nas atividades de suas empresas através de ligações com estudos teóricos.

As Análises das informações foram divididas nas seguintes categorias: Religiosidade, Ambiente de trabalho e práticas de gestão.

### **4.2 Religiosidade**

Esta seção tem por objetivo conhecer mais detalhadamente a religião de cada entrevistado, a que grupo religioso se encaixam e como se dá a importância dos dogmas e doutrinas de cada uma delas no seu dia a dia. Também é preciso considerar o tempo em que o entrevistado faz parte da congregação e quais os tipos de valores, comportamento, emoções e necessidades especiais requer de sua religião, e a transformação de vida depois de se tornar adepto a uma religião específica.

Com as Informações coletadas nas pesquisas entendemos que a Religião, na vida dos entrevistados, é um ponto focal, é uma das coisas mais importantes da vida deles sendo todas as outras decisões ou afazeres derivados dos dogmas e doutrinas praticantes, sendo o momento de sua conversão um ponto de inflexão com o seu passado.

Alves (2010) conclui em seu livro “o que é religião” que a religião está intimamente ligada a busca por um sentido na vida. Para o autor a religião é uma tentativa de nos entrelaçarmos com o divino, a esperança faz com que busquemos algo além do que enxergamos, e finalmente, encontrarmos um sentido para a vida. Em seu comentário vemos a religiosidade com empatia e a alteridade, pontos norteadores para o pensamento do Autor.

“Minha religião, minha igreja são muito importantes para mim. Minha vida mudou completamente depois que conheci a Jesus. Antes sentia um vazio uma falta de algo que depois que depois que conheci a Jesus isso foi totalmente preenchido” (Pessoa A)

Em muitos casos, o processo de conversão é influenciado por fatores externos, como influência de familiares e amigos ou a uma exposição a uma ideologia ou crença que desperta o interesse pessoal.

“Acredito que é a coisa mais importante para mim. Depois que vi a pregação do Cleber Gonçalves na TV novo tempo, aquilo me mudou de uma forma que acho que naquele momento fui batizado com o espírito santo, depois nunca mais fui o mesmo”. (pessoa B)

Percebemos através dos relatos dos entrevistados que sempre há um ponto de inflexão para uma nova vida religiosa, mesmo sendo dentro de uma organização religiosa ou se tornando adepto ao longo da vida. É considerada como uma “conversão” de atos e comportamentos antigos para comportamentos considerados corretos para a sua religiosidade. Em relação ao conceito de religiosidade, Derrida (2000) comenta que a religiosidade é uma dimensão presente em todo mundo, uma intensa busca pelo preenchimento interno e que essa dimensão se mostra de muitas formas entre todas as religiões do mundo. Para o autor a religiosidade não se restringe a uma organização religiosa, mas também atinge a esfera social e política.

A religião encontra-se, ao mesmo tempo, no antagonismo relativo à supervalorização reafirmadora. Exatamente onde o saber e a fé, tecnologia e a crença, o crédito, o ato de fé terão estado sempre comprometidos, no próprio ligar, no cerne da aliança de sua posição. (DERRIDA, 2000, p. 12)

Nas entrevistas, podemos notar claramente pelos relatos que há uma transformação de vida, comportamentos e valores no processo de conversão. E que também em alguns casos ocorrem em momentos de fragilidade ou de uma busca por preencher o “vazio” interno, sentido por alguns entrevistados.

“Eu nasci no islã Sunita. Alá é muito importante para mim e para minha família. Mesmo longe agora, sempre mantemos contato e mantemos nossas orações sempre no horário certo.” (Pessoa C)

Durante o processo de conversão, a pessoa geralmente passa por várias etapas, como a busca de informações sobre a sua religião, os estudos das escrituras sagradas além de participações em cultos.

Em algumas religiões a pessoa também deve passar por um processo de iniciação ou batismo para se tornar um membro oficial da religião. Como o caso relatado pela “pessoa C”, que participa de sua religião desde nascença, percebemos que possui um laço muito forte familiar com a religião. Mesmo com a distância e diferença cultural, a “pessoa C” continua com as suas práticas religiosas.

