

FACULDADE UNIDA DE VITÓRIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DAS RELIGIÕES

SAMUEL ANTONIO DA SILVA



INTOLERÂNCIA RELIGIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO: SEUS IMPACTOS E O
PAPEL DA GESTÃO DA DIVERSIDADE PARA SUA MITIGAÇÃO

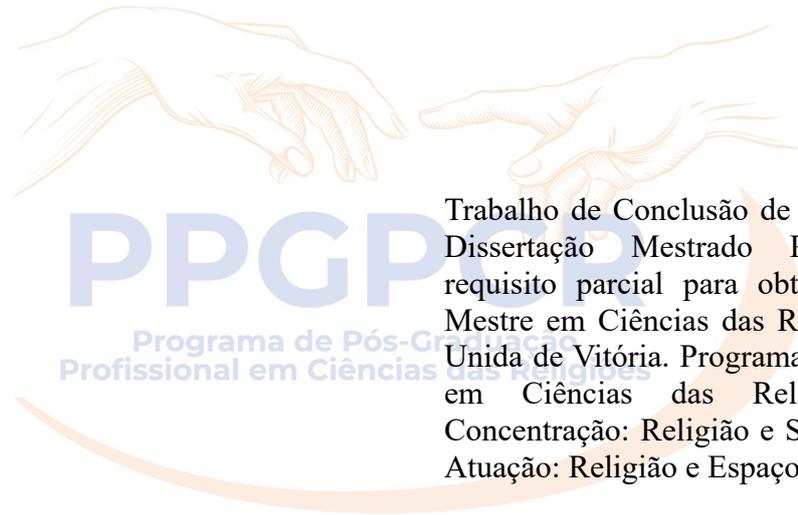
Certificado pelo Programa de Pós-Graduação Profissional da Faculdade Unida de Vitória – 24/06/2024.

VITÓRIA – ES

2024

SAMUEL ANTONIO DA SILVA

INTOLERÂNCIA RELIGIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO: SEUS IMPACTOS E O
PAPEL DA GESTÃO DA DIVERSIDADE PARA SUA MITIGAÇÃO



Trabalho de Conclusão de Curso na forma de
Dissertação Mestrado Profissional como
requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências das Religiões. Faculdade
Unida de Vitória. Programa de Pós-Graduação
em Ciências das Religiões. Área de
Concentração: Religião e Sociedade. Linha de
Atuação: Religião e Espaço Público.

Orientador: Prof. Dr. Wanderley Pereira da Rosa

VITÓRIA – ES

2024

Silva, Samuel Antonio da

Intolerância religiosa no ambiente de trabalho / Seus impactos e o papel da gestão da diversidade para sua mitigação / Samuel Antonio da Silva. -- Vitória: UNIDA / Faculdade Unida de Vitória, 2024.

vi, 100 f. ; 31 cm.

Orientador: Wanderley Pereira da Rosa

Dissertação (mestrado) – UNIDA / Faculdade Unida de Vitória, 2024.

Referências bibliográficas: f. 89-100

1. Ciência da religião. 2. Religião e espaço público. 3. Intolerância religiosa. 4. Ambiente de trabalho. 5. Cultura e clima empresarial. 6. Comportamento. 7. Gestão da diversidade. - Tese. I. Samuel Antonio da Silva. II. Faculdade Unida de Vitória, 2024. III. Título.

SAMUEL ANTÔNIO DA SILVA

Certificado pelo Programa de Pós-Graduação Profissional da Faculdade Unida de Vitória – 24/06/2024.

INTOLERÂNCIA RELIGIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO: SEUS IMPACTOS E O
PAPEL DA GESTÃO DA DIVERSIDADE PARA SUA MITIGAÇÃO



Trabalho de Conclusão de Curso na forma de
Dissertação de Mestrado Profissional como
requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências das Religiões. Faculdade
Unida de Vitória. Programa de Pós-Graduação
em Ciências das Religiões. Área de
Concentração: Religião e Sociedade. Linha de
Atuação: Religião e Espaço Público.

Data: 24 jun. 2024.

Wanderley Pereira da Rosa, Doutor em Teologia, UNIDA (presidente).

Arlete Maria Pinheiro Schubert, Doutora em Educação, UNIDA.

Eder William dos Santos, Doutor em Ciências da Religião.

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo trazer contribuições para mitigar os impactos da intolerância religiosa no ambiente de trabalho e explorar o papel da gestão da diversidade visando sua eliminação. Para levar a termo o trabalho foram efetuadas pesquisas bibliográficas no campo das Ciências das Religiões e nas teorias da Administração, sendo estas utilizadas para a contextualização do problema. Buscou-se apresentar concretamente a presença da intolerância religiosa no contexto laboral, conceituar tipos de violência religiosa, o que vem a ser religião, religiosidade e espiritualidade dentro das instituições, compreender seus impactos e o papel da cultura, comportamento e clima organizacional neste contexto. Foram apresentados o conceito de gestão da diversidade dentro das organizações, explanando sobre a existência de uma demografia dentro desta e finalizando com a apresentação de uma proposta, que poderá servir de base ou modelo para a construção de planos para a mitigação da intolerância religiosa, observando a especificidade e singularidade da organização empresarial.

Palavras-chave: Intolerância religiosa. Ambiente de trabalho. Comportamento, cultura e clima empresarial. Gestão da diversidade.



ABSTRACT

This dissertation aims to bring contributions to mitigate the impacts of religious intolerance in the workplace and discuss the role of diversity management aiming at its elimination. In order to carry out this study, literature review in the field of Religious Sciences and Administration theories was conducted, with them being used for contextualization of the problem. We sought to concretely present the presence of religious intolerance within the labor context, conceptualize types of religious violence, what religion, religiosity and spirituality are within institutions, understand their impacts and the role of organizational environment, behavior and culture within this context. The concept of diversity management within organizations was presented, explaining the existence of a demographic within it and ending with the presentation of a proposal, which could serve as a basis or model for the construction of plans to mitigate religious intolerance, observing the specificity and uniqueness of the business organization.

Keywords: Religious intolerance. Work environment. Behavior, culture and business climate. Diversity management.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1.1 A presença da intolerância religiosa no ambiente de trabalho.....	11
1.2 Conceituação de religião, religiosidade e espiritualidade no ambiente de trabalho.....	17
1.3 Tipos de violações de direitos individuais que configuram intolerância religiosa no ambiente laboral.....	25
1.4 As legislações sobre intolerância religiosa e proteção à liberdade religiosa e o ambiente de trabalho.....	30
2 ANÁLISE DOS IMPACTOS DA INTOLERÂNCIA RELIGIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	37
2.1 A organização e o ambiente de trabalho.....	37
2.2 Impactos no comportamento organizacional.....	42
2.3 Impactos na cultura organizacional.....	48
2.4 Impactos no clima organizacional.....	55
3. O PAPEL DA GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO AGENTE MITIGADOR DA INTOLERÂNCIA RELIGIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	62
3.1 Diversidade no ambiente de trabalho.....	62
3.2 Demografia organizacional, religião e marcos legais sobre a diversidade no ambiente laboral.....	69
3.3 O papel da Gestão de Pessoas na diversidade religiosa.....	76
3.4 Proposta de um guia para a implantação da gestão da diversidade religiosa no ambiente de trabalho.....	82
CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS.....	89
ANEXO.....	101

INTRODUÇÃO

O Brasil é um imenso campo diverso e plural, onde se manifestam e se entrelaçam ou se repelem diversas culturas e religiões. Esse fato faz com que o conhecimento e a compreensão de todas as nuances que as compõem sejam de difícil apreensão e entendimento pela sociedade. Com isso, a sociedade perde as contribuições para o crescimento social que a diversidade cultural ou religiosa, as diferentes formas de expressão religiosa, de crenças, movimentos e filosofias, entre outros, trazem através da orientação ao ser humano no mundo, na melhoria do relacionamento entre pessoas através do processo de constituição de identidades culturais ou religiosas favoráveis à harmonia entre as pessoas¹.

Porém, a situação se torna mais emblemática quando um indivíduo vê em seu semelhante, que vive uma religião diferente da sua, um ser inferior. Essa percepção gera o que se conhece como intolerância entre religiões distintas. Essa intolerância religiosa se dá devido à presença de ações conflituosas que partem de um determinado indivíduo ou grupo, as quais criam tensões que conseqüentemente se tornarão com o passar do tempo situações de difícil resolução².

Essas ações conflituosas estão ligadas à tentativa de imposição de um pensamento único, com o qual determinado grupo que predomina sobre os demais se identifica e o dissemina. Para isso, utiliza-se mesmo de força física, de vários tipos de violência, até que todos aceitem aquela única forma de enxergar o mundo³.

A intolerância perpassa diversos campos da sociedade, adentra instituições e organizações. As organizações, como espelho da sociedade, também sofrem situações de intolerância religiosa em seu interior, devido a suas características, de se constituírem em um campo de relações entre indivíduos que professam diferentes credos e que buscam realizar suas tarefas profissionais de acordo com seus preceitos morais, aprendidos em suas comunidades religiosas⁴.

Na visão de Jônatas Machado, a religião, como algo complementar, um pressuposto espiritual da existência humana, sempre estará presente no ambiente de trabalho das

¹ DE ATAÍDE, M. A. Diversidade cultural e intolerância religiosa: uma afronta aos direitos humanos, uma questão de Educação. *Momento-Diálogos em Educação*, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 297-312, 2017. p. 303-306.

² CARVALHO, Osvaldo José Pereira de. *Meio ambiente de trabalho: tutela legal e responsáveis por sua proteção*. Belo Horizonte: Dialética, 2021. p. 65.

³ PERONDI, Ildo; PAULO NETO, Alberto. *Intolerância e tolerância religiosa: análise e perspectivas*. São Paulo: Edições Fons Sapientiae, 2017. p. 5.

⁴ FERREIRA, Diogo Gonçalves. *Intolerância religiosa em ambiente de trabalho: Um estudo sobre seus mecanismos, implicações e soluções*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2017. p. 44.

organizações. Esse local, mesmo sendo visto como um campo tendencialmente secularizado, dominado pela meritocracia e pelo profissionalismo, às vezes presencia conflitos referentes aos valores pessoais, devido às diferenças culturais e religiosas de seus trabalhadores, chegando até a acontecer o desrespeito às crenças de outros.

Esse autor complementa seu pensamento ao citar que o desrespeito ao trabalhador religioso e não religioso, com a coerção religiosa ou o estabelecimento de uma religião única no emprego, poderá ser a princípio problemático para a organização, devido à necessidade de neutralidade religiosa por parte dos seus gestores e à obediência às normas constitucionais do país, que prezam pela liberdade religiosa⁵.

A existência da intolerância religiosa no ambiente de trabalho descumpra normas constitucionais que regem o país e que asseguram a liberdade religiosa para todos, desde que respeitado o estabelecido em lei. Na contramão dessas leis, surge atualmente grande quantidade de casos na justiça envolvendo intolerância e violência religiosa no ambiente de trabalho. Esses casos ocorrem devido a ofensas religiosas, desrespeito à religião do trabalhador ou obrigatoriedade de realizar determinadas práticas religiosas no local de trabalho, contrárias à fé do empregado, mas que partem da administração da organização⁶.

Diante dessas informações, este trabalho parte da hipótese de que há a presença da intolerância religiosa no ambiente de trabalho e de que esta causa impactos negativos na organização, implicando a falta de equilíbrio no relacionamento entre os indivíduos, causando insatisfação, baixa produtividade e processos judiciais. Assim, torna-se importante a criação de ações gerenciais para extirpar esses conflitos, antes que se transportem para a esfera do Direito.

Para elencar os impactos da intolerância no ambiente laboral, buscar-se-á observar esses fatos sob a ótica principalmente das teorias do campo da Administração, através do impacto na cultura, no comportamento e no clima organizacional.

O problema de pesquisa busca evidenciar quais impactos a intolerância religiosa traz ao ambiente laboral. O objetivo geral é trazer contribuições para mitigar os impactos da intolerância religiosa nesse ambiente e suas implicações, enquanto os objetivos específicos são apresentar seus efeitos no comportamento, no clima e na cultura da organização, bem como o papel da gestão de diversidade, focando na gestão da diversidade religiosa na resolução desse tipo de conflito, uma vez que é possível resolver questões de conflitos antes que tomem

⁵ MACHADO, Jônatas Eduardo Mendes. *Liberdade e igualdade religiosa no local de trabalho: breves apontamentos*. [online]

⁶ GOV.BR. *Relatório sobre intolerância e violência religiosa no Brasil (2011-2015): resultados preliminares*. Brasília: Secretaria Especial de Direitos Humanos, SDH/PR, 2016. p. 81. [online]

proporções maiores e sejam objetos de querelas judiciais, as quais manchariam a reputação da organização, por ela não haver tomado providências a respeito da situação de embates pessoais ou grupais.

Nesse contexto, serão levantadas algumas questões, como: de que modo definir a presença da intolerância no ambiente de trabalho? Quais impactos negativos essa intolerância traz para a empresa? O que causa a intolerância religiosa no ambiente de trabalho? Como resolver essa questão? O que é um ambiente de trabalho? Quais as principais leis brasileiras que coíbem a intolerância religiosa em ambientes laborais?

Para um melhor tratamento dos objetivos deste trabalho, foi realizada apenas pesquisas bibliográficas e documentais para a consecução deste, não trazendo dados ou pesquisas de trabalho de campo contemplando uma organização em específico. A pesquisa em base documental foi necessária para buscar as regras contidas na legislação vigente e suas interpretações institucionais, enquanto a pesquisa bibliográfica serviu para o embasamento científico, uma vez que o uso de materiais já elaborados – livros, artigos científicos, revistas, documentos eletrônicos e enciclopédias – forneceu conhecimento e base sobre os problemas expostos e constituiu uma forma de apresentar as melhores práticas na mediação dos conflitos gerados por pontos de vista diferentes, correlacionando-se tal conhecimento com abordagens já trabalhadas por outros autores⁷.

Esta dissertação está dividida em três capítulos. O primeiro tem como tema a presença da intolerância religiosa no ambiente de trabalho. Para essa discussão, serão apresentados alguns conceitos sobre religião, religiosidade e espiritualidade, além de suas diferenças e dos tipos de violações de direitos que configuram intolerância religiosa no ambiente de trabalho. Por fim, serão apresentadas as legislações brasileiras que versam sobre intolerância religiosa.

No segundo capítulo, serão abordados os impactos que a intolerância religiosa, ao estar presente no ambiente de trabalho, traz às organizações. Serão apresentados esses impactos no comportamento, no clima e na cultura organizacional. Essa parte é importante, pois apresenta implicações graves de quando a intolerância religiosa se manifesta no ambiente laboral, afetando o indivíduo e os grupos de trabalho, levando os trabalhadores a sofrerem sentimentos de marginalização, isolamento e alienação, além de causar baixa produtividade e baixa satisfação no trabalho, devido ao desrespeito a suas crenças religiosas.

Por fim, na terceira parte, será apresentado o tema da diversidade, legislações sobre ela e a sua presença nas organizações. Será desenvolvida uma discussão acerca da aplicabilidade

⁷ LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Ed. Atlas, 2017. p. 200.

desse conceito para a mitigação da intolerância religiosa no ambiente de trabalho, com fins de conscientização dos trabalhadores sobre as diferenças religiosas do outro. Este capítulo também apresentará o conceito de Gestão de Pessoas e sua função na implementação de políticas de gestão da diversidade.

Ao finalizar este capítulo, será apresentado um guia contendo orientações, critérios, finalidade, ações, papéis e responsabilidades, voltados especificamente para a gestão de diversidade religiosa no ambiente laboral, a fim de que a organização possa estabelecer internamente um contínuo desenvolvimento e amadurecimento do tema religião e intolerância religiosa no ambiente laboral.