“Depois que me batizei, nunca mais comi carne de porco e nem trabalhei aos sábados, porque entendi pela bíblia que era um dia sagrado e abandonei o meu emprego na época que trabalhava limpando casas” (Pessoa A)

Foi perguntado para os entrevistados, se possuíam alguma necessidade especial referente a sua religião, como: momento de culto, horários para orações, alimentação diferenciada etc. E vimos no relato da “pessoa A” que depois de sua “conversão” religiosa, ela parou de comer carne de porco e optou por não trabalhar mais aos sábados, chegando a abandonar o seu antigo emprego em uma empresa terceirizada de limpeza que a obrigava a limpar aos sábados.

“Sempre realizo as minhas “orações”, um pouco antes do nascer do sol, no meio-dia, na tarde e à noite. Paro tudo que estou fazendo e vou fazer o meu Salat” (Pessoa M)

Hoje com o mundo globalizado e com uma diversidade muito grande de religiões é muito comum encontrarmos pessoas com dogmas e doutrinas totalmente diferentes umas das outras, como a “pessoa M” que pertence a religião islã sunita. A religião pode ser geradora de uma base sólida para uma construção de relacionamentos de confiança e pode ajudar na construção de uma cultura organizacional forte e compartilhada. Mas no caso da “Pessoa M” em uma conversa informal, informou que em seu país de origem, a Indonésia,

as pessoas e organizações são de forma implícitas fechadas a novas culturas e religiões gerando uma dificuldade de entrada em algumas empresas de quem pertence a uma religião diferente de quem a administra.

A religião pode ser definida como um comportamento exótico de determinados grupos sociais, contudo é necessário reconhecê-la como presença invisível, sutil e disfarçada, que se constitui num dos fios que se tece o acontecer cotidiano (BARCI, 2006, p. 30)

Como Percebemos nos relatos, a religião pode acabar alterando pontos cruciais tanto pessoais como profissionais dentro das organizações. A religiosidade pode ser uma fonte de inspiração e motivação, mas também pode ser causas de tensões e conflitos se não administrada.

### **4.3 Ambiente de Trabalho**

Nesta seção envolve estudos muito complexos e subjetivos sobre a relação de um ser humano com seus pares. Análises de desempenho, metas, alta produtividade, são conceitos básicos e práticos, mensuráveis, mas que não são o suficiente para indicar os relacionamentos estabelecidos dentro de uma organização. Em vista disso, foi trazido pontos e características que evidenciam a pluralidade, focados na presença da religiosidade no dia a dia de trabalho dos entrevistados e como as empresas elaboram os processos de relacionamento interpessoal entre seus colaboradores de forma que contemplem as suas necessidades religiosas. Para compreender de que maneira é manifestada e como é lidado pelo grupo de trabalho sobre este tema e verificar possíveis conflitos internos.

“Sim, no meu trabalho todos sabem que sou cristã, sempre que me abrem e permitem falo de Jesus para os pacientes. Os meus colegas já sabem que evito ao máximo pegar plantões nos sábados”. (Pessoa E)

Podemos notar que em um ambiente plural, onde possui um respeito em relação às crenças dos colaboradores, geram-se casos como o da “Pessoa E”

que claramente possui uma sensação de pertencimento e transmite para os pacientes do hospital, tornando um ambiente mais agradável e colaborativo.

“Olha não muito, maioria sabe que sou da igreja, mas não costumo demonstrar não. Lá na empresa temos uma relação bem profissional”.

(Pessoa F)

Percebemos que a religião se mostra presente no comportamento dos colaboradores, mas que também possuem casos em que as pessoas preferem separar a vida pessoal da vida profissional. Em dois casos nas entrevistas percebemos que os entrevistados mostraram que o ideal seria não misturar a vida pessoal com a vida profissional, mas não fica entendido se isso vem da organização ou se parte da socialização. Coletamos na pesquisa também que no ambiente corporativo em geral, cresce a busca por um sentido maior para o trabalho. Percebemos que a religiosidade, na maioria dos casos, passa e muito os objetivos pessoais e assume um sentido muito mais amplo e superior, fazendo assim, que se mostre uma ligação entre religião, espiritualidade e negócios.

Nas entrevistas, foi relatado alguns procedimentos que alguns entrevistados realizam durante o dia, alimentação que não comiam na empresa e dias que não trabalhavam porque era “dia santo”.

“um exemplo foi que alteraram o cardápio, colocaram uma opção vegetariana por minha causa no restaurante da empresa. Até tinha mais gente que não comia carne lá, mas nos unimos e conseguimos essa alteração”. (Pessoa E)

Foi comentado também, de forma informal, que o clima organizacional melhorou depois desta mudança na alimentação da empresa. Foi relatado que a concessão e tolerância por parte da empresa gerou um bom convívio entre os colaboradores e a imagem da empresa melhorou na visão da “pessoa E”.

“conversei com o meu chefe, alteramos o meu horário de sexta para sair mais cedo na sexta por causa do pôr-do-sol. Cara... no início o pessoal ficava me perguntando por que saia mais cedo, mas hoje todos eles entendem e até testemunho para eles”. (Pessoa B)



Foi perguntado para os entrevistados se havia alguma forma de impedimento de suas demonstrações religiosas, tanto da parte da gestão como também dos próprios colaboradores, como: pressão interna, comportamentos diferenciados, boicotagem e até ofensas, para buscar entender se há liberdade para a expressão da religiosidade ou se há algum tipo de repressão ou obstáculos em relação a este tipo de comportamento.

“Quando comento que faço parte do Islã grande maioria brinca comigo, teve casos que percebi que algumas pessoas se afastavam por causa disso, mas em questão de emprego, nunca tive problemas. Como aqui na XP, já havia avisado antes de entrar que tenho meus momentos de Salat, e respeitaram”. (pessoa C)

“Já tive muitos problemas por guardar o sábado. Tive que sair do emprego onde trabalhava quando me batizei aqui na igreja sabe. Depois descobri que tinha gente que me chamava de “preguiçosa” achavam que “não queria trabalhar”. (Pessoa A)

Como nos últimos comentários percebemos que em alguns casos acaba surgindo entre o grupo de colaboradores uma certa forma de preconceito e até incompreensão da expressão religiosa. Mas também os entrevistados comentaram que as conversas feitas com o assunto entorno da religiosidade ajudaram a tornar o ambiente muito mais agradável, mais colaborativo e de amizade fora do ambiente de trabalho, ajudando a performance de produção da empresa como um todo.

“olha.... acho que não. Todos que estão lá têm a suas atividades é só tem que fazê-las direitinho. Nunca vi alguém ser promovido ou ser demitido por causa da igreja”. (Pessoa G)

Notamos que para um ambiente de trabalho funcione bem, não depende apenas da iniciativa da gestão da empresa, mas também dos colaboradores. Assim como relatado pela “pessoa G” a empresa como um todo assumiu um compromisso com as metas a eles embutidas, mas também com o respeito e tolerância.

“lá na escola com certeza tem, quase todos que trabalham lá são da igreja também. Teve o caso do “funcionário x” que foi demitido semana passada porque estava postando fotos não condizentes de um cristão”. (Pessoa H)

Conforme relato, grande maioria dos entrevistados não veem seu trabalho sendo interferido ou prejudicado por parte da gestão por causa de sua religião (em particular teve o caso do Funcionário X que acabou sendo demitido de uma escola vinculada a uma religião por não ter mais os princípios condizentes com o da escola), mas que sofriam pressão interna pelos próprios funcionários tanto para atingimento de metas como para montar escalas de trabalho em dias específicos.

“Em modo geral não interfere, mas como tu deve lembrar, perto de fechamento de ofertas públicas onde tínhamos horários para bater a meta, o pessoal ficava meio assim quando eu ia orar, meio que me pressionando a não ir” (Pessoa C)

Percebemos que a administração de pluralidade neste ambiente organizacional onde se encontra a “pessoa C” é um desafio ainda a ser analisado. A pessoa C comentou também que havia proselitismo religioso dentro da empresa e isso o atrapalhava bastante, não só ele como outros na organização também.

“na minha cabeça interfere um pouco. Lá no clínicas sempre tento pegar o sábado de folga nas escalas, mas teve uma época que eu não conseguia, e isso até me fez me afastar um pouco da igreja e me aborrecer nos plantões”. (Pessoa N)

Conforme relatado pela “Pessoa N” vimos que o não cumprimento de seus “rituais” religiosos ou seus dias de “guarda” acarretou uma piora na qualidade de trabalho e na relação com os outros funcionários do hospital onde trabalha. Essa complexidade de relacionamento interpessoal entre os colaboradores tem se tornado um problema para empresas de médio/grande porte, forçando estas empresas a criarem e se dedicarem na forma de lidar com seus funcionários. Hoje percebemos que organizações estão buscando criar uma cultura organizacional para gerar maior integração, comprometimento e envolvimento

de seus funcionários. Também cuidando de índices de desempenhos entre o capital material e o capital espiritual, para assim gerar um maior integração e desempenho mais competitivo no mercado, mesmo com as diversidades. Sobre o assunto de capital espiritual e material. Ao:

[...] distinguir o capital espiritual do capital material, típico da sociedade capitalista e alcançado com a inteligência racional. O capital material está relacionado ao dinheiro e àquilo que ele pode comprar: bens, investimentos, vantagens materiais, poder e influência. O capital espiritual também se diferencia do capital social, riqueza que cria oportunidades para as comunidades agirem com eficiência na busca do bem-estar geral, relacionada à inteligência emocional provocada nos relacionamentos. (PUPIM, 2007, p.74)

A questão de conflitos interpessoais entre os colaboradores ainda é muito complicada e estudada, porque lidar com pessoas é lidar com muitos pontos subjetivos e de variáveis diversas. Então se entendermos as relações de trabalho, nos ajudará a compreender melhor os conflitos encontrados nas entrevistas referentes a sua religiosidade.

A religião pode ofertar essas políticas mediadoras no nível ideológico e psicológico, facilitando a cooperação dos indivíduos na relação ambivalente dos indivíduos e organização, colaborando na diminuição dos conflitos pessoais e nas técnicas administrativas. A palavra-chave na gestão das relações de trabalho é **controle**. (BARCI, 2006, p.69)

Como relatado por Barci (2006), as relações de trabalho são influenciadas por costumes, culturas, crenças e por valores atribuídos à modalidade de trabalho, ou seja, conseguimos inserir a religião no conceito de relações de trabalho sendo ela inevitavelmente um ponto a ser analisado com devida atenção dentro do ambiente das organizações para controle de conflitos e desempenho. Barci também comenta que precisamos repensar a “coisificação” do trabalhador e poderíamos humanizar o trabalho e aumentarmos cada vez mais a busca por uma melhor qualidade de vida no trabalho e uma realização maior do trabalhador.

#### 4.3 Práticas de gestão

Esta seção busca entender através dos entrevistados e pesquisas teóricas a forma de como a liderança é exercida dentro da organização no sentido de como ela lida com as crenças no quadro de pessoal da empresa e no recrutamento e seleção.

Práticas de gestão é um processo nem sempre exato e claro, em muitos casos dependendo bastante da mobilidade e habilidade de um líder. Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se coloca e como é formada seu layout para administrar e canalizar a força de trabalho humano (FISHER, 2002). Além disso, Fischer comenta que gestão deve focar em quatro pilares: meritocracia, eficiência, inovação e paixão. Acrescentaríamos também a responsabilidade social que cada empresa possui na sociedade e cultura em que está inserida.

Podemos entender que práticas de gestão como a maneira de como um gestor ou líder organiza o material humano ou maquinário para alcançar um objetivo da empresa.

As últimas pesquisas sobre o assunto colocam como ponto focal a subjetividade, buscando relacionar a vida pessoal com a realização humana de cada colaborador. Para Davel e Vergara (2001), eles colocam o comportamento humano e sua participação nos processos de decisão como uns dos pontos mais importantes dentro da organização. Os autores nos colocam em reflexões sobre o comportamento humano nas empresas e como a subjetividade de cada pessoa pode ser analisada e respeitada dentro de uma empresa. Sendo um aspecto fundamental na hora de realizar gestão de pessoas.

Outro ponto muito importante para este estudo e comentado por Davel e Vergara (2001) é a influência das emoções nas tomadas de decisões. Os autores destacam que as emoções podem exercer grande influência na hora de tomadas de decisões, afetando diretamente pontos estratégicos de empresas. Assim, as práticas de gestão deveriam observar o emocional de seus funcionários e líderes, pois o emocional é de suma importância para a tomada de decisões e de produtividade nas empresas.

Corroborando com as análises descritas, percebemos nas pesquisas que grande parte dos gestores não interferem na vida religiosa diária de cada colaborador e percebemos que tentam gerar certa proximidade da empresa com

seus colaboradores. Em um caso apenas com um entrevistado que acabou sendo demitido por optar guardar o sábado e não trabalhar neste dia.