1 INTOLERÂNCIA RELIGIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Será demonstrado adiante que a intolerância religiosa está presente nas organizações, sejam públicas ou privadas. Também serão apresentados os principais tipos de violações que configuram esse tipo de ação negativa no ambiente de trabalho. Muitas vezes, os trabalhadores não se dão conta de que sofrem esse tipo de violação de seus direitos relativos à liberdade religiosa, às vezes por desconhecimento, outras por insegurança, medo das consequências de suas ações em sua carreira profissional. Além disso, serão apresentadas as diferenças entre conceitos como religião, religiosidade e espiritualidade no ambiente de trabalho, uma vez que, por terem afinidade, aparentam ser a mesma coisa. Finalizando o capítulo, serão apresentadas as principais normas e leis que protegem o indivíduo de atos de intolerância religiosa e aquelas que lhe proporcionam o direito de manifestação religiosa no país.

1.1 A presença da intolerância religiosa no ambiente de trabalho

No mundo organizacional, os pontos de interseção entre a religião e o trabalho são muitos, devido a esse mundo consistir em um campo onde se comporta a diversidade em suas várias formas, seja étnica, racial, cultural, de gênero ou religiosa. Essa diversidade traz consigo a dificuldade de convivência entre indivíduos, com todos buscando defender suas convicções no ambiente laboral.

Essas diferenças, com suas diversas faces, são comuns nas organizações, devido à sua natureza. A organização, no contexto deste trabalho, pode ser compreendida como uma entidade social complexa, composta por recursos humanos, tecnológicos e financeiros, que se estrutura com o objetivo de atingir metas e objetivos específicos e desempenha um papel fundamental na sociedade moderna, contribuindo para o desenvolvimento social⁸.

A organização pode ser compreendida também, conforme Idalberto Chiavenato, como uma resposta à necessidade de cooperação entre indivíduos e empresas que buscam metas comuns. Ou ainda como uma consequência da necessidade de relacionamento entre as pessoas, a fim de realizar seus objetivos pessoais, sendo que os membros desempenham funções

⁸ LACOMBE, Francisco J. Masset; HEILBORN, Gilberto L. José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 30.

específicas e seguem procedimentos e políticas condicionados pela alta direção, com a obediência a um conjunto de regras e normas que orientam o comportamento das pessoas⁹.

Sendo a organização uma entidade social complexa e composta de indivíduos, as transformações que ocorrem na sociedade adentram fortemente esse espaço. Questões como secularização, laicidade, liberdade, pluralidade, intolerância e diversidade religiosa foram transportadas para o ambiente de trabalho, gerando novas preocupações, além dos conflitos tradicionais que as organizações precisam abordar, por serem desencadeadores de controvérsias no ambiente de trabalho¹⁰.

Todavia, entre os diversos tipos de conflitos que podem surgir em uma organização, a intolerância religiosa ocupa um lugar proeminente e se manifesta como uma realidade prejudicial no ambiente de trabalho. Esse é um tema crucial a ser abordado pelos gestores das organizações, pois não é raro encontrar seguidores de diferentes religiões que trazem seus credos e tradições para o local de trabalho¹¹.

Questões religiosas no ambiente de trabalho trazem grandes controvérsias nas organizações. A gravidade dessas controvérsias aumenta quando se entrecruzam temas como manutenção da dignidade do indivíduo no ambiente de trabalho, estatuto do trabalhador, condições laborais, dias de descanso e temas referentes ao direito à liberdade religiosa, de escolher e manifestar a religião, de exercer o livre exercício dos ritos, cultos, tradições e cerimônias na rotina diária do trabalhador¹².

As controvérsias ligadas à intolerância religiosa precisam ser trabalhadas em seu início no ambiente de trabalho, uma vez que, quando prolongadas, as situações conflituosas acabam por envolver diretamente as relações de trabalho e causam a colisão entre direitos, devido a práticas de proselitismo e assédio moral e religioso no ambiente de trabalho¹³.

O ambiente de trabalho, onde os trabalhadores prestam seus serviços rotineiramente, é percebido por muitos apenas como o ambiente interno das organizações, o chamado chão de fábrica; porém, essa abordagem é restritiva. É possível ampliar essa compressão do termo para além de locais ou áreas específicas nas organizações, abarcando também os ambientes em seu

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 393.

¹⁰ HEADLEY, Samara Silva; LIMA, Rinaldo José Barbosa, RAITER, Joel Ricardo; DALLABONA, Sandra Helena. *Administração pública*. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014. p. 12.

¹¹ FERREIRA, 2017, p. 44.

¹² MACHADO, Jônatas Eduardo Mendes. Liberdade e igualdade religiosa no local de trabalho – breves apontamentos. *Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região* – n. 03-2010, p. 15-19, 2010. p. 8.

¹³ GAUDÊNCIO, Isabelly Cristinny Gomes; GAUDÊNCIO, Aldo César Filgueiras. Liberdade religiosa e conflitos religiosos no ambiente de trabalho. *Revista de Direitos Fundamentais nas Relações do Trabalho, Sociais e Empresariais*. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 19-34, jul./dez. 2016. p. 20.

entorno, onde tarefas externas são realizadas, como a condução de veículos, o teletrabalho e outros cenários semelhantes¹⁴.

Esse ambiente se localiza em todos os níveis organizacionais, mas os efeitos dos conflitos devido à presença da intolerância religiosa podem ser principalmente notados no nível operacional, em que ocorrem os problemas de execução cotidiana e há a necessidade de cooperação de vários trabalhadores que se reúnem para realizar a produção de serviços ou produtos¹⁵.

O ambiente de trabalho também é conhecido por ser o local onde se concretizam normas, procedimentos e políticas que regem a forma de agir das pessoas. Esse ambiente é um cenário onde ocorrem as interações sociais, sejam recíprocas ou não. E, por ser um local onde há intensa interação social, demanda a manutenção de relacionamentos, sendo suscetível às transformações que a sociedade contemporânea experimenta¹⁶.

Assim, o ambiente de trabalho não existe de maneira isolada, como um microambiente organizacional, interno, isolado, mas pertence a um contexto mais amplo, a um microambiente maior, externo, onde ocorre a interação do ambiente interno da organização com os agentes que com ela negociam ou tenham alguma forma de ligação profissional¹⁷.

As ações desses agentes, sejam concorrentes, fornecedores ou clientes, fazem com que as organizações foquem em mudanças estruturais para se adaptarem às mudanças requeridas pela sociedade, mediante a compreensão das críticas que surgem da renovação do panorama socioeconômico e político e dos aspectos tecnológicos, naturais e competitivos que o mundo atravessa¹⁸.

Essas ações advindas da interação desses agentes e das organizações são modificadoras no ambiente de trabalho. Elas causam adaptações e revisões nas estratégias organizacionais necessárias para lidar com as dinâmicas sociais que adentram o ambiente laboral e podem representar riscos para as organizações. Abordar questões que emergem na esfera social, como liberdade religiosa, liberdade de crença, combate à intolerância religiosa, leva as organizações a gerarem diretrizes estratégicas que garantam seu desenvolvimento, sua evolução sustentável e sua atratividade no meio social¹⁹.

¹⁴ CARVALHO, 2021, p. 69.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública: provas e concursos*. São Paulo: Manole, 2018. p. 87.

¹⁶ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 124.

¹⁷ MONTOYA, Norberto Ospina. *Administracion fundamentos: como iniciarse en el estudio de la administracion*. Colombia. Ediciones de la U, 2010. p. 65.

¹⁸ HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. São Paulo: Manole, 2004. p. 40.

¹⁹ LÜCK, Heloísa. *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. p. 23.

Pode-se dizer, por fim, que o ambiente laboral apenas reflete o ambiente macro, onde a organização está inserida. Casos relativos à intolerância religiosa estão presentes no mundo inteiro e conseqüentemente no ambiente de trabalho nas organizações. O relatório datado de 2023 sobre liberdade religiosa no mundo confeccionado pela *Aid to the Church in Need* (ACN)²⁰ menciona que, entre 196 países, há 61 onde a discriminação e a perseguição religiosa são evidentes e onde o direito fundamental e a liberdade de pensamento, consciência e religião sofrem severas restrições²¹.

Em sua análise regional, a ACN verificou que, em países da América Latina e do Caribe, houve um aumento considerável de incidentes de intolerância religiosa, perpetrados por grupos com visões diferentes e inflexíveis em relação à crença dos outros²².

Esse crescimento de incidentes relativos à intolerância religiosa no país foi corroborado pelo relatório do Centro de Articulação das Populações Marginalizadas (CEAP) e do Observatório de Liberdades Religiosas (OLR). Conforme informações desses órgãos, houve um total de 477 casos de intolerância religiosa no ano de 2019, 353 em 2020 e 966 em 2021, período em que foram levantados os dados²³.

Essa intolerância proveniente dos conflitos sociais entra nas organizações de forma sintomática. No Brasil, casos de intolerância religiosa estão cada vez mais presentes no ambiente laboral, sendo alvo de pesquisas por diversos órgãos. Entre essas pesquisas, há o Relatório sobre Intolerância e Violência Religiosa (RIVIR), que registrou, no período de 2011 a 2015, diversos casos de violação de direitos humanos; entre eles, casos de violências por motivação religiosa, causadas por divergências de crenças e convicções religiosas entre os trabalhadores, o que traz prejuízos diretos aos envolvidos²⁴.

Os resultados desse relatório reforçam a existência da intolerância no ambiente laboral através de dados colhidos em todos os estados brasileiros no período citado. Nesse documento, ao estudar cerca de 409 notícias que saíram nos meios de comunicação no período da pesquisa, os conflitos no ambiente de trabalho ocuparam 2% do total de notícias referentes à violência de tipo institucional por motivação religiosa.

²⁰ Na página oficial da ACN, encontra-se a história do surgimento dessa sigla. Segundo o texto, em 1947 nasceu uma obra religiosa pelas ações do padre holandês Werenfried van Straaten, com o intuito de ajuda aos padres do Leste. Essa obra ficou conhecida como *Ostpriesterhilfe* (Ajuda aos Padres do Leste). Tempos depois, essa iniciativa recebeu um nome mais abrangente: *Kirche in Not* (“Ajuda à Igreja que Sofre”, em alemão). Em 2016, houve a universalização do nome no idioma inglês, *Aid to the Church in Need*, que manteve sua missão original de ajuda às igrejas.

²¹ ACN. *16ª edição do Relatório de Liberdade Religiosa no mundo*. [online]

²² ACN. *Análise Regional 2023: América Latina e Caribe*. [online]

²³ SANTOS, Ivanir dos; DIAS, Bruno Bonsanto; SANTOS, Luan Costa Ivanir dos. *II Relatório sobre intolerância religiosa: Brasil, América Latina e Caribe*. Rio de Janeiro; CEAP, 2023. p. 35.

²⁴ GOV. BR, 2016, p. 32. [online]

No mesmo relatório, quanto à quantidade de denúncias recebidas por órgãos de ouvidoria e instâncias públicas, de 450 ocorrências, 7% eram também violência por motivação religiosa no ambiente de trabalho, sendo o dano psicológico a lesão mais sofrida pelas vítimas desse tipo de violência.

Foram também levantadas informações de quais lugares foram palcos de agressões por motivação religiosa. Entre os locais pesquisados (se a agressão ocorreu em ruas, templos, praças e outros lugares), aquele onde mais aconteceram casos de intolerância religiosa foi o ambiente laboral, com 162 casos, cerca de 31% do total, sendo que essas agressões foram direcionadas para resolução no judiciário.

Em virtude desses dados, nota-se que esse tipo de violência está muito presente no meio organizacional. Para ilustrar alguns casos, tem-se a condenação exarada pelo Tribunal de Trabalho do Rio de Janeiro condenando uma agência bancária a pagamento indenizatório por:

“não promover nem permitir a prática de discriminação religiosa; efetivar meios de denúncias de discriminação; manter política de combate à discriminação; estabelecer punições a empregados que pratiquem discriminação contra colegas de trabalho”, diante de denúncia de colaboradora que foi hostilizada em razão de seu credo de raiz afro-brasileira, ao ser eleita dirigente sindical²⁵.

Nessa situação, a pessoa atingida foi hostilizada em razão de seu credo, de matriz afro-brasileira.

Em 2023, foi publicada, no *site* do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (São Paulo), a notícia de que uma auxiliar de limpeza seria indenizada por danos morais em razão de ser alvo de piadas discriminatórias por seguir a religião islâmica:

No processo, a mulher afirma que durante o contrato de trabalho foi vítima de intolerância religiosa. Ela declara que era xingada de “mulher bomba”, “prostituta árabe”, “escória da humanidade” e “lixo humano”. Disse ainda que informou tanto a empresa contratante quanto a tomadora de serviços terceirizados sobre as agressões, mas as instituições não tomaram nenhuma providência²⁶.

Esses atos de intolerância religiosa não acontecem apenas no setor privado, mas também no setor público, em organizações públicas, como relatado em pesquisa realizada no período de 3 de outubro a 14 de dezembro de 2022, em uma unidade do corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), onde foi aplicado um questionário referente à percepção

²⁵ CONJUR. *Diversidade e intolerância religiosa nos ambientes de trabalho*. [online]

²⁶ JUSTIÇA DO TRABALHO - TRT 2ª REGIÃO/ SP. *Empregada que sofreu ofensas no trabalho por ser muçulmana deve ser indenizada*. [online]

dos militares que trabalham na unidade elencada sobre temas relativos a religião, intolerância e diversidade religiosa no ambiente de trabalho²⁷.

O questionário foi aplicado a 99 militares, sendo que apenas 54% deles responderam às perguntas. Ainda assim, os dados demonstram a existência de atos de intolerância religiosa naquele ambiente laboral. Os militares do CBMMG foram interpelados, através do questionário, se alguma vez se sentiram discriminados em relação a seu credo ao utilizarem no dia a dia palavras comuns no ambiente religioso que frequentam ou ao expressarem em sua rotina profissional o comportamento moral e ético oriundo de sua religião.

A resposta foi que, em 53,7% das vezes, os militares se sentiram respeitados por declararem ser de alguma religião, enquanto outros 31,5% não notaram se aconteceu ou não esse fato, e 16,7% já se sentiram discriminados.

Quando questionados se já haviam se sentido compelidos a participarem de eventos religiosos, como encontros ou orações, que iam contra suas crenças, mas por motivos profissionais participaram, a resposta foi afirmativa para 33,3% dos entrevistados.

Mesmo não havendo uma discriminação explícita em relação à religião, ainda podem existir ações diárias que de alguma forma deixam claros a não aceitação ou o menosprezo pelo credo alheio. Isso pode vir através da evitação de convívio, algum tipo de serviço ou atividade em que o religioso discriminado é preterido, mas de maneira bem obscurecida, para que não seja evidente essa ação. Assim, 68,5% dos militares entrevistados disseram não ter sofrido nenhuma ação negativa, 16,7% disseram que sofreram e 14,8% responderam que não se lembravam.

Desse modo, é visível, diante desses exemplos, que o ambiente de trabalho muitas vezes se torna um cenário onde ocorrem atos contraproducentes à convivência harmoniosa entre os indivíduos e ao respeito às diferenças culturais e religiosas. Isso ocorre mesmo sendo esse ambiente concebido como um espaço onde as pessoas se reúnem com o objetivo de contribuir para o bem comum e que fornece formas de sobrevivência aos indivíduos através de salários e benefícios que se estendem a familiares²⁸.

Portanto, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de ações para refrear a intolerância religiosa no ambiente de trabalho, através de um repensar nas relações interpessoais que abrangem os trabalhadores e empregadores. Essa nova forma de agir pode favorecer e gerar

²⁷ Questionário aplicado pelo autor deste trabalho, no período de 3 de outubro a 7 de dezembro de 2022, através de plataforma *online*, com o título *Pluralidade e diversidade religiosa em espaços públicos*, contendo 11 questões. Os dados deste questionário se encontram no anexo I desta dissertação.