“lá no setor X nunca tive problema com isso, claro, acho que sempre pode melhorar, mas não posso reclamar. Sempre que precisei de alguma liberação para algum evento de igreja, eu consegui.” (pessoa B)

“Acho que não deveria mudar, lá tem gente da umbanda, católico, evangélico e nunca vi problemas referente a isso. Conversamos sobre religião quando estamos de vigia, mas sempre com respeito” (pessoa I)

Nas entrevistas também foram observadas questões relativas ao recrutamento e seleção de suas respectivas empresas e as influências religiosas neste processo. Nesta parte buscamos entrevistar gestores e colaboradores para identificarmos características e perfil de pessoa para contratação. E Verificarmos se há de alguma forma, algum tipo de distinção de pessoas no momento de contratação. Evidenciando se alguma empresa não optou por certo candidato à vaga sendo divergente com expectativa de qualificações para o cargo.

A importância desta seção ao estudo é crucial, porque a questão da religiosidade no processo de seleção pode acabar mudando a escolha de um colaborador que poderia ser o mais qualificado para a vaga na empresa, mas acaba perdendo a vaga por um favorecimento por pessoas da mesma religião.

A questão sobre preferência religiosa ou de não ter religião na hora da seleção de novos colaboradores foi levantada nas entrevistas. Este assunto ficou muito dividido, porque houve colaboradores que disseram que entraram porque os gestores tinham conhecimento que certo candidato era de religião X e outros comentaram que já foram reprovados em seleções por serem de religião Y. Teve gestores que disseram que não fazem distinção de caráter e religião e teve outros que disseram que fazem.

“Pois é cara.... o processo foi bem tranquilo, me indicaram para trabalhar lá fiz uma entrevista e entrei, creio que não teve nenhuma interferência a minha religião” (Pessoa C)

Percebemos neste relato, assim como em outros, que a indicação é muito utilizada hoje nas empresas, onde também percebemos a influência da religião ou lugares frequentados pelos indicantes, ou seja, igrejas.

“na empresa que estou hoje foi tudo bem, mas tenho certeza de que já fui reprovada em uma entrevista que tinha feito antes de entrar na empresa que estou hoje por ser do candomblé, a mulher me viu com as guias e não foi com a minha cara” (Pessoa I)

Como relatado pela “Pessoa I” a religião dela acabou gerando certo preconceito e desconforto com a candidata a vaga. Algumas empresas podem acabar valorizando a contratação de candidatos que compartilhem dos mesmos valores religiosos dos seus funcionários, mas também podem, como no caso relatado acima, acabar por não contratar.

“Nas entrevistas lá na escola, damos sempre prioridade para as pessoas que são da Religião X, é um perfil e cultura que a gestão pretende manter” (Pessoa J)

No caso da escola onde a “pessoa J” trabalha, por ser ligada a uma denominação religiosa, é comum que a empresa contrate pessoas da mesma religião. Empresas que possuem uma filosofia de trabalho baseada em valores éticos e morais deixando de lado critérios discricionários.

“No banco analisamos bem as características, e quando nos comentam, religião também é analisada.” (Pessoa K)

Conseguimos observar que nos recrutamentos e seleções nas empresas dos entrevistados vai ao encontro de estudos teóricos realizados sobre o tema. Critérios dos entrevistadores para selecionar seus candidatos ultrapassam as análises de competências técnicas e as habilidades comportamentais. Percebemos com as entrevistas e estudos que as empresas estão buscando além das competências exigidas para o cargo, estão buscando comportamento ético, capacidade de adaptação, pessoas emocionalmente estáveis e trazer a vida pessoal para dentro da organização que também engloba a sua religião.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, mesmo com todas análises e estudos realizados, seria de certa forma presunçoso gerar conclusões. Esta análise não apresenta conclusões objetivamente conclusivas, mas espera criar contribuições em forma de reflexões sobre o estudo com intuito de gerar interesse na continuidade deste tema de estudo que vem crescendo bastante.

As propostas e análises que baseiam este estudo foram basicamente pesquisas teóricas tanto brasileiras como estrangeiras. Conforme buscas de pesquisas feitas sobre o tema, percebemos já ser muito debatido e discutido nos EUA e Europa. No Brasil, as abordagens funcionalistas dominam os estudos, dando foco em como obter lucros com o ambiente de trabalho mais integrativo.

No Brasil, os pesquisadores começam a dar ênfase nesta temática, grande parte com publicações que privilegiam abordagens funcionalistas do assunto. Muitas dessas verdadeiras “receitas” sobre como tornar o ambiente de trabalho mais espiritualizado e obter resultados financeiros precisam ser analisados criticamente. (PUPIM, 2007, p. 102)

Apesar das obras estrangeiras serem “mais completas”, não se faz necessariamente sua aplicação na integralidade em ambientes de trabalho no Brasil.

No que se refere aos pontos estudados nesta pesquisa, a religiosidade e organização ultrapassam questões de racionalidade e subjetividade, dando ao tema abordado certa complexidade, pois a religião faz parte de um campo extremamente “simbólico” e o ambiente de uma organização e um estudo muito subjetivo também. Mas de acordo com os entrevistados nas pesquisas, podemos afirmar que o ser humano não precisa “esconder” seu lado e seus assuntos religiosos no ambiente de trabalho, até pode ser pelo assunto de inclusão social e de culturas, mas também de produtividade.

O mundo para qual estamos caminhando parece estar indo para ambientes mais inclusivos onde as pessoas se sintam mais à vontade para expressar suas opiniões e sua fé. Elementos de subjetividade não são tão fáceis de serem descorrelacionadas e quanto mais as empresas debaterem isso, quanto mais buscarem entender o ambiente de trabalho em sua complexidade,

mais serão respeitados estes preceitos e conseqüentemente poderão atingir resultados maiores com equipes inclusivas e engajadas.

Percebemos que representações religiosas são representações não individuais, mas sim coletivas e que se utilizam também de realidades coletivas, como nas práticas religiosas e na maneira de agir, que nascem no cerne dos grupos reunidos e que são destinados a originar ou a fazer certos estados mentais desses grupos sociais. Vimos que a racionalidade permeia vários princípios dentro da organização, mas também vimos práticas completamente humanizadas e de um cuidado com a subjetividade dos colaboradores de algumas empresas.

Vimos nos relatos dos colaboradores que a interação com seus gestores na maioria dos casos é de confiança, não só em relação com trabalho, mas com aspectos comportamentais pessoais de cada colaborador, gerando assim, pelos próprios relatos dos colaboradores um alto índice de satisfação e respeito ao próximo no ambiente de trabalho. Mas houve em alguns casos que a religião não foi respeitada gerando até o desligamento de uma colaboradora por causa do sábado, e de outra pessoa por ser da religião candomblé. Nesses lugares, perguntando para as entrevistadas, percebemos que o ambiente organizacional era pesado e pouco colaborativo.

Davel e Vergara (2001) mostram a complexidade da subjetividade humana e criticam práticas gerenciais que tornam o ser humano um “boneco Manipulável”. Sustentando a tese de que a religiosidade presente nos colaboradores e conseqüentemente nas empresas pode aumentar o engajamento e a busca por melhores condições de ambiente de trabalho.

Hoje o Brasil, pelo menos de forma oficial, é um país laico, mas é inegável a presença da religiosidade no mundo corporativo. Como já foi decorrido, a intenção deste estudo não é decorrer sobre todos os aspectos da religiosidade e nem sugerir conclusões, mas sim debater sobre as manifestações religiosas presentes no ambiente de trabalho. Vimos nas entrevistas que houve casos de preconceitos religiosos e esses ambientes estão linkados a ambientes não tão agradáveis e inclusivos. Logo, o estudo da compreensão e reflexão sobre o tema poderá ajudar em uma formulação de um modelo mais completo sobre o



assunto, considerando e abrangendo os pontos específicos das empresas brasileiras.

A espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser uma ferramenta a mais na construção de uma dinâmica organizacional eficiente. Já a religião, com a promoção de valores como solidariedade, compaixão, caridade e perdão, pode contribuir para trazer maior significado, maior coesão social e apoio mútuo para a atividade do trabalhador, o que pode melhorar, por exemplo, a comunicação, o comprometimento, o trabalho em equipe e a motivação entre os trabalhadores, entre outras possibilidades. (SILVA, 2008, p. 777)

É fundamental que as organizações estejam abertas ao diálogo e à adaptação. Conforme percebemos nos estudos teóricos e nas entrevistas, vimos que a administração da religiosidade pode ocasionar benefícios, mas requer uma gestão adequada e estruturada. A gestão e o debate às diferentes visões religiosas no ambiente de trabalho são essenciais para a construção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva e engajada.

Em resumo, a pluralidade de religiões no ambiente de trabalho é um desafio e uma oportunidade para as empresas. A adoção de políticas e práticas que promovam o respeito à diversidade religiosa é fundamental para criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos os colaboradores possam se sentir valorizados e respeitados em suas crenças e práticas religiosas.