²⁸ CARVALHO, 2021, p. 25.

um ambiente de trabalho produtivo, um equilíbrio saudável, uma segurança e uma qualidade de vida em nível satisfatório, fornecendo ao colaborador meios para que exerça suas atividades e desenvolva suas potencialidades, a fim de realizar os objetivos organizacionais²⁹.

É função das organizações, através de seus objetivos e metas, buscar sempre um ambiente favorável ao trabalhador. Assim, elas necessitam se empenhar continuamente em gerenciar o comportamento dos indivíduos, promover uma convivência saudável no ambiente do trabalho e criar e manter um clima propício ao crescimento profissional dos trabalhadores³⁰.

Esse empenho passa por respeitar os direitos religiosos do indivíduo e, conseqüentemente, as suas liberdades, garantindo sempre a presença da diversidade na mão de obra, o que caracteriza a força de trabalho nas organizações. Isso tem implicações significativas para as práticas administrativas, exigindo modificações na filosofia organizacional e preocupação em agir de forma igualitária com todos os trabalhadores, proporcionando a retenção e o alcance de uma maior produtividade³¹.

Todas essas preocupações são justificadas, uma vez que casos de intolerância, independentemente de sua natureza, podem ter sérias conseqüências, tanto para aqueles que a praticam quanto para a organização em si. As conseqüências resultantes impactam a organização através de impedimentos à produtividade e surgimento de conflitos interpessoais, acarretando prejuízos financeiros para a organização³².

Portanto, o ambiente de trabalho não é apenas um local que se presta para o desenvolvimento de atividades, mas também é um espaço social, onde ocorrem interações interpessoais e onde o respeito mútuo das diferenças deve ser observado por todos, para que haja um ambiente produtivo, social e que sirva para a realização tanto profissional quanto pessoal.

1.2 Conceituação de religião, religiosidade e espiritualidade no ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho desempenha um papel essencial na construção da realidade sociocultural do trabalhador. Esse papel é importante por ser a atividade laboral algo que,

²⁹ CARVALHO, 2021, p. 22.

³⁰ BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. [online]

³¹ ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 20.

³² MOREIRA, Elen Gongora. *Clima organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. p. 10.

devido à sua importância social, concede *status* e posição social ao indivíduo e o insere na sociedade, criando uma imagem associada à sua profissão e bases para sua realidade sociocultural³³.

Esse ambiente possui características próprias, sendo formado pelas diversas condições físicas, sociais, culturais, políticas e econômicas que a sociedade atravessa em determinado momento, o que influi na qualidade da prestação dos serviços, independentemente de onde for desenvolvida, seja dentro do escritório, de uma fábrica, de uma agência, de um comércio, em *home office*, entre outros³⁴.

Essa parte da organização também é o local, conforme Mônica Moraes, onde se desenrolam questões conflituosas e onde os gestores buscam compreender para criar formas para melhorá-lo, através de novas abordagens que visem à humanização das atividades laborais e ao relacionamento entre funcionários³⁵.

Essa busca de humanização nos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho está encontrando na valorização da espiritualidade um meio de desenvolvimento de habilidades como espírito de equipe, bom relacionamento pessoal e resiliência, requeridas aos profissionais requisitados pela empresa. Enquanto isso, os temas “religião” e “religiosidade” são deixados de lado, por serem polêmicos no meio empresarial, causadores de possíveis conflitos e desavenças pelas diferenças de pensamento dos credos entre os indivíduos, o que pode levar a um desequilíbrio na produtividade da organização³⁶.

Assim, tornam-se necessárias a definição dos conceitos de religião, religiosidade e espiritualidade no ambiente laboral e a apresentação das diferenças entre eles. A começar pelo termo “religião”, nota-se que ele é aberto a multifacetadas definições e perpassa vários campos de conhecimento. A religião tem cunho eminentemente social, uma vez que as representações religiosas são coletivas e os ritos são maneiras de agir que surgem apenas em grupos reunidos com a finalidade de que seus participantes mantenham determinados estados mentais³⁷.

Cabe também acentuar que as definições de religião raramente são utilizadas de forma neutra. Elas servem para o favorecimento de determinadas crenças e instituições ligadas a seus

³³ MOREIRA, 2012, p. 10.

³⁴ OLIVEIRA, Celso Luís de. Introdução ao mundo do trabalho. In: PIZA, Fábio de Toledo; OLIVEIRA, Celso Luís de (orgs.). *Segurança e saúde no trabalho*. São Paulo: Difusão Editora, 2017. p. 107-128. p. 50.

³⁵ MORAES, Monica Maria Lauzid de. *O direito à saúde e a segurança no meio ambiente do trabalho no Mercosul: Uma proposta de harmonização legislativa à proteção, fiscalização e efetividade normativa*. São Paulo: Dialética, 2021. p. 34.

³⁶ PINHEIRO, Luciano; FROELICH, Cristiane; KONRATH, Karoline. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*. vol. 1, n. 1, p. 41-61, 2012. p. 44.

³⁷ DURKHEIM, Émile. *As formas elementares de vida religiosa: o sistema totêmico na Austrália*. São Paulo: Paulinas, 1989. p. 38.

autores e visam a enaltecer seus pontos de vista e penalizar aqueles que lhes são hostis. São dependentes de propósitos e passíveis de preconceitos por parte de estudiosos que agem de forma proselitista em suas pesquisas³⁸.

Para Pierre Sanchis, a religião, em sua essência, busca fornecer uma visão de mundo ao indivíduo, uma representação particular. Isso acontece através de categorias que tornam o mundo intelectual e também emocionalmente apreensível, manejando a subjetividade do indivíduo, orientando-o, qualificando seu comportamento externo e direcionando suas atitudes por meio de ritos, como orações, louvores, sacramentos, entre outros. Para esse autor, a religião, ao mesmo tempo que pode ser compreendida como um ente cultural, não pode ser confundida simplesmente com a cultura, pois põe em jogo uma totalidade, o que implica um dinamismo, um direcionamento e um engajamento ético por parte das pessoas envolvidas³⁹.

Enquanto isso, para João Libanio, a religião indica caminhos da razão e da experiência humana, com o intuito de realizar uma ligação com o divino. Ela é traduzida em tradição comunitária, que estabelece uma ligação com todos na comunidade pela tradição, transformando-se em “um dispositivo ideológico, prático, simbólico pelo qual se constitui, se alimenta e se desenvolve no sentido individual e coletivo de pertença a uma linha particular de crença”⁴⁰.

A religião também pode ser definida através de uma perspectiva substantiva, de suas propriedades sagradas, como tradições, ritos, símbolos e mitos, bem como através de uma perspectiva funcional, enfatizando o seu funcionamento, seu propósito social e individual⁴¹. Ela pode ser definida ainda como um sistema de doutrinas que preenchem a necessidade da mente humana de explicar o mundo, seus enigmas, garantindo uma providência que vela pela vida e que apresenta promessas de recompensas futuras⁴².

Por fim, de acordo com Clifford Geertz, a religião reformula o mundo através do uso de seus símbolos e valores e da discriminação das forças contrárias a ela. Por mais que seu papel difira em determinadas épocas e culturas, ela fornece aos valores sociais um disfarce para que estes não sejam vistos como uma força coercitiva, mas como algo objetivo e necessário⁴³.

No caso da religiosidade, não há esse teor coercitivo disfarçado de objetividade que a religião apresenta, conforme mencionado por Clifford Geertz. A religiosidade é uma atitude

³⁸ MCGRATH, Alister E. *Fundamentos do diálogo entre ciência e religião*. São Paulo: Loyola, 2005. p. 44.

³⁹ SANCHIS, Pierre. Cultura brasileira e religião: passado e atualidade. In: PASSOS, Mauro; PEREZ, Léa Freitas (orgs.). *Religião, cultura e identidades: Matrizes e matizes*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018. p. 17-51. p. 26-27.

⁴⁰ LIBANIO, João Batista. *A religião no início do milênio*. São Paulo: Loyola, 2002. p. 90.

⁴¹ ESPERANDIO; CALDEIRA, 2022, p. 93.

⁴² FREUD, Sigmund. *O mal-estar na civilização*. São Paulo: Lebooks, 2010. p. 27.

⁴³ GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008. p. 96.

religiosa que busca, através da consciência, um relacionamento com o mundo mediante categorias e práticas ligadas ao sagrado⁴⁴.

Enquanto a religião representa um sistema comum de crenças e práticas relativas a seres sobrenaturais provenientes de universos históricos e culturais, a parte dela que é individual é denominada de religiosidade e funciona como uma maneira de participar e experimentar de forma dinâmica uma religião pré-constituída⁴⁵.

Assim, a religiosidade, na visão de Ivo Oro, está ligada aos conceitos de transcendência, algo absoluto e divino, além do mundo físico e das experiências sensoriais, mas inerente ao ser humano, por sua busca e necessidade de lidar com o inexplicável e o incerto⁴⁶.

O autor citado continua seu raciocínio sobre religiosidade classificando-a como cultural. Nesse caso, seriam compreendidas todas as expressões religiosas, coletivas ou individuais, de uma comunidade, sendo que, se individual, torna-se uma experiência particular quando a pessoa entra em contato com o sagrado. Esse contato pode ser altamente mobilizador para o ser humano, podendo determinar ações individuais revolucionárias ou anárquicas⁴⁷.

Dessa maneira, a religiosidade se apresenta como um fenômeno amplo, não podendo ser reduzido a uma simples ideia ou um simples sistema de crenças. Edênio Valle afirma que ela não é resultante apenas de pulsões biológicas, processos neuropsíquicos, mesmo que esses elementos estejam presentes e atuantes nela. Na visão desse autor, a religiosidade é relacional, originada de um encontro com o outro, sendo esse outro um ser divino, conforme o entendimento que tem a pessoa ou o grupo religioso em que ela está inserida. Assim, a religiosidade fundamenta-se nas relações da criança em seu ambiente social, através do convívio com seres humanos psicologicamente amadurecidos⁴⁸.

Quanto à espiritualidade, Alister Mcgrath define esse termo como algo que direciona certas práticas da fé religiosa na vida real de uma pessoa, trazendo a ela vitalidade e significado, preenchendo-a de razão, transcendência e esperança diante de infortúnios, o que levaria o indivíduo a uma maior resiliência e aceitação de experiências vividas⁴⁹.

Mas existem outras formas interpretativas para o termo, como o pensamento de Mary Esperandio e Sílvia Caldeira, que definem a espiritualidade como algo que remete o indivíduo

⁴⁴ CHAUI, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 2000. p. 401.

⁴⁵ CUNHA, Magali; NOVAES, Alan. *Dicionário brasileiro de comunicação e religiões*. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2021. p. 25.

⁴⁶ ORO, Ivo Pedro. *O fenômeno religioso: como entender*. São Paulo: Paulinas, 2013. p. 29.

⁴⁷ ORO, 2013, p. 30.

⁴⁸ VALLE, Edênio. Psicologia da religião. in: USARSKI, Frank (org.). *Espectro disciplinar da ciência da religião*. São Paulo: Paulinas, 2019. p. 121-170. p. 167.

⁴⁹ MCGRATH, Alister E. *Uma introdução à espiritualidade cristã*. São Paulo. Ed. Vida, 2008. p. 19.

a uma dimensão transcendente à materialidade, guiando-o para um mundo imaterial, através de uma teia de significados de sentido totalmente existencial, ligada a uma força vital, sede dos sentimentos humanos e de suas decisões⁵⁰.

Após definir brevemente os termos “religião”, “religiosidade” e “espiritualidade”, cabe relacioná-los com o ambiente laboral. Diferentemente do conceito de religião, a espiritualidade encontrada no ambiente organizacional consiste em um estado concernente a uma vivência individual do ser humano, não se ligando a um determinado credo ou a uma crença na existência da vida após a morte ou em aspectos parecidos, fatos existentes nos credos religiosos⁵¹.

Além disso, muitos estudos relacionam a espiritualidade com a religiosidade, seja através da discriminação do sentido de cada um desses conceitos ou mesmo através da sua união, construindo assim uma única estrutura, ao se referirem a experiências, sentimentos e inclinações que podem ser cultivados individual ou coletivamente nas instituições religiosas ou fora delas⁵².

A espiritualidade no ambiente laboral, até pouco tempo, era parcamente compreendida pelos gestores das organizações. Até então, era vista como algo ligado a uma seita ou religião, mas, com as mudanças na sociedade, o que era visto com desconfiança vem se tornando a salvação para muitas empresas. Nesse contexto, estudiosos das áreas de humanas iniciaram pesquisas que indicaram a percepção de que as pessoas estariam saturadas das práticas antigas que as organizações vinham mantendo⁵³.

Esse movimento para melhor compreender a espiritualidade no ambiente de trabalho ocorreu em razão da percepção dos proprietários de negócios, gestores e decisores de “que dezenas de milhões de cidadãos, no mundo, estão famintos de valores (espirituais) transmateriais, expansivos da mente, enriquecedores da alma e centrados no coração”. Assim, essa seria uma ferramenta útil para desenvolver um comportamento organizacional positivo e produtivo⁵⁴.

Essa iniciativa também surgiu como uma resposta à procura, por parte dos gestores, de humanizar o relacionamento interpessoal dentro das empresas, na busca da elevação da

⁵⁰ ESPERANDIO, Mary Rute Gomes; CALDEIRA, Sílvia. *Espiritualidade e saúde: fundamentos e práticas em perspectiva luso-brasileira*. Curitiba: ED. Pucpress, 2022. p. 88-89.

⁵¹ ARAUJO, Bruno F. Von Borell de. *Espiritualidade nas organizações: um estudo exploratório sobre a percepção de gerentes de empresas diversas sediadas na Cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios) – Universidade Rural do rio de Janeiro, Seropédica, RJ Janeiro, 2006. p. 06.

⁵² REIS, Luana Araújo dos. *Sentidos da religiosidade e espiritualidade no vivido da Pessoa idosa longeva*. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Enfermagem, Salvador, 2017. p. 15.

⁵³ LUCAS, José Maria Queiroz. *Espiritualidade e cultura organizacional: um estudo de caso na Faculdade Imaculada Conceição do Recife-PE*. *Métodos e Pesquisa em Administração*, v. 6, n. 1, p. 16-29, 2021. p. 18.

⁵⁴ BUTTS, D. Spirituality at work: An overview. *Journal of Organizational Change Management*. p. 328. [online]

expectativa de preenchimento da necessidade de conexão entre funcionários, como ocorre em grupos sociais⁵⁵.

Esse ponto é corroborado por Solange Souto, Arménio Rego e Miguel Cunha, que reforçam o valor da espiritualidade no estabelecimento de conexões entre os indivíduos na comunidade laboral e no fornecimento de significado no trabalho realizado nas organizações⁵⁶.

Patrícia Aburdene, em 2006, no seu livro *El surgimiento del capitalismo consciente*, localizou, nesse advento do interesse das organizações em estudarem a espiritualidade, o que ela denominou “megatendências” que estavam surgindo nas instituições; entre essas megatendências, estavam a emergência do espiritual e a espiritualidade nos negócios.

A autora, ao definir essas duas tendências, descreve que a emergência do espiritual faz com que as pessoas, ao olharem para si e buscarem práticas espirituais, encontrariam sentido em suas atividades laborais, e isso reduziria conflitos e traria uma conexão mais forte com a missão empresarial. A espiritualidade nos negócios, por sua vez, traria mais ética e virtude para o ambiente organizacional, reduzindo a violência e os escândalos financeiros no campo organizacional⁵⁷.

Assim, nessa busca de sentido e conexão, há de se observar que a espiritualidade, em detrimento da religião, é desejada pelas organizações, tanto que pesquisadores organizacionais buscam dar um teor mais científico a ela. No aprofundamento do tema, foram se criando formas de mensuração da espiritualidade, sendo um dos trabalhos mais reconhecidos o Questionário de Mensuração da Espiritualidade nas Organizações, idealizado por Donde P. Ashmos e Dennis Duchon⁵⁸.

Esse questionário é composto pelas três dimensões da espiritualidade nas organizações, e cada dimensão é subdividida em 28 fatores, mensurados por uma escala tipo Likert. Trata-se de um questionário muito presente nas pesquisas sobre espiritualidade nos ambientes laborais⁵⁹.

Existem outras medidas de espiritualidade no ambiente de trabalho, como a apresentada por Tom Moore e Wendy Casper, que organizaram uma escala com três dimensões: a imersão no trabalho, quando a empresa apoia seus funcionários para que seus eus espirituais sejam

⁵⁵ SCHREINER, João Theobaldo Arrois; GONÇALVES, Roberto Birch; ROTH, Leonardo. Espiritualidade nas organizações, dificuldades e oportunidades. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 14, n. 1, p. 96-116, jan./abr. 2019. p. 98.

⁵⁶ SOUTO, Solange; REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 13, n. 1, p. 7-36, 2007. p. 09.

⁵⁷ ABURDENE, Patrícia. *Megatendencias 2010: El surgimiento del capitalismo consciente*. Bogotá: Ediciones Granica S.A., 2006. p. 18-19.

⁵⁸ TECCHIO, Edivandro Luiz; BRAND, Josiane Luisa; ROHRBECK, Lilian; LUCCA, Sara. Identificando a espiritualidade nas organizações. *REUNA*, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.24, n.1, p. 21-40, jan. - mar. 2019. p. 29.

⁵⁹ TECCHIO; BRAND; ROHRBECK; LUCCA, 2019, p. 30.

demonstrados; a interconexão, quando há comprometimento organizacional afetivo; e a autorrealização, que seria a experimentação do crescimento espiritual por meio do trabalho⁶⁰.

John Milliman, Andrew Czaplewski e Jeffery Ferguson, também em seus estudos sobre espiritualidade no ambiente laboral, criaram suas dimensões, as quais, segundo eles, seriam mensuradas através do propósito no trabalho estudado em nível individual, do senso de comunidade no nível grupal e do alinhamento com os valores organizacionais.

Essas dimensões, na visão dos autores, concederiam aos funcionários um senso de pertencimento dentro do grupo e junto da organização, uma redução de rotatividade e uma melhoria de criatividade no local de trabalho, o que traria às empresas a realização de seus objetivos institucionais⁶¹. Isso ocorreria devido à noção de que os funcionários desejam prestar seus serviços em um local que apresente alto senso de ética e que contribua para o bem-estar geral⁶².

Essas curtas definições de religiosidade, espiritualidade e religião se tornam necessárias para explicitar como esses conceitos se apresentam no ambiente de trabalho. A religião se diferencia da espiritualidade, tendo em vista que a primeira possui cunho cultural e gera e mantém laços comunitários entre seus fiéis, através de ritos e tradições, mesmo que seja passível de conflitos⁶³.

Enquanto isso, a espiritualidade não é um tema tão conflituoso e está se tornado algo pretendido pelas organizações, pois com ela elevam-se as expectativas, e os colaboradores liberam suas forças e capacidades, canalizando-as para o exercício da produção; eles também buscam um sentido de conexão consigo, e essa busca pode não estar ligada a um ser divino, mas a uma autorrealização⁶⁴.

A religião, assim, torna-se um tema mais polêmico que a espiritualidade, por ser diversa, múltipla e pelo fato de determinados indivíduos que a professam não reconhecerem as diferentes religiões, crenças, movimentos e modos como as pessoas se posicionam no mundo⁶⁵.

Esse não reconhecimento se torna por vezes aversão a outras religiões, por discordâncias de linhas de pensamento, o que leva a que qualquer manifestação de fé diferente daquela

⁶⁰ MOORE, Tom W.; CASPER, Wendy J. An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 109-118, 2006. p. 3. [online]

⁶¹ MILLIMAN, John; CZAPLEWSKI, Andrew; FERGUSON, Jeffery. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*. 16. 426-447, 2003. p. 443. [online]

⁶² MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003, p. 429. [online]

⁶³ SOUTO; REGO; CUNHA, 2007, p. 09.

⁶⁴ SOUTO; REGO; CUNHA, 2007, p. 10.

⁶⁵ DE ATAÍDE, 2017, p. 303.

professada pelas religiões predominantes seja alvo de insultos e preconceitos no ambiente de trabalho, e esses atos podem ser praticados por colegas e chefes⁶⁶.

Essas ações advindas da não aceitação da religião do outro, segundo Claudirene Bandini, são representadas por “insultos à prática de fé, atitudes de discriminação, exclusão, marginalização e, em alguns casos, até mesmo violência física” no ambiente de trabalho, o que configura falta de apreço e de respeito às diferentes formas de crenças e às liberdades individuais, bem como intolerância religiosa⁶⁷.

Assim, enquanto a espiritualidade é algo que as organizações buscam para melhorar o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, a religião ou a religiosidade são passíveis de conflitos, por causa de sua natureza, uma vez que o indivíduo que presta serviços às organizações é produto da formação histórico-social de uma nação multirracial e pluriétnica e que busca ainda aprender a conviver com essa realidade⁶⁸.

Como a intolerância religiosa está presente no ambiente de trabalho, tornam-se necessárias novas formas de intervenção dos gestores para a sua erradicação ou minimização. O antigo pensamento de que a religião não é um assunto a ser tratado pela alta administração das organizações hoje cai por terra, devido às mudanças ocorridas na sociedade atual. E, conforme pressentido por Antonio Gonçalves, o ódio e os conflitos advindos de questões religiosas constituem problemáticas no ambiente laboral e são de difícil resolução, por causa da diversidade da mão de obra⁶⁹.

Quando a organização atenta para esse fato, mas não cria mecanismo de resolução dos conflitos advindos da intolerância religiosa, é necessária a intervenção do Estado, através de normas e leis que conscientizem os indivíduos sobre a necessidade da aceitação das diferenças religiosas e a busca de convívio pacífico entre eles nos meios social e organizacional.

⁶⁶ LOPES, Bianca Bichuli; SILVA, Pablo Emilio da; CRUZ, Pedro Augusto Dinelli. Trabalho e intolerância religiosa: um estudo sobre a problemática do preconceito contra praticantes de religiões de matriz africana no ambiente organizacional. *Doxa: Rev. Bras. Psico. e Educ.*, Araraquara, v. 22, n. esp. 1, p. 329-346, out., 2020. p. 335.

⁶⁷ BANDINI, Claudirene. As Presenças Ocultas da Intolerância Religiosa. *Revista labirinto*, ano XVII, vol. 26 (jan.-mar.), p. 8-22, 2017. p. 10.

⁶⁸ DE ATAÍDE, 2017, p. 299.

⁶⁹ GONÇALVES, Antonio B. Da intolerância religiosa aos direitos humanos. *Último Andar*, [S. l.], n. 21, p. 89-121, 2013. p. 116.

1.3 Tipos de violações de direitos individuais que configuram intolerância religiosa no ambiente laboral

No contexto socioeconômico atual, as organizações são pressionadas constantemente para adequação e revisão de ações, devido a problemas de natureza variada ou por necessidade de adaptação às dinâmicas do ambiente e às questões debatidas no meio social. Essas questões, ao serem localizadas no ambiente de trabalho através de um diagnóstico dos problemas e da análise organizacional, fazem com que os gestores busquem, mediante a implementação de ações advindas do processo decisório, o planejamento da organização, com novos rumos para assegurar o desenvolvimento e a evolução sustentável da instituição⁷⁰.

As organizações trazem em si a diversidade da força de trabalho, uma vez que seus empregados contratados são provenientes de diversas regiões do país e carregam consigo suas convicções pessoais. Essa diversidade traz implicações importantes para as práticas administrativas, e os administradores precisam modificar sua filosofia de tratamento, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira a assegurar a retenção dos funcionários e uma maior produtividade, sem que se cometa qualquer discriminação⁷¹.

Por parte dos trabalhadores, torna-se necessário também o conhecimento das normas, dos valores, dos modos de se posicionar e executar suas atividades de acordo com as expectativas e a postura da organização. Esse processo se inicia com a entrada do indivíduo no universo organizacional, pelo conhecimento dos elementos profissionais para que se posicione nas relações que estabelecerá com grupos internos (demais setores da organização, chefias etc.) e externos (fornecedores, clientes, usuários, acionistas e comunidade em geral) da organização⁷².

Esse entrecruzamento das necessidades de as organizações se moldarem à atualidade e de os empregados se adaptarem à realidade do ambiente de trabalho se torna crucial para os administradores, porque as organizações são essencialmente conflituosas e estão sempre em busca de adaptação e absorção de embates de natureza social que ocorrem dentro delas, como discriminações, preconceitos e intolerância religiosa⁷³.

Nesse contexto de diferenças entre os trabalhadores, a religião é um ponto sensível a ser tratado nas organizações. O desrespeito a religiões que não são predominantes gera a presença da intolerância religiosa no ambiente de trabalho, através da aversão de grupos

⁷⁰ LÜCK, 2017, p. 181.

⁷¹ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 20.

⁷² OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; ECCEL, Cláudia Sirangelo. *Socialização e cultura organizacional. Sociologia e administração: relações sociais nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 101.

⁷³ ALMEIDA, Sílvio Luiz de. *Racismo estrutural*. São Paulo: Pólen, 2019. p. 37.

dominantes a outras religiões de menor expressão, grupos esses que abominam qualquer manifestação de fé que vai contra seus dogmas⁷⁴.

John Locke, em seu livro *Carta sobre a tolerância*, define a intolerância religiosa como um conjunto de ideias e atitudes ofensivas, discriminatórias, que desrespeitam as diferentes crenças e práticas religiosas de outros⁷⁵. Esse tipo de intolerância se alimenta da necessidade humana de estigmatizar e fazer oposição, entre o que é normal, regular e padrão, a um grupo menor; trata-se de um exercício de poder sobre o outro, na tentativa de excluir, segregar, silenciar e afastar o grupo com crenças indesejáveis, usando para isso uma ideologia e atitudes ofensivas aos rituais e às práticas religiosas considerados não hegemônicos⁷⁶.

Claudirene Bandini, por sua vez, caracteriza as formas como a intolerância religiosa se apresenta. Ela comenta que a intolerância acontece através de insultos, atitudes discriminatórias, atitudes de exclusão, marginalização e, em alguns casos, até mesmo através de violência física; seja qual for a manifestação contrária à religião alheia, todas demonstram falta de apreço às liberdades individuais⁷⁷.

O Relatório sobre Intolerância e Violência Religiosa (RIVIR) apresenta oito categorizações de violações de direitos individuais por motivações religiosas: violência psicológica, sexual, institucional, patrimonial, moral e física, bem como violência relativa à prática de atos/ritos religiosos e negligência por motivação religiosa.

Dessas categorizações definidas na RIVIR, cinco, pela possibilidade de serem presenciadas ou vivenciadas pelas pessoas no ambiente de trabalho, serão apresentadas nesta dissertação: violência psicológica, institucional, moral, física e violência relativa à prática de atos/ritos religiosos, sendo que a violência sexual por motivação religiosa, a negligência e a violência patrimonial não se relacionaram nesse relatório com a intolerância religiosa no ambiente laboral⁷⁸.

A violência psicológica seria uma ação ou uma omissão que visa a degradar ou controlar crenças, comportamentos e decisões de outras pessoas por meio de intimidação, ameaças diretas ou indiretas, humilhação, isolamento, atitudes rudes e agressivas, comportamentos hostis, violação de direitos e assédio psicológico⁷⁹.

⁷⁴ LOPES; SILVA; CRUZ, 2020, p. 333.

⁷⁵ LOCKE, John, *Carta sobre a tolerância*. Rio de Janeiro: Vozes, 2019. p. 2.

⁷⁶ NOGUEIRA, Sidney. *Intolerância religiosa*. São Paulo: Pólen, 2020. p. 11.

⁷⁷ BANDINI, 2017, p. 10.

⁷⁸ GOV.BR, 2016, p. 32. [online]

⁷⁹ AMAZARRAY, Mayte Raya. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão*. Tese (Doutorado em psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Instituto de Psicologia, 2010. p. 25.

Felipe Hernandez fala que esse tipo de violência tem como intuito destruir a autoestima e os sentimentos de pessoas que a sofrem, sendo uma forma sutil de ação negativa⁸⁰. Essa violência causa degradação nas condições laborais no ambiente de trabalho, fazendo prevalecer atitudes e condutas abusivas, podendo ocorrer em diversos níveis de poder dentro da organização, causando um clima de opressão e elevando o nível de estresse das pessoas⁸¹.

A violência psicológica também se traveste do uso intencional do poder em determinado ambiente, o que causaria danos emocionais e constrangimento, humilhação, ridicularização, violando a autonomia do indivíduo, gerando prejuízos e podendo ser até mais danosa que a violência física⁸².

Quanto à violência religiosa institucional, no ambiente de trabalho, ela ocorre devido à diversidade religiosa no grupo, quando a direção de algumas empresas age no intuito de impor cultos ou momentos religiosos direcionados ao credo que ela defende a seus funcionários, desprezando a individualidade religiosa de cada um dentro da organização⁸³.

Essa violência também se caracteriza por interferir na realização do trabalho e pode ocorrer em momentos distintos no ambiente de trabalho, desde os anúncios para seleção, no período pré-contratual, no momento de prestação de serviço ou até ser a causa da extinção do contrato de emprego⁸⁴.

No período pré-contratual, a intolerância pode ser observada através de exigências de pertencimento a determinada religião ou de não pertencimento a alguma em específico. Também pode ocorrer quando o candidato à vaga de emprego se sujeita a preenchimento de questionários com perguntas de foro íntimo, que influenciarão em sua escolha, devido à preferência do avaliador ou da empresa⁸⁵.

No período da vigência do vínculo empregatício, os atos de intolerância ocorrem mediante “preterições em promoções, bonificações, equiparação salarial, distinção de oportunidades, limitação de atuação, ou mesmo o trato pessoal menos cortês ou mais

⁸⁰ HERNANDEZ, Felipe A. Ramirez. *Violencia masculina en el hogar*. México: Editorial Pax México, 2004. p. 10.

⁸¹ BARROS, Renata Furtado; DEROMA JÚNIOR, Antônio Edson. *O Estado democrático de direito e a evolução jurídica: a quebra de paradigmas frente as necessidades sociais*. Carolina do Norte: Lulu Publishing, 2012. p. 145.

⁸² TURTE-CAVADINHA, Samantha Lemos; TURTE-CAVADINHA Edu; LUZ, Andréa Aparecida da; FISCHER; Frida Marina. A violência psicológica no trabalho discutida a partir de vivências de adolescentes trabalhadores. *Rev. bras. Saúde ocup.* São Paulo, 39 (130): 210-223, 2014. p. 2.

⁸³ FERREIRA; COSTA, 2020, p. 72.

⁸⁴ CASTRO, Marcos Vinícius Novaes de. *Liberdade religiosa no ambiente laboral e seus desdobramentos na esfera jurídica*. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências das Religiões) - Faculdade Unida de Vitória Programa de Pós-Graduação, 2017. p. 53.

⁸⁵ SILVA, Luciano. *Religião e direito do trabalho: uma análise da discriminação religiosa na relação de emprego por meio de exames dos acórdãos do Tribunal Superior do Trabalho*. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências das Religiões) - Faculdade Unida de Vitória Programa de Pós-Graduação, 2017. p. 56.

humilhante e vexatório”, o que ocasiona rendas e promoções não igualitárias, ocupações de posições de comando baseadas em suposições arbitrárias tomadas através de avaliação racial, religiosa ou de gênero⁸⁶.

A intolerância religiosa, ao ser causa de extinção do vínculo empregatício, apresenta uma postura discriminatória do empregador, por ser motivada pela religião do dispensado, motivo às vezes encoberto por justificações tendenciosas, provenientes de avaliações também tendenciosas. Segundo Luciano Silva, esse tipo de ocorrência vem contribuindo para significativos números de litígios nos tribunais de trabalho entre empregado e empregador⁸⁷.

A violência moral ou o assédio moral por motivação religiosa seria qualquer conduta com a finalidade de ofender a honra alheia em virtude de sua crença. Trata-se de uma violência que atenta contra a dignidade humana e é tipificada nas condutas definidas como crimes contra a honra através de ofensa, calúnia, difamação e injúria de gestos, palavras, desenhos ou atitudes ultrajantes⁸⁸.

Essa é uma discriminação exacerbada, que faz com que o funcionário, por temor de perda do emprego e para a manutenção de seu cargo, até se sujeite a abandonar, alterar suas crenças ou adotar uma prática religiosa que o favoreça no ambiente onde exerce suas atividades e está sofrendo comentários e atos desagradáveis de cunho religioso⁸⁹.

Sem essa submissão aos outros, ocorre o isolamento do indivíduo, a recusa de contato por parte de outros funcionários, o que faz com que esse distanciamento interrompa as trocas de contato social com a equipe em que o sujeito da ação exerce suas atividades, até o paralisando e dificultando sua defesa. Esse tipo de violência pode vir tanto de um superior em relação ao empregado quanto entre empregados com o mesmo cargo e até partir de pessoas com grau hierárquico inferior⁹⁰.

A violência física, por motivos religiosos ou não, ocorre, conforme Marilena Chaui, através de uso de força contra a espontaneidade e a liberdade alheia, coagindo e torturando, de forma a violar a natureza ou a coisa valorizada por alguém ou por grupos sociais⁹¹. Byung-Chul Han declara que a violência é a primeira expressão da religiosidade, devido ao modo de vida dos seres humanos nos tempos pré-históricos ser marcado pela presença da violência da

⁸⁶ SOWELL, Thomas. *Discriminação e disparidades*. Rio de Janeiro: Record, 2019. p. 38.

⁸⁷ SILVA, 2017, p. 64.

⁸⁸ GOV.BR, 2016, p. 31. [online]

⁸⁹ GAUDÊNCIO; GAUDÊNCIO, 2016, p. 27.

⁹⁰ MOTA, Vitoria Aquino da; MARTINS, Ingrid Arieli Batista. Violência psicológica e assédio moral nas relações de trabalho no setor público federal. *in*: 16º ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORAS/ES EM SERVIÇO SOCIAL, de 2 a 7 de dezembro de 2018, em Vitória (ES) *Anais...* Vitória (ES): Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. p. 1-13. p. 7.

⁹¹ CHAUI, Marilena. *Sobre a violência*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017. p. 39.

natureza, dos animais, o que causou a sua personificação e a criação de deidades, elevando esses seres a uma realidade sobre-humana⁹².

Essa violência se origina nos problemas de identidade quando os indivíduos não conseguem se autodefinir, o que lhes causa uma desorientação quanto aos valores coletivos e individuais e o sentimento de desvalorização social; com isso, eles buscam formas de sentido e reconhecimento na vida social sem conseguirem se satisfazer como pessoas, o que os leva a desprezar os outros e agir de maneira animalesca na sua presença⁹³.

Finalmente, a violência relativa à prática de atos/ritos religiosos ocorre devido à não aceitação dessas práticas pelas outras pessoas ou por grupos no ambiente laboral. Na visão de Diogo Ferreira e Rafael Costa, não é difícil encontrar nas empresas religiosos que buscam realizar suas orações e práticas religiosas – como o fazem os sabatistas, muçulmanos, evangélicos, religiosos da linha de Umbanda e Candomblé – em horários do expediente de trabalho e que, como consequência, sofrem discriminações por parte dos demais. Esses autores citam ainda o caso em que a própria empresa cria situações de imposição de momentos religiosos relativos a uma determinada religião ou até mesmo proíbem usos de adereços religiosos no ambiente de trabalho⁹⁴.

É importante frisar que a intolerância religiosa é sofrida por todas as religiões, porém em níveis diferentes, devido à representatividade, em números, de determinadas religiões. Por vezes, a intolerância pode ser cometida até mesmo dentro das próprias religiões, porque, ao ter ocorrido o sincretismo religioso entre cristianismo e outros credos, criou-se o distanciamento entre as crenças originais e as atuais⁹⁵.

É também importante deixar claro que a intolerância é um crime de ódio que fere a liberdade e a dignidade humana, ao pressupor que o outro que sofre a violência é um ser inferior⁹⁶. Trata-se de uma forma de estigma que desponta no ambiente de trabalho em múltiplas configurações, com contornos sutis, quando os indivíduos cogitam atos perversos no ambiente de trabalho, explicitados através de ações individualizadas ou grupais, em relações sociais competitivas, individualistas, que terminam em práticas de violência dos tipos especificados acima no local laboral⁹⁷.

⁹² HAN, Byung-Chul. *Topologia da violência*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. p. 21.

⁹³ FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Centage Learning, 2008. p. 05.

⁹⁴ FERREIRA, Diogo Gonçalves; COSTA, Rafael Vilaça Epifani. *Intolerância religiosa no ambiente de trabalho: um estudo sobre seus mecanismos, implicações e soluções*. São Paulo: Dialética, 2020. p. 72.

⁹⁵ LOPES; SILVA; CRUZ, 2020, p. 333-334.

⁹⁶ FONSECA, Camila Mariana. *Intolerância religiosa no mercado de trabalho: Um estudo de caso sobre a Umbanda*. Dissertação (Mestrado em Ciências das Religiões) - Faculdade Unida de Vitória, 2022. p. 45.

⁹⁷ HAN, Byung-Chul. *O que é poder*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019. p. 27.

Como esses tipos de violência estão presentes no ambiente laboral, a legislação brasileira busca meios de reprimir tais atos, pois eles atentam contra a liberdade do indivíduo, principalmente a sua liberdade religiosa de exercer sua crença onde quer que esteja, o que causa colisão de direitos na relação de emprego⁹⁸.

Em um país onde há uma diversidade de religiões e em que os seus praticantes possuem prerrogativas legais para exteriorizar seus credos em qualquer local em que estejam, as empresas necessitam se amoldar e observar essas legislações no ambiente onde os indivíduos executam suas atividades profissionais. Com isso, seriam evitadas práticas de discriminação, preconceito e intolerância religiosa, que ocasionariam o descumprimento das leis sobre liberdade religiosa e contra a intolerância, trazendo problemas tanto de relacionamento quanto judiciais para a empresa.

1.4 As legislações sobre intolerância religiosa e proteção à liberdade religiosa e o ambiente de trabalho

O trabalho e a religião se complementam na construção da identidade e na manutenção da sobrevivência de cada indivíduo. O trabalho funciona como um pressuposto material do ser humano, é exercido em um espaço onde se passa boa parte da vida, enquanto a religião funciona como um pressuposto espiritual, ao se tornar um elemento definidor da identidade pessoal. Assim, a temática da religião no ambiente de trabalho se torna importante devido a esses conceitos se sobreporem e muitas vezes criarem pontos de tensão entre trabalhadores em seu ambiente de trabalho⁹⁹.

O ambiente de trabalho é visto como um ambiente secularizado, dominado pela meritocracia e pelo profissionalismo. Ele se conforma às leis que regem o país e prima pelo respeito à dignidade humana e pelo cuidado. Dessa forma, é previsível que haja a proibição do desrespeito às crenças religiosas, das tentativas de coerção religiosa ou antirreligiosa ou do proselitismo por parte do empregador¹⁰⁰.

Embora as empresas demonstrem respeito à diversidade de seus clientes e parceiros, sejam eles religiosos ou não, no fundo, no dia a dia, não garantem a efetiva diversidade e o respeito que prega. Infelizmente, muitas vezes de maneira equivocada, são promovidas ações

⁹⁸ GAUDÊNCIO; GAUDÊNCIO, 2016, p. 20.

⁹⁹ MACHADO, Jônatas Eduardo Mendes. *Liberdade e igualdade religiosa no local de trabalho: breves apontamentos*. [online]

¹⁰⁰ MACHADO, 2010. [online]

que, em sua essência, representam políticas discriminatórias relacionadas a crenças e práticas religiosas¹⁰¹.

Para entender como o ambiente de trabalho interage socialmente, é necessário saber que este está inserido em dois ambientes simultaneamente: no ambiente interno da empresa e no externo. O ambiente interno é onde ocorrem as relações interpessoais, o que pode ocasionar conflitos diversos, devido à diversidade cultural dos seus colaboradores; entre esses conflitos, há aqueles de natureza religiosa. No ambiente externo em que as organizações operam, elas estão sujeitas a elementos fora de seu controle, como fatores econômicos, político-legais, socioculturais, demográficos ou tecnológicos, os quais influenciam grandemente em sua forma de ação e no cumprimento de leis, sejam trabalhistas ou de proteção à individualidade das pessoas¹⁰².

Entre esses fatores, o político-legal abrange as leis que regem o país, nas quais constam as liberdades individuais, a liberdade de crenças e culto, que, dispostas na Carta Magna, determinam o respeito às individualidades, o que conseqüentemente deve ocorrer também nas empresas¹⁰³.

No caso da liberdade de crença, há os direitos ditos individuais, previstos na Constituição Federal de 1988. Esses direitos implicam a garantia de plena e ampla liberdade de crença e religião, tanto no âmbito da convicção pessoal como em sua prática concreta ao proclamar a fé e exercer culto publicamente¹⁰⁴.

A Constituição deixa claro que a proteção inalienável das práticas de tradições e ordenamentos religiosos é um componente fundamental e desafiador para o Estado, por estar ligada diretamente ao princípio da dignidade da pessoa humana e ao seu poder de escolha religiosa¹⁰⁵. Isso é o que se constata ao ler o contido no art. 5º:

I – Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]

VI – é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias;

¹⁰¹ FARIA, Marcos D'Angelo. *Liberdade religiosa e ambiente de trabalho: é possível uma convivência harmônica entre eles?* [online]

¹⁰² SOBRAL, Filipe; Peci, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 104.

¹⁰³ HIRSCH, Fábio Periandro de Almeida; ARCHANJO, Camila Celestino Conceição. *Direitos Fundamentais do Brasil: teoria geral e comentários ao artigo 5º da Constituição Federal de 1988*. São Paulo: Editora Dialética, 2020. p. 10.

¹⁰⁴ FARIA, 2022. [online]

¹⁰⁵ PEREIRA, Tarcísio Anício. *Religião e direito do trabalho: uma análise dos limites do poder diretivo do empregador em relação à liberdade religiosa*. Belo Horizonte: Dialética, 2021. p. 49.

VII – é assegurada, nos termos da lei, a prestação de assistência religiosa nas entidades civis e militares de internação coletiva; [...]¹⁰⁶.

A Constituição, portanto, estipula a inviolabilidade da liberdade consciencial e de crença aos religiosos. Assim, a liberdade religiosa se ampara na Carta Magna, e o Estado brasileiro deixa claro seu papel de defensor da escolha de crenças por parte do indivíduo, não favorecendo nenhuma religião em especial¹⁰⁷.

No ambiente de trabalho, a liberdade religiosa está representada pela possibilidade de professar a fé de forma individualizada. Com o surgimento do movimento espiritual dentro das empresas, os líderes começam a compreender que a religião e a espiritualidade consistem em uma forma de obter sucesso no mundo competitivo, uma forma de extrair criatividade e inovação de dentro das pessoas¹⁰⁸.

No contexto atual, a religião se torna uma forma social e cultural de expressão da individualidade das pessoas diante do mundo, bem como uma maneira de demarcação de diferenças entre grupos através das crenças e tradições, que ficam claras nas relações interpessoais. Com isso, o credo, nessa dinâmica, torna-se um detentor de respostas para as mudanças sociais e as variações temporais que o ambiente social vem assimilando¹⁰⁹.

Para Irene Oliveira, a ocorrência de ações que configuram desrespeito à crença do outro, em qualquer lugar que seja, pode ser proveniente da forma como os indivíduos acessam o mundo de terceiros e da sua visão religiosa, o que acontece através do uso de uma lente de sua própria realidade, e essa lente pode estar limitada por vivências pessoais insuficientes, o que reduz a compreensão da maneira de pensar do outro.

A autora relata ainda que a consciência dessa autolimitação permite o não fechamento das possibilidades de diálogo com o outro, o que paralisaria e interromperia uma interlocução rica de experiências. Deve-se criar um espaço de acolhimento da diversidade, percebida através de um esforço constante para buscar esclarecimentos, sem qualquer pretensão de ser dominador ou superior, sendo o critério da verdade algo interno e validado pela realidade¹¹⁰.

¹⁰⁶ BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, compilado até a Emenda Constitucional no 105/2019. [online]

¹⁰⁷ RODRIGUES, Elisa. A formação do Estado secular brasileiro: notas sobre a relação entre religião, laicidade e esfera pública. *HORIZONTE-Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião*, [S. l.], p. 149-174, 2013. p. 151.

¹⁰⁸ KIVITZ, Ed René. *Espiritualidade no mundo corporativo: aproximação entre a prática religiosa e a vida profissional*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) – Universidade Metodista de São Paulo. Faculdade de filosofia e Ciências da Religião, São Paulo, 2007. p. 55.

¹⁰⁹ SANTOS, João Marcos Leitão. Protestantismo, liberdade religiosa e ordem jurídica: sobre um memorial da Confederação Evangélica do Brasil (1956). *Diálogos* [Maringá. Online], v. 19, n.2, p. 645-678, mai-ago /2015. p. 658.

¹¹⁰ OLIVEIRA, Irene Dias de. *Religião e as teias do multiculturalismo*. São Paulo: Fonte, 2015. p. 67.

Para que a liberdade religiosa seja respeitada, há a necessidade de que existam mecanismos que reforcem a tolerância entre indivíduos que convivem em uma mesma sociedade. Assim, a legislação brasileira criou leis que coíbem atos de intolerância na sociedade. Entre esses mecanismos, há a Lei Federal n. 7.716, de 1989, que define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. A alteração do seu art. 1º, em sua nova redação, datada de 1997, integrou o ato de discriminação religiosa como crime em seu rol de definições, com efeito imediato. Além disso, definiu-se a aplicação do restante da lei e de suas penas superiores a dois anos, podendo chegar a cinco, em razão de esse ser considerado um crime de maior potencial ofensivo, conforme o que segue: “Art. 1º Serão punidos, na forma desta Lei, os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional”¹¹¹.

Essa lei define ainda, em seu art. 20-A, que haverá aumento de penas quando o ato ocorrer com intuito de descontração, diversão ou recreação. Além disso, os atos serão considerados discriminatórios, conforme o art. 20-C, se causarem humilhação, vergonha, medo, exposição indevida e representarem tratamentos que usualmente não seriam dados a outros grupos em razão de cor, etnia e religião.

Em casos de violência por motivo religioso que causem danos morais, o Código Penal Brasileiro, sancionado pelo Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940, define e prevê penas para tal ato, conforme definido no capítulo que versa sobre os Crimes contra o Sentimento Religioso:

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:

Pena – detenção, de um mês a um ano, ou multa.

Parágrafo único. Se há emprego de violência, a pena é aumentada de um terço, sem prejuízo da correspondente à violência¹¹².

Nessa linha de legislações que proíbem atos de intolerância, a Lei Federal n. 14.532, de 11 de janeiro de 2023, incluiu como injúria, constante em seu art. 2º, ações que afrontam o indivíduo utilizando elementos religiosos¹¹³.

¹¹¹ BRASIL. *Lei 7.716, de 05 de janeiro de 1989* – Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. [online]

¹¹² BRASIL. *Decreto-lei n. 2.848, de 07 de dezembro de 1940* – Código Penal. [online]

¹¹³ BRASIL. *Lei federal n. 14.532 de 11 de janeiro de 2023* – Altera a Lei n. 7.716, de 5 de janeiro de 1989 (Lei do Crime Racial), e o Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para tipificar como crime de racismo a injúria racial, prever pena de suspensão de direito em caso de racismo praticado no contexto de atividade esportiva ou artística e prever pena para o racismo religioso e recreativo e para o praticado por funcionário público. [online]

Desse modo, assim como a liberdade religiosa possui legislação que a garante, no caso de discriminação religiosa também há leis que coíbem essa atividade, como a mencionada acima. Lucia Salgueiro afirma, no entanto, que, mesmo havendo leis que reprimem a intolerância religiosa na sociedade, essa inflexibilidade ainda é muito presente na vida dos brasileiros¹¹⁴.

Isto acontece porque, além dos atos de intolerância religiosa estarem quase sempre presentes na sociedade, os movimentos que fomentam a intolerância religiosa estão crescendo e se alimentando de ideias difundidas em diversos meios, sejam políticos, midiáticos ou nos próprios meios religiosos. Esses movimentos tentam impor seus pensamentos como a única forma de enxergar o mundo e, para que haja aceitação, utilizam-se até mesmo de força física e de atos violentos, com os seus membros se declarando “pessoas de bem”¹¹⁵.

Esse conjunto de atitudes e práticas que representam uma ideologia e ações ofensivas, que podem se tornar perseguições, chegam, por fim, a atos de violência física, ferindo a dignidade e a liberdade humana. É, portanto, necessário tratar esses casos com os rigores da lei, para não se tornarem banais em meio a tantas outras práticas de discriminação¹¹⁶.

Quando essas atitudes ofensivas adentram o ambiente de trabalho, para Solange Souto, Arménio Rego e Miguel Cunha, elas resultam em diversos conflitos, nos quais os grupos perdem o senso de comunidade e de equipe, há um desalinhamento dos indivíduos com a visão e a missão da empresa, reduz-se o prazer no trabalho e acontecem vários conflitos na organização¹¹⁷.

Essa situação ocorre devido ao fato de a liberdade religiosa possuir características que lhes são fundamentais para caracterizá-la como tal no ambiente de trabalho. A liberdade religiosa é um direito subjetivo, por ser exercida pela pessoa conforme suas crenças individuais, e, ao mesmo tempo, é um direito que diz respeito à relação entre sujeitos privados, devido a diferenças e preferências entre indivíduos. Além disso, é reconhecida como algo restritivo, porque o direito a ela no ambiente laboral não pode comprometer o cumprimento das obrigações trabalhistas¹¹⁸.

¹¹⁴ SALGUEIRO, Lucia Helena. Liberdade religiosa de fato e de direito. In: FONSECA, Alexandre Brasil Carvalho (org.). *Estado laico, intolerância e diversidade religiosa no Brasil: pesquisas, reflexões e debates*. Brasília: Ministério dos Direitos Humanos, 2018. p. 139-147. p. 141.

¹¹⁵ PERONDI; PAULO NETO, 2017, p. 5.

¹¹⁶ FONSECA, 2018, p. 23.

¹¹⁷ SOUTO; REGO; CUNHA, 2007, p. 20.

¹¹⁸ CAVALCANTE, Andréa Farias. *O caráter identitário da religião no âmbito das relações de trabalho: Uma análise da Liberdade Religiosa em Portugal e no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2017. p. 23.

São comuns situações concretas em que há conflito entre o direito à liberdade religiosa do empregado, por um lado, e o direito à propriedade e à livre iniciativa do empregador, por outro. Também são comuns as consequências do direito de controle, como, por exemplo, os casos em que o trabalhador tenta adaptar os seus dias de trabalho e descanso às exigências da sua religião, ou quer fazer pausas no trabalho em determinados intervalos ou pausas para fazer orações¹¹⁹.

Outra questão delicada é a disposição do trabalhador em anunciar os ritos religiosos aos colegas, estando sujeito a eventual discriminação em razão da sua religião ou crença. Assim, os direitos de crença e religião dos trabalhadores são muitas vezes rejeitados pelo empregador, que se vale do poder de gestão para impor um comportamento no ambiente de trabalho, decorrente das decisões por ele tomadas na condução de seus negócios e de seu poder de direção. O empregador pode se utilizar do argumento de que o local de trabalho é, de fato, um espaço privado e de que certas práticas podem prejudicar o bom desenvolvimento das atividades econômicas que ali se desenvolvem, seja essa postura justa ou violadora de princípios humanos fundamentais¹²⁰.

O uso discriminatório do poder diretivo por parte do empregador também pode gerar mais conflitos nas organizações, no reconhecimento da confissão religiosa por parte do trabalhador. O empregador, ao não adotar uma conduta neutra em face da liberdade de crença do trabalhador, utiliza seu poder para interferir nas convicções religiosas de outros e assim desrespeita a diversidade de ideias, filosofias e religiosidades, criando um clima de animosidade no ambiente de trabalho, uma vez que aqueles que exercem suas atividades laborais ali não se sentem confortáveis diante das investidas dos gestores ao tentarem influenciar suas crenças religiosas¹²¹.

Quando esses itens citados se apresentam no ambiente laboral em forma de intolerância religiosa e quando não há, por parte da administração, a tomada de ações que protejam o atingido, poderão se iniciar atritos e desavenças nos grupos, causando situação de enfrentamento e retraimento dos indivíduos afetados, o que impacta na produção e gera processos judiciais, por ir contra a legislação brasileira, que protege a liberdade religiosa e a dignidade do ser humano¹²².

¹¹⁹ FARIA, 2022. [online]

¹²⁰ FARIA, 2022. [online]

¹²¹ HORA, Thales Roque da. Discriminação religiosa no ambiente de trabalho. *Revista Unitas*, v.5, n.2 (n. especial), 2017. p. 934.

¹²² OLIVEIRA, Fábio Dantas de. *Religião e legislação: uma questão de Direito*. Santa Catarina: Clube dos autores, 2020. p. 67.

Este trabalho, contudo, visa a estudar a presença da intolerância religiosa no ambiente laboral com um olhar da Administração, não do Direito. Com isso, a necessidade é enxergar a intolerância como um conflito dentro da organização, verificar quais seus impactos no ambiente de trabalho e utilizar ferramentas administrativas para mitigar essa situação.



2 ANÁLISE DOS IMPACTOS DA INTOLERÂNCIA RELIGIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para compreender os efeitos da intolerância no ambiente de trabalho, é essencial ter um mínimo de conhecimento de alguns conceitos da área de Administração. Neste capítulo, serão abordados os impactos negativos que o ato de intolerância religiosa traz ao ambiente de trabalho. Para isso, serão definidos conceitos fundamentais a este estudo, como os de organização, cultura, clima e comportamento organizacional, bem como a distinção entre macroambiente, microambientes externo e interno e o ambiente de trabalho.

2.1 A organização e o ambiente de trabalho

Para início de contextualização, sabe-se que atualmente as organizações estão vivenciando uma era de mudanças, incertezas e embates. A Era da Informação trouxe novos desafios para as organizações e, sobretudo, para a sua administração. Desse modo, tanto as instituições privadas quanto as públicas precisam se adaptar constantemente, buscando flexibilidade e agilidade para assimilarem as novas ideias emergentes, incluindo a questão da religião no contexto laboral¹²³.

Nesse contexto, o trabalho e a religião estão presentes na geração da identidade e na existência de cada pessoa dentro do ambiente laboral. Enquanto o trabalho se apresenta como uma dimensão material na vida das pessoas, a religião assume uma perspectiva mais espiritual, de conexão com o divino. Assim, trabalho e religião se complementam no ambiente de trabalho, criando espaços para interações interpessoais abrangentes. No entanto, essa interação também pode gerar tensões e diversos tipos de conflitos, incluindo aqueles relacionados à intolerância em relação à fé alheia¹²⁴.

A presença da intolerância religiosa ocorre em razão da notável heterogeneidade na força de trabalho das organizações, devido, entre outros fatores, à localização geográfica. As contratações de mão de obra especializada não encontrada facilmente na região de instalação acontecem em outros locais; com isso, formam-se grupos de pessoas que, mesmo se reunindo

¹²³ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 07.

¹²⁴ MACHADO, 2010, p. 08.

de maneira ordenada para atingir objetivos comuns, trazem consigo crenças, culturas e experiências pessoais prévias¹²⁵.

Diante do mencionado acima, autores como Stephen Robbins, Timothy Judge e Felipe Sobral reforçam essa perspectiva e destacam ainda que os conflitos organizacionais no ambiente de trabalho não são provenientes de apenas uma fonte, mas de diversas possibilidades, como escolaridade, círculo social, situação econômica, inclinações política e religiosa. Essa situação faz com que seja um desafio significativo para os gestores lidar com todas as diferenças existentes em uma organização¹²⁶.

Além disso, uma organização se configura como um vasto campo de interações, constantemente sujeita a processos de mudanças e influenciada por fatores políticos, econômicos, culturais e midiáticos. Essas influências permeiam todas as atividades humanas, seus comportamentos e valores e, conseqüentemente, introduzem no ambiente laboral as questões vivenciadas pela sociedade em que a organização está inserida¹²⁷.

Nesse cenário, a intolerância religiosa figura como uma das questões que impactam nas organizações. Em muitos casos, as organizações não conseguem superar a presença dessa forma de violência motivada por convicções religiosas em seu interior. Isso pode resultar no crescimento de desumanização nas relações de trabalho, na deficiência no desenvolvimento de habilidades conjuntas, bem como na falta de promoção do espírito de equipe e dos relacionamentos interpessoais – características cruciais para o desempenho profissional¹²⁸.

Idalberto Chiavenato, em seu livro *Introdução à teoria geral da Administração*, cita que uma organização, qualquer que seja sua natureza, surge da necessidade de grupos se relacionarem para a realização de determinados objetivos que individualmente seriam inatingíveis. Diante dessa circunstância, os indivíduos, com fins de autopreservação, assumem papéis, um conjunto de comportamentos decorrentes da internalização de valores organizacionais que se mesclam com suas experiências individuais, mas algumas questões inerentes ao ser humano continuam a vicejar na rotina de trabalho, como os conflitos de natureza pessoal e grupal¹²⁹.

Esses conflitos ocorrem dentro de um ambiente de trabalho, uma área onde se reúnem indivíduos para executarem determinadas tarefas impostas pela gestão das organizações, direcionadas ao alcance de seus objetivos. Essa área, rica em diversidade cultural e religiosa,

¹²⁵ LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 30.

¹²⁶ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 16.

¹²⁷ LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 504.

¹²⁸ PINHEIRO; FROEHLICH; KONRATH, 2012, p. 42. [online]

¹²⁹ CHIAVENATO, 2003, p. 393.

sofre influências e coexiste com fatos sociais, políticos e econômicos, transformando-se em um espaço de troca de experiências e de práticas laborais, o qual é denominado “ambiente organizacional” e envolve externamente a instituição, promovendo interações com outras entidades organizacionais¹³⁰.

No entanto, é crucial não confundir o ambiente organizacional com o ambiente de trabalho, uma vez que esses conceitos apresentam diferenças fundamentais, as quais devem ser esclarecidas para a delimitação do foco deste estudo. O ambiente organizacional representa uma interação com forças externas e internas de uma organização. Idalberto Chiavenato define uma organização como um sistema aberto, onde há necessidade de manter constantes transações e intercâmbios com as forças, tendências e instituições que compõem o ambiente no qual está instalada, o que acaba ocasionando influências mútuas entre esses elementos¹³¹.

Amaru Maximiano define ambiente organizacional como o conjunto de pessoas, organizações e eventos em que ocorrem relacionamentos e influências devido a interesses ligados ao funcionamento da organização, sendo considerados como interessados os clientes, contribuintes, funcionários, membros da comunidade e acionistas¹³².

Idalberto Chiavenato subdivide esse ambiente organizacional em duas áreas: o macroambiente e o microambiente. O macroambiente engloba todas as forças externas que influenciam a organização em suas decisões e se caracteriza por forças que influenciam a organização e seu comportamento¹³³.

Marcelo Barreto acrescenta ainda que esse macroambiente se constitui de um conjunto amplo de fatores que representam oportunidades e ameaças, resultantes de tendências de uma sequência de eventos que ocorrem ao longo do tempo e alimentam as variáveis que impactam o comportamento organizacional¹³⁴.

Assim, muitas mudanças no ambiente de trabalho e discontinuidades de processos anteriores são provocadas por alterações nesse ambiente. Trata-se de um ambiente que sofre significativas transformações, decorrentes de influências externas, como as influências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas¹³⁵. Essas mudanças se interiorizam nas organizações e

¹³⁰ CHIAVENATO, 2003, p. 302.

¹³¹ CHIAVENATO, 2003, p. 512.

¹³² MAXIMIANO, 2000, p. 124.

¹³³ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005. p. 35.

¹³⁴ BARRETO, João Marcelo. *Introdução à Administração*. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017. p. 82.

¹³⁵ RIBEIRO, Renato Vieira. *Estratégia Empresarial e de recursos humanos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. p. 55.

afetam o microambiente, ocasionando a necessidade de novas estratégias de negócios para enfrentar os desafios impostos pela sociedade¹³⁶.

O microambiente, por sua vez, é subdividido em interno e externo. O microambiente externo está em constante reconfiguração para atender às exigências do contexto em que a organização atua, representando o ambiente mais próximo e imediato a cada organização em relação às outras organizações. Esse é o espaço onde ocorrem as entradas e saídas produtivas, sendo constituído por fornecedores, clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras¹³⁷.

Esse ambiente é também conhecido como um sistema no qual a empresa opera fisicamente. Segundo João Barreto, trata-se de um espaço onde há envolvimento com outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com os quais se mantêm relacionamentos que possibilitem a execução de operações, de modo a propiciar benefícios mútuos¹³⁸.

Portanto, as forças que interagem no microambiente estão fortemente interligadas, através de trocas de bens ou serviços com seus clientes. E esses últimos são considerados o foco central desse tipo de ambiente, sendo alvos de concorrência e constante busca de captação por parte da estrutura organizacional¹³⁹.

No contexto da pesquisa sobre os impactos da intolerância religiosa no local de trabalho, nota-se que esses impactos se localizam, de acordo com João Barreto, no microambiente organizacional, mais especificamente no microambiente interno, compondo-o dentro da organização e exercendo influência imediata na sua administração.

Esse autor explica ainda que o microambiente interno tem por finalidade servir como elemento de análise para verificar pontos fortes e fracos em comparação com outras empresas. Abrange também diversos aspectos organizacionais, tais como a rede de comunicação, a estrutura da organização, o registro dos sucessos, a hierarquia de objetivos, a política, os procedimentos, o desenvolvimento e as regras. Essas regras incluem, por exemplo, as relações existentes entre os trabalhadores e entre eles e a organização¹⁴⁰.

É nesse ambiente que os colaboradores convivem rotineiramente, um espaço moldado por diversas condições físicas, sociais, culturais, políticas e econômicas. Esse ambiente está

¹³⁶ SOUZA, Maria Z. de Almeida; BITTENCOURT, Francisco R.; Jorge CUNHA; RAMOS, Sérgio C. Pereira. *Arquitetura de sistemas de remuneração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. p. 25.

¹³⁷ MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, Kira. (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 59-91. p. 62.

¹³⁸ BARRETO, 2017, p. 87.

¹³⁹ RIBEIRO, Alisson; PICININ, Claudia Tania. Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.3, n.3, p. 19-38, 2012. p. 21.

¹⁴⁰ BARRETO, 2017, p. 92.

intrinsecamente ligado às condições do local de trabalho, englobando todas as circunstâncias presentes nesse local, sejam dentro de um escritório, uma fábrica, uma agência, um comércio, em *home office*, entre outros¹⁴¹.

O local de trabalho assume um papel fundamental, pois envolve todos os aspectos produtivos de uma organização e não se restringe apenas ao espaço físico da organização onde o indivíduo exerce suas atividades. Gilcenor Silva enfatiza que o ambiente de trabalho é crucial para a qualidade de vida dos colaboradores e é vital para que as organizações alcancem seus objetivos. Sua importância é tal que há uma normatização na Constituição Federal de 1988, em seu art. 7º, que prevê um tratamento justo e igualitário para os trabalhadores em seu ambiente de trabalho, dentro de uma organização¹⁴².

Segundo Rodrigo Costa, o ambiente de trabalho engloba as condições laborais que afetam a prestação de serviços – incluindo aspectos como o trabalho em domicílio, o teletrabalho ou o trabalho executado a distância – que possam repercutir na saúde mental e física dos colaboradores. Ainda de acordo com o autor, esse meio envolve diversos fatores, além daquelas atividades caracterizadas como laborais. A execução de atividades abrange também a forma de tratamento entre os colaboradores e o tratamento dado pela direção da organização, podendo, além disso, envolver situações negativas, como desrespeito, discriminação, preconceito e intolerância. Isso pode levar a situações humilhantes e constrangedoras, que deterioram o ambiente e se estendem para o contexto familiar das vítimas¹⁴³.

Essas situações negativas incluem várias formas de violência contra indivíduos ou grupos, inclusive ações com motivação religiosa, sejam elas físicas, psicológicas ou morais. Quando as ações negativas configuram intolerância religiosa, trazem para o local de trabalho ameaças à liberdade de crença religiosa do indivíduo ou do grupo, através de “comportamentos, crenças e decisões de outra pessoa, por meio de intimidação, manipulação, ameaça direta ou indireta, humilhação, isolamento”, o que traz perdas e impactos negativos à empresa e ao seu desenvolvimento no macroambiente¹⁴⁴.

Assim, o ambiente de trabalho é um espaço multifacetado, onde as complexidades da vida profissional se entrelaçam. Como citado por Rodrigo Costa, esse ambiente não se limita

¹⁴¹ OLIVEIRA, 2017, p. 55.

¹⁴² DA SILVA, Gilcenor Saraiva. *O meio ambiente do trabalho como direito fundamental do trabalhador: eficácia e meios de exigibilidade no direito brasileiro*. Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2021. p. 70.

¹⁴³ COSTA, 2020, p. 26.

¹⁴⁴ VILELA, Laurez Ferreira. *Manual para Atendimento às Vítimas de Violência na Rede de Saúde Pública do Distrito Federal*. Brasília: Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal, 2008. p. 09-10.

apenas às condições físicas, mas abrange também aspectos sociais, políticos, culturais e econômicos, além dos religiosos.

É fundamental entender como as interações e as dinâmicas de grupo no ambiente de trabalho afetam o desempenho e o sucesso da organização, quando impactadas pela intolerância religiosa. Esses impactos serão estudados nos campos do comportamento, na cultura e no clima organizacional.

2.2 Impactos no comportamento organizacional

Um dos desafios das organizações é manter, em seu ambiente de trabalho, a harmonia entre os indivíduos e grupos, devido à diversidade da força de trabalho. Em um ambiente onde predomina a heterogeneidade, é necessária a adaptação entre as pessoas com diferentes pontos de vista¹⁴⁵.

Um desses pontos de desencontro é a diversidade religiosa, uma vez que, como Pedro Oro afirma, a religião é uma característica do ser humano e se insere nas dimensões subjetivas humanas, expressando-se em crenças, rituais, objetos, imagens, palavras e símbolos, os quais se inserem no ambiente laboral através dos indivíduos que carregam consigo seus credos¹⁴⁶.

No ambiente de trabalho, os gestores necessitam atentar para esse fator, pois as organizações não sobrevivem sem o ser humano. Ele é uma parte importante do processo organizacional e um fator prioritário, sendo objeto de estudos no campo da Administração, em um enfoque comportamental, que observa os colaboradores, suas características e a interação coletiva na execução de suas atividades¹⁴⁷.

Com isso, surge a Teoria Comportamental, que defende os valores do colaborador, buscando maximizar a produtividade através da satisfação de seus anseios. Essa teoria – que recebe aportes de diversos outros campos, como Psicologia, Antropologia e Sociologia – busca descobrir o porquê das ações das pessoas, suas motivações. Ao particularizar essas situações do indivíduo no trabalho, torna-se de imprescindível valor¹⁴⁸.

Esse campo se reveste de importância devido aos estudos de resolução de conflitos no convívio dos colaboradores e à busca de soluções. Esses conflitos, segundo Idalberto Chiavenato, acontecem em razão de impedimentos à satisfação das necessidades individuais,

¹⁴⁵ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 07-16.

¹⁴⁶ ORO, 2013, p. 29.

¹⁴⁷ MAXIMIANO, 2000, p. 65.

¹⁴⁸ SOUZA, Helcimara. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: SESES, 2015. p. 108.

bem como de atitudes e interesses antagônicos e colidentes, que se transformam em desaprovação, incongruência e inconsistência no relacionamento dentro do ambiente de trabalho¹⁴⁹.

No meio trabalhista, no qual a coletividade remete à realização de determinado objetivo, enxergam-se singularidades representadas por tipos de agrupamentos determinados por relação social, sexualidade, idade, formação acadêmica e religião. Essa última, se não bem trabalhada pelos gestores, pode levar a situações delicadas entre pessoas de diferentes credos que tentam impor sua visão religiosa¹⁵⁰.

Assim, o enfoque no comportamento organizacional se torna útil para balancear e direcionar a empresa na resolução dos conflitos. O comportamento organizacional estuda como os grupos e indivíduos, grupos e estrutura organizacional impactam o comportamento das pessoas e, portanto, melhoram a eficácia organizacional¹⁵¹.

Dessa forma, estudar o comportamento organizacional, de acordo com Juliana Olbrzymek, envolve pesquisar e decifrar o comportamento humano, tanto individualmente quanto em grupo, e como ele se traduz em redução ou aumento na produção¹⁵².

Para entender o que é o comportamento organizacional, é necessário recorrer a autores reconhecidos na área das teorias administrativas, como Idalberto Chiavenato. Ele define o comportamento organizacional como uma área de conhecimento humano, sensível às características inerentes a cada organização e ao ambiente de trabalho. Assim, há uma interdependência da mentalidade, da cultura, de cada organização, da estrutura organizacional e das características existentes no contexto ambiental, de processos internos e das pessoas que participam de cada organização¹⁵³.

Outro conceito que ilustra bem o tema seria o construído por Stephen Robbins, Timothy Judge e Filipe Sobral: “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Ou seja, busca-se, através do conhecimento sobre as pessoas, os grupos e os efeitos da estrutura organizacional, uma maneira de fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente¹⁵⁴.

¹⁴⁹ CHIAVENATO, 2003, p. 305.

¹⁵⁰ LOPES; SILVA; CRUZ, 2020, p. 331.

¹⁵¹ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 07.

¹⁵² OLBRZYMEK, Juliana Regiani. *Comportamento, clima e cultura organizacional*. Indaial: Uniasselvi, 2017. p. 4.

¹⁵³ CHIAVENATO, 2005, p. 07.

¹⁵⁴ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 08.

Sob esse enfoque, o estudo de como ocorrem a participação dos colaboradores no ambiente de trabalho, a remoção de obstáculos e a resolução de conflitos se torna importante nas empresas¹⁵⁵.

De acordo com Idalberto Chiavenato, em seu livro sobre Comportamento Organizacional (CO), o estudo desse tema acontece em três níveis da organização: microperspectiva, mesoperspectiva e macroperspectiva do comportamento nas organizações.

Segundo o autor, a macroperspectiva trata do comportamento da organização em sua totalidade e se baseia em como comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com estresse e conflito. A microperspectiva trata do comportamento do trabalhador ao realizar suas tarefas individualmente. Enquanto isso, a mesoperspectiva trata do comportamento de grupos e de equipes na organização e funciona como elo entre as outras duas perspectivas do CO¹⁵⁶.

A macroperspectiva do comportamento visa ao estudo da estrutura organizacional. Ela define como as tarefas são formalmente distribuídas e coordenadas dentro do ambiente de trabalho. Os elementos contemplados por esse nível do comportamento organizacional visam à especialização do trabalho, à departamentalização, à cadeia de comando, à amplitude de controle, à centralização e à descentralização, bem como à formalização¹⁵⁷.

Essa abordagem comportamental pressupõe, através de seus estudos, que a estrutura organizacional influencia os indivíduos em suas relações laborais, por estabelecer funções de trabalho, estando associada à hierarquia e ao poder institucional¹⁵⁸.

Diante dessas ações dependentes das partes que compõem o nível da macroperspectiva, é necessário que esse tipo de estrutura passe por diversas revisões para mitigar os problemas na divisão de responsabilidade e autoridade entre departamentos e cargos, devido ao impacto de forças internas e externas nas variáveis dos ambientes onde a organização está inserida¹⁵⁹.

A mesoperspectiva comportamental é relacionada a grupos formados no ambiente de trabalho. Esses grupos consistem na reunião de um ou mais indivíduos, interdependentes e interativos; seus comportamentos podem ser estipulados pela organização ou ocorrer de modo natural, através da interação por interesses compartilhados¹⁶⁰.

Os grupos que se formam naturalmente, mediante interação por afinidade, são denominados grupos informais e acontecem por haver uma busca por proximidade física, uma

¹⁵⁵ BARRETO, 2017, p. 31-32.

¹⁵⁶ CHIAVENATO, 2005, p. 10.

¹⁵⁷ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 470.

¹⁵⁸ BERGUE, Sandro Treccastro. *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2010. p. 64.

¹⁵⁹ MAXIMIANO, 2000, p. 339.

¹⁶⁰ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 262.

convivência agradável ou pelo fato de as tarefas executadas exigirem mais de uma pessoa e a sua execução se tornar viável por meio de um grupo¹⁶¹.

Quanto aos grupos formais, Dante Quadros e Mary Trevisan explicam que eles se formam com base nas exigências das funções ou das tarefas, ou ainda pelo fluxo de trabalho. Eles são formados pelas pessoas que lideram setores e possuem existência fixa, temporal e por tarefas; nesses grupos, as pessoas desempenham papéis bem definidos e compartilham normas em comum¹⁶².

As principais preocupações dessa perspectiva dizem respeito à obtenção de recursos e de poder, através de disputas entre diferentes setores, funcionários e diretoria ou equipes na organização de recursos, sejam humanos, sejam financeiros ou produtivos, para a realização de suas tarefas laborais de forma otimizada¹⁶³.

Enquanto isso, a microperspectiva foca no indivíduo e nas suas características pessoais no ambiente laboral. Na microperspectiva, o estudo se refere ao comportamento do colaborador ao desenvolver suas atividades laborais individualmente na organização. Nesse caso, são focalizadas as diferenças individuais, na pessoa, através de personalidade, percepção e motivação, além de satisfação no trabalho¹⁶⁴.

As pessoas em um ambiente de trabalho continuam a se comportar como pessoas e não máquinas ou indivíduos estritamente profissionais. Onde houver pessoas, possivelmente haverá conflitos, por serem inerentes ao ser humano¹⁶⁵. E o indivíduo no ambiente laboral traz consigo sua compreensão de mundo, seus valores sociais, os quais funcionam como um instrumento que formula o mundo de modo particular¹⁶⁶.

Essa compreensão de mundo que advém da construção da identidade do indivíduo dentro de uma organização acontece devido às diferentes características culturais e ao fato de que as pessoas se unem a iguais para construir uma identidade maior, que forneça condições de manutenção dos direitos, da cultura, dos credos e das crenças e a busca da igualdade das minorias¹⁶⁷.

¹⁶¹ MAXIMIANO, 2000, p. 462.

¹⁶² QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento organizacional. in: *Capital Humano*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 1-15. p. 06.

¹⁶³ BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. Curitiba: Juruá, 2012. p. 32.

¹⁶⁴ CHIAVENATO, 2005, p. 10.

¹⁶⁵ DA SILVA, Liliane de Souza Vieira. *Gestão de conflitos e técnicas de negociação*. Indaial: Uniasselvi, 2019. p. 03.

¹⁶⁶ GEERTZ, 2008, p. 96.

¹⁶⁷ SERFERT, Tatiane Andrade. *Mais definições em trânsito: diversidade cultural*. [online]

Com a mundialização que ocorre na humanidade e atinge as religiões, com novas práticas religiosas, frutos de sincretismos, aumenta-se a escolha de qual credo seguir diante das necessidades pessoais. Esse leque de credos se relaciona à intolerância religiosa no ambiente laboral, bem como à necessidade da busca de um equilíbrio nas relações entre os participantes de uma organização, para evitar situações de perseguições por motivação religiosa e respeitar o direito à liberdade religiosa de cada um¹⁶⁸.

No ambiente de trabalho, quando acontecem atos de intolerância religiosa, esta desponta em múltiplas configurações, de forma intensa. Essas configurações se investem de atos individualizados e perversos, através de relações sociais competitivas, sem respeito ou reconhecimento ao outro, causando prejuízos à organização e danos a quem sofre com esse tipo de ação¹⁶⁹.

A intolerância religiosa afeta de diversas formas o indivíduo no ambiente de trabalho. Para exemplificar como ela influencia na microperspectiva comportamental, nas diferenças individuais, na pessoa, através de personalidade, percepção, motivação e satisfação no trabalho, será utilizado o excerto abaixo, relativo a um caso de intolerância com motivação religiosa contra uma pessoa ocorrido em uma organização, a qual foi alvo de ação movida na justiça¹⁷⁰:

A reclamante alegou ter sido submetida a situações humilhantes, vergonhosas e vexatórias; que a sua superiora [...] a maltratava na frente de colegas de trabalho, ferindo sua autoestima; que é evangélica, frequenta os cultos da sua igreja e tem orgulho da pessoa que é; que a sua superiora, diversas vezes, referiu-se a ela com expressões como “batuqueira” e “bicho do cabelo nos olhos”, dizendo que a autora “fazia batuque no canto da cozinha” e que “ficava na cozinha que nem um bicho”; que tentou ignorar as ofensas para não perder o emprego; que os xingamentos e agressões se agravaram e passaram a ocorrer com mais frequência¹⁷¹.

Nesse caso, há evidente desalinhamento do ato da superiora em relação aos pontos-chave da microperspectiva. As suas falas, caracterizando a pessoa com expressões como “batuqueira” e “bicho do cabelo nos olhos”, dizendo que a funcionária “fazia batuque no canto da cozinha” e

¹⁶⁸ PANASIEWICZ, Roberlei. *Pluralismo religioso contemporâneo: Diálogo inter-religioso na teologia de Claude Geffré*. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 133.

¹⁶⁹ BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, Curitiba, v. 10, n. 102, p. 42-61, ago. 2021. p. 01.

¹⁷⁰ FERREIRA; COSTA, 2020, p. 91.

¹⁷¹ JUSBRASIL. *Recurso ordinário. Rescisão indireta. Assédio moral*. Tendo em vista o princípio da continuidade, que rege as relações de emprego, a rescisão motivada por iniciativa do empregado há que ser amparada por fato(s) relevante(s), caracterizando efetivo descumprimento das obrigações contratuais, de modo a inviabilizar a manutenção do vínculo entre as partes. O reconhecimento do assédio moral praticado em relação à reclamante por sua superiora hierárquica enseja a ruptura contratual por falta do empregador, nos termos do artigo 483, e da CLT. [online]

que “ficava na cozinha que nem um bicho”, atingem a pessoa que sofreu a ação de intolerância em sua individualidade, em sua personalidade.

Quando há ofensas, xingamentos e agressões, como no fragmento citado acima, o ofendido inicia um processo de se perceber em um ambiente hostil e se sente frustrado no local de trabalho. Esse processo, na microperspectiva comportamental, denomina-se “percepção”, que indicaria um procedimento pelo qual a realidade vivida adquire significado para quem a vive¹⁷².

No estudo do comportamento organizacional, a percepção tem relevante importância no ambiente de trabalho, devido à criação de conceitos entre as pessoas, influenciando no julgamento do outro de maneiras diferentes, conforme o grau de concepção que se cria no relacionamento interpessoal¹⁷³.

O ato da percepção no ambiente de trabalho constitui, assim, uma maneira de compreender esse ambiente, e, quando há ações de intolerância, elas resultam em problemas de relacionamentos e geram uma predisposição negativa em relação ao convívio profissional¹⁷⁴.

Os valores individuais também são afetados pelo ato de intolerância. O indivíduo entra em uma organização com noções já preconcebidas daquilo que pode ou não pode ser feito no ambiente laboral, e essas noções são carregadas de valores pessoais e, para alguns, também religiosos, que influenciam no comportamento, na rotina e no relacionamento com os outros no trabalho¹⁷⁵.

Quando a percepção da pessoa, seus valores e sua personalidade não são respeitados no ambiente laboral, a motivação – o processo pelo qual o indivíduo se esforça para desempenhar seu trabalho através da percepção de certos motivos – decai, gerando comportamentos negativos, o que, por sua vez, causa prejuízos no ciclo produtivo da organização¹⁷⁶.

No ambiente de trabalho, a motivação pode ser entendida ainda como uma predisposição individual que possibilita o alcance de metas organizacionais ao satisfazer uma necessidade pessoal, sendo resultado da interação entre a pessoa e determinada situação¹⁷⁷. A motivação apresenta, além de fatores individuais, fatores externos, como a depreciação por parte de colegas de trabalho, que contribui para diminuir o entusiasmo e a força de vontade da pessoa¹⁷⁸.

¹⁷² MAXIMIANO, 2000, p. 152.

¹⁷³ OLBRZYMEK, 2017, p. 40.

¹⁷⁴ QUADROS; TREVISAN, 2002, p. 04.

¹⁷⁵ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 139.

¹⁷⁶ MAXIMIANO, 2000, p. 347.

¹⁷⁷ MAXIMIANO, 2000, p. 317.

¹⁷⁸ OLBRZYMEK, 2017, p. 49.

Ao se sentir ofendido moralmente por motivação religiosa, o indivíduo tem sua personalidade, sua percepção, seus valores e sua motivação afetados de forma negativa, bem como o seu padrão de profissionalismo. Conseqüentemente, ele se sente frustrado, incapaz de se realizar no ambiente laboral, por julgar que não consegue satisfazer suas necessidades através de suas tarefas profissionais¹⁷⁹.

Como consequência, se a pessoa não se sente realizada no ambiente de trabalho, acontece a insatisfação no trabalho, que contribui para o absenteísmo (quando o colaborador não comparece para suas atividades), as rotatividades e a baixa produtividade¹⁸⁰.

Dessa forma, a intolerância religiosa traz, no comportamento organizacional, prejuízos à produtividade, através da diminuição da motivação, da despersonalização do indivíduo, da criação de uma percepção negativa em relação a si e ao outro, resultando em situações de isolamento, recusa de contato, distanciamento físico com os colegas de trabalho, o que paralisa a pessoa vitimada e dificulta seu processo de desenvolvimento dentro da organização¹⁸¹.

A presença dessa ação transforma o ambiente de trabalho em um local tóxico, com desconfortos e sensações de desrespeito, o que leva à baixa coesão entre os trabalhadores, prejudicando a cultura e o clima organizacional. E, caso essa ação se configure como perseguição religiosa, torna-se passível de processos judiciais, o que na maioria das vezes envolve os líderes da instituição.

2.3 Impactos na cultura organizacional

Assim como a intolerância religiosa tem implicações negativas no comportamento organizacional, através dos conflitos pessoais, intergrupais e organizacionais, ela também produz ações negativas na cultura organizacional, nas crenças, nos artefatos e nos pressupostos organizacionais. Esta seção se inicia abordando os conceitos da cultura organizacional e passará posteriormente para seus estilos e seus níveis, além do efeito da intolerância neles.

A cultura em si, contemplando seu mais amplo sentido etnográfico, traduz-se em um complexo de conhecimentos que incluem crença, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outros hábitos que o homem, ser social, adquire. O estudo da cultura busca conhecer as leis do pensamento e da ação humana, o seu desenvolvimento ou a sua evolução na história¹⁸².

¹⁷⁹ MAXIMIANO, 2000, p. 354.

¹⁸⁰ SOUZA, 2015, p. 109.

¹⁸¹ MOTA, 2018, p. 07.

¹⁸² ORGAN, Lewis Henry; FRAZER, James George; TYLOR, Edward Burnett. *Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Tylor e Frazer*. Trad. Maria L. de Oliveira. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 2005. p. 31.

Sigmund Freud define a cultura como um conceito de valor, por ela abranger componentes da realidade, que são significativos para o indivíduo¹⁸³. José Lucas segue essa linha de raciocínio ao defender que a cultura é algo que reflete os significados e entendimentos atribuídos a determinadas situações e as soluções aplicadas aos problemas comuns¹⁸⁴.

Esse autor explica ainda que, quando entram nas organizações e prestam seus serviços no ambiente de trabalho, as pessoas já trazem seus traços culturais e os mesclam com a cultura encontrada onde prestam suas atividades profissionais, isto é, a cultura organizacional.

Os estudos da cultura corporativa remontam aos anos 1960, embora suas terminologias tenham começado a ser exploradas somente na década de 1980. A partir de 1990, a ideia de cultura organizacional ficou mais representativa no ambiente de trabalho, definindo posturas das lideranças e dos trabalhadores, buscando a sinergia entre “as atitudes, no comportamento, na missão, nos valores e nas expectativas. Representa, em outras palavras, um conjugado de ações e comportamentos em constante desenvolvimento de crenças e atitudes coletivas, influenciado pelos valores”¹⁸⁵.

Geralmente, a cultura organizacional está ligada aos elementos cognitivos compartilhados pelos indivíduos no ambiente de trabalho, bem como a normas e padrões de comportamento que influenciam a forma de agir das pessoas. O ambiente de trabalho e a cultura organizacional não têm uma localização física, mas estão presentes na interação dos profissionais¹⁸⁶.

A cultura organizacional também apresenta, consoante a visão de Heloísa Lück, a característica de uma trama, a qual é diferenciada e construída através de circunstâncias, relações pessoais, variações na interpretação das demandas e personificações de papéis desempenhados pelos indivíduos. Esses, para a autora, são alguns aspectos que formam a cultura organizacional¹⁸⁷.

Pode-se, então, dizer que essa cultura consiste em uma consciência coletiva em que os membros de uma organização compartilham significados, que os identificam e criam diferenciações entre eles¹⁸⁸. Trata-se de uma internalização de valores, consistência interna, a

¹⁸³ FREUD, Sigmund. *O mal-estar na cultura*. Porto Alegre: L&PM, 2010. p. 56.

¹⁸⁴ LUCAS, 2021, p. 20.

¹⁸⁵ AWAD, Elias; Gazin, Mário. *Cultura organizacional Gazin: Missão, Visão e Valores focados em pessoas*. Barueri, SP: Novo Século Editora, 2022. p. 27.

¹⁸⁶ MARCHIORI, Marlene. *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2014. p. 47.

¹⁸⁷ LÜCK, 2017, p. 61.

¹⁸⁸ ALVAREZ, Carlos E. Méndez. *Gestion em salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005. p. 10.

qual reforça os comportamentos esperados e gera conformidade entre indivíduos e objetivos organizacionais¹⁸⁹.

O estudo da cultura nas organizações, em conformidade com Martha Alles, é de suma importância, devido ao direcionamento que essa cultura fornece na conquista de objetivos institucionais. Ela oferece uma identidade e uma visão de como a organização se porta. E esta, tendo uma visão identificável, logra continuidade por parte dos funcionários, pois eles, ao se identificarem com ela, tendem a permanecer mais tempo.

Ainda segundo a autora, o fato de a cultura de uma organização ser conhecida no ambiente social consiste em um meio de atração para profissionais e clientes que se identificam com ela. Com isso, evitam-se muitos conflitos no ambiente do trabalho, por já estar estipulado o estilo utilizado pela organização para executar suas atividades¹⁹⁰.

A cultura organizacional apresenta estilos e níveis que são objetos de estudos por parte dos teóricos da Administração. Entre os diversos estilos existentes, Sandro Magaldi e José Neto definem oito tipos, que partem da análise das dimensões que se aplicam a toda organização: a forma de interações interpessoais entre os indivíduos e a capacidade de resposta à mudança em determinado contexto.

Para esses autores, as interações interpessoais visam à valorização da autonomia e da competição e apoiam a criação de processos orientados. Já a capacidade de reação está voltada à integração, à cooperação no ambiente de trabalho e à coordenação em grupo pelos indivíduos que pertencem à organização, garantindo assim que os trabalhadores sejam mais colaborativos¹⁹¹.

Através dessas dimensões, chega-se aos oito estilos: acolhimento, em que ocorrem relacionamentos e confiança mútua; propósito, caracterizado por um ambiente de trabalho tolerante e solidário; aprendizado, em que se respeita a expansividade, a criatividade e a inovação; prazer, expresso pelo divertimento e pela motivação; resultados, quando se enfatizam as realizações e conquistas; autoridade, ambiente definido por força, determinação e ousadia; segurança, quando o local prima por planejamento, precaução e prevenção; e finalmente ordem, em que o respeito mútuo, a estrutura e as normas comuns são fortes e têm poderes decisórios¹⁹².

¹⁸⁹ MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2020. p. 286.

¹⁹⁰ ALLES, Martha. *Comportamiento organizacional: como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2007. p. 89.

¹⁹¹ MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. *O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial*. São Paulo: Editora Gente, 2019. p. 57.

¹⁹² MAGALDI; SALIBI NETO, 2019, p. 58.

Uma comparação profunda desses estilos evidencia que, entre eles, não há um melhor, mas apenas a maximização de um ou de mais de um deles quando utilizados em determinado contexto organizacional, de acordo com a característica e a ambição de seus líderes, podendo ainda haver outros estilos, conforme a linha que a organização pretende adotar¹⁹³.

Quanto aos níveis da cultura, estes são mais abrangentes e definem os componentes ou as perspectivas da cultura organizacional. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov utilizam a metáfora de uma cebola para explicar seu entendimento da interconexão entre os elementos encontrados no tecido cultural das organizações. Esses autores dividem os níveis da organização em quatro partes: no primeiro nível, o externo, estariam os símbolos que se apresentam através de tipos de palavras, estilos de vestuário, sinais de *status*; no segundo nível, estariam os heróis e as referências no ambiente de trabalho, reconhecidos por seus valores e seu comportamento; no terceiro nível, estariam os ritos que possuem um sentido sagrado para a organização; e, por último, no quarto nível, estariam os valores percebidos no dia a dia, de forma inconsciente, pelos indivíduos na organização¹⁹⁴.

Para Edgar Schein, um autor bastante conceituado em estudos da cultura organizacional, esta pode ser analisada por diversos ângulos. O autor, para deixar mais evidente para os gestores organizacionais, propôs um modelo de três níveis da cultura organizacional, definidos através dos termos artefatos, crenças e valores, bem como premissas básicas. Esse é um dos modelos mais utilizados na literatura de cultura organizacional¹⁹⁵.

No nível de artefatos, os comportamentos e criações estão ligados a valores e expectativas comuns, expressos através de histórias, lendas, rituais e cerimônias. Essas partes são sintomas da cultura e trazem à tona significados e justificativas que se manifestam na forma de trajar das pessoas, na maneira de falar, nos níveis de ruído e nos processos de trabalho dos grupos formados no ambiente de trabalho¹⁹⁶.

O conceito de artefatos na cultura organizacional abrange todos os fenômenos passíveis de serem vistos, ouvidos ou sentidos. Os artefatos incluem a arquitetura do ambiente, a linguagem utilizada, as roupas, os modos de expressão, os ritos e rituais, além das histórias sobre a organização¹⁹⁷.

¹⁹³ MAGALDI; SALIBI NETO, 2019, p. 62.

¹⁹⁴ HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: software of mind*. New York: McGraw Hill, 2010. p. 08-09.

¹⁹⁵ SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Francisco: Jossey-Bass, 2004. p. 25.

¹⁹⁶ LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 356.

¹⁹⁷ SCHEIN, 2004, p. 26.

Sandro Magaldi e José Neto acrescentam que os artefatos constituem o primeiro nível mais visível nas organizações e representam a cultura organizacional. Não se trata de algo de fácil interpretação, sendo necessário, para compreender suas partes, um profundo conhecimento dos valores da empresa¹⁹⁸.

O segundo nível de cultura definido por Edgar Schein é representado pelas crenças e pelos valores. Nesse nível, estão localizados os valores declarados pela organização, o que auxilia os trabalhadores a entenderem como devem agir em relação aos outros¹⁹⁹. Compõe também esse nível a atenção às regras e normas da organização, que podem ser escritas ou não. Isso faz com que os trabalhadores fiquem cientes do que se espera deles e do que se tolera ou não no ambiente de trabalho. Enquanto as normas ditam o que é encorajado, o que é rejeitado pelos grupos dentro do ambiente laboral, os valores constituem um guia para a resolução de questões que surjam dentro desse espaço²⁰⁰.

O terceiro nível consiste nas premissas básicas, aquelas utilizadas para a resolução de questões e conflitos no ambiente laboral, através de conhecimentos prévios, experiências anteriores. Essas premissas são resultados de consensos sobre atos que foram implementados no passado e levaram a organização ao sucesso²⁰¹.

Para Gilberto Heilborn e José Lacombe, as premissas dizem respeito ao que se deduz da natureza humana, seu relacionamento com o ambiente, com outras pessoas no ambiente de trabalho. Não são contestadas nas organizações, mas são inconscientes, gerando o que se denomina de paradigmas²⁰².

Para Edgar Schein, as premissas seriam um dado adquirido através da repetição de ações que solucionaram questões no ambiente laboral, passando de uma hipótese para uma realidade²⁰³. São crenças básicas que permitem entender como os indivíduos dentro da organização pensam e se comportam em relação a determinadas situações que vivenciam no dia a dia e tipificam a organização, tornando-a única no universo de organizações existentes²⁰⁴.

Assim, a cultura organizacional é poderosamente subjetiva, refletindo os significados e as compreensões que se atribuem a situações e as soluções que são aplicadas. Além disso, envolve a condição conflituosa de conviver com as culturas dos indivíduos que adentram a

¹⁹⁸ MAGALDI; SALIBI NETO, 2019, p. 42.

¹⁹⁹ SHEEN, Rosario. *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Fundo editorial, 2017. p. 37.

²⁰⁰ MAGALDI; SALIBI NETO, 2019, p. 42.

²⁰¹ SCHEIN, 2004, p. 31.

²⁰² HEILBORN; LACOMBE, 2008, p. 336.

²⁰³ SCHEIN, 2004, p. 32.

²⁰⁴ SHEEN, 2017, p. 38.

organização e participam das suas tarefas, com a cultura da comunidade que a circunda, além de ter sua própria cultura, uma vez