**REFERÊNCIAS:**

ALVES, R. **O que é religião?** 5.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

BARCI, Sergio Stefan. **Religiosidade e organizações: um estudo de caso exploratório da influência da religiosidade no comportamento organizacional.** 2007. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado profissional em administração. Faculdade de Gestão de Negócios. Universidade Metodista de Piracicaba, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELL, Rhonda. **SPIRITUALITY AND JOB SATISFACTION: A CORRELATIONAL STUDY AMONG NURSES.** Florida. Dissertation (Doctor of Business Administration), Faculty of Argosy University/Sarasota. p. 151. 2006.

BLULM, Luiz Felipe Magnago; LACRUZ, Adonai José. Examinando a teoria do trabalho como um chamado: Consequências e religiosidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 4, p. 141-157, 2022.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** Florianópolis: Departamento de ciências da administração, 2017. 113 p.

BISPO, Patrícia. **Espiritualidade, empresas e pessoas.** Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), 02/04/2004. Acesso em: 28/08/2022.

CARNEIRO, Lucas Carregari; SERAFIM, Maurício Custódio; TEZZA, Rafael. Uma Análise Bibliométrica da Relação entre Ética e Espiritualidade/Religiosidade nas Organizações. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, 2018.

COELHO, Beatriz. Pesquisa qualitativa: entenda como utilizar essa abordagem de pesquisa. *In: Pesquisa qualitativa: entenda como utilizar essa abordagem de pesquisa.* [S. l.], 3 dez. 2017. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-qualitativa/>. Acesso em: 9 abr. 2023.

DAVEL, E. & VERGARA, S. C., **Gestão com pessoas e subjetividade**, (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001, 313p

DERRIDA, Jacques. **Fé e saber: as duas fontes da “religião” nos limites da simples razão.** In: DERRIDA, Jacques, VATTIMO, Gianni (Orgs.). A religião: o seminário de Capri. São Paulo: Estação Liberdade, 2000.

DOS SANTOS, Ivanir; DIAS, Bruno Bonsanto; DOS SANTOS, Luan Costa Ivanir. **II Relatório sobre intolerância religiosa: Brasil, América Latina e Caribe.** 2021.

GUIDOTTI, Vitor Hugo R.; CASTILHO, Rodrigo Prieto. **RELIGIÃO E RELIGIOSIDADE COMO FATOR DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA INVESTIGAÇÃO TEÓRICA. ANAIS-ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE**, v. 1, n. 1, 2011.

G1 (Brasil). **50% dos brasileiros são católicos, 31%, evangélicos e 10% não têm religião, diz Datafolha.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/01/13/50percent-dos-brasileiros-sao-catolicos-31percent-evangelicos-e-10percent-nao-tem-religiao-diz-datafolha.ghtml>> Acesso em: 1. jul. 2022.

HICKS, Douglas A. **Religion and the workplace**. Cambridge: Cambridge University Press. p. 222. 2003.

**Jovem denuncia por intolerância religiosa comerciante que disse não querer “macumbeiro” em vaga de emprego.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2022/11/25/jovem-denuncia-intolerancia-religiosa-em-entrevista-de-emprego-nao-quer-nenhum-tipo-de-macumbeiro.ghtml>>. Acesso em: 21 ago. 2023.

KÜNG, H. **Introdução: o debate sobre o conceito de religião**, in Concilium 1986/1, n.203, p.5-10.

LIBÂNIO, João Batista. **A religião no início do milênio**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MARINHO, Paula Marcia. **Intolerância religiosa, racismo epistêmico, disputa de mercado e violência no Brasil: uma análise pelos registros da imprensa goiana**. Orientador: Luiz Mello de Almeida Neto. 2021. Tese de doutorado (Sociologia) - Universidade Federal de Goiás, [S. l.], 2021.

NOGUEIRA, J. F. M., **Gestão estratégica das relações de trabalho**, in **As Pessoas na Organização**, S. Paulo. Gente, 2002, 306p.

PUPIM, Gláucia T. **A presença da religiosidade no ambiente de trabalho**. 2007. 108. Vitória. Monografia (pós-graduação em Administração), Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo. p. 117. 2007.

PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO. **Atitude Religiosa e Sentido da Vida: Um Estudo Correlacional**, Universidade estadual de Paraíba, p. 229-243, 2009.

RASTELI, Luciano X. **Contribuição à crítica do produtivismo: Uma perspectiva centrada no valor de uso**. Bahia. Dissertação (Pós-graduação) - Universidade Federal da Bahia. p. 97 2014.

SILVA, Rogério Rodrigues. Espiritualidade e Religião no Trabalho: Possíveis Implicações para o Contexto Organizacional. **PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO**, Universidade de Lisboa, p. 769-779, 28 abr. 2008.

RODRIGUES, Ingrid. Fred Nicácio repreende intolerância religiosa em encontro com Gustavo e Cris: 'Demonização da fé'. *In: Fred Nicácio repreende intolerância religiosa em encontro com Gustavo e Cris: 'Demonização da fé'*. [S. l.], 6 mar. 2023. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/emails/tv/fred-nicacio-repreende-intolerancia-religiosa-em-encontro-com-gustavo-e-cris-demonizacao-da-fe/>. Acesso em: 9 abr. 2023.

SANTOS, Camila Rodrigues Silva. **Impactos da religiosidade na relação indivíduo-organização**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

SILVA, R.; SIQUEIRA, D. (EDS.). **ESPIRITUALIDADE, RELIGIÃO E TRABALHO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**. Pag. 558-564 ago. 2008.

SILVA, Rogério Rodrigues. **Espiritualidade e Religião no Trabalho**. Lisboa. Universidade de Lisboa. p. 768-779, 30. ago. 2008.

TACKNEY, Charles Thomas et al. Management, spirituality, and religion (MSR) ways and means: A paper to encourage quality research. **Journal of management, spirituality & religion**, v. 14, n. 3, p. 245-254, 2017.

TAMAYO, A., GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração, 31 (2), 62-72, 1996.

VERGOTE, A. **Psicologia Religiosa**. Madri: Taurus Edição, 1969.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas

### Religiosidade

- *Qual a sua Religião? Desde quando participa desta congregação?*

Intenção de criar um quadro de referência sobre as religiões praticadas pelas pessoas entrevistadas; entender as motivações para a escolha religiosa; compreender como foram os processos de conversão religiosa dos entrevistados.

- *Qual a importância da religião na sua vida hoje?*

Entender o significado da religião para cada pessoa entrevistada e suas respectivas práticas.

- *Você possui alguma necessidade especial referente a sua religião? Como alimentação diferente, dia de guarda, momento para devoção etc.*

buscar o máximo de número de exemplos de necessidades religiosas para enriquecer o estudo.

### Ambiente de trabalho

- *Você costuma expressar a sua religiosidade no ambiente de trabalho? Há problemas em expressar a sua religião?*

Compreender se há manifestações de religiosidade no ambiente de trabalho e de que forma esta expressão se apresenta na rotina diária de trabalho; identificar as práticas de manifestações relacionadas à religião no ambiente de trabalho; buscar entender se há liberdade para a expressão da religiosidade ou se há algum tipo de repressão ou obstáculos em relação a este tipo de comportamento.

- *Você acha que a religião tem influência no trabalho da sua organização? E de que maneira?*

Buscar entender de que forma a religiosidade permeia o trabalho individual, coletivo, os relacionamentos e o ambiente de trabalho de modo geral.

- *Você teria como apresentar exemplos de expressões religiosas na sua empresa?*

Buscar exemplos de casos de expressões religiosas dentro da organização.

### Práticas de gestão

*- De que maneira a empresa lida com a diversidade religiosa na sua empresa?*

*Crenças e valores pessoais são respeitadas e discutidas?*

Buscar entender se existe resistência em relação às minorias religiosas e a maneira como se lida com as diferenças de crenças no ambiente de trabalho; entender como a questão da religião se coloca nas conversas dentro da organização.

*- Como foi o seu processo de seleção para ingressar na organização? Teve alguma influência por causa da religião?*

Para estabelecer uma ligação entre valores religiosos e práticas de gestão; caso o entrevistado não se recorde de nenhum fato serão oferecidos alguns parâmetros tais como recrutamento e seleção, qualidade de vida no ambiente de trabalho, treinamento, incentivos e benefícios.

*- Você acha que deveria mudar o modo de como os gestores lidam com a liberdade de expressão na sua empresa ou setor? E você se acha que deve mudar? Se sim, o que você mudaria?*

Tentar buscar informações de como os gestores pensam sobre a liberdade de expressão religiosa nas suas empresas ou setores, e verificar se está de acordo com o que os colaboradores concordam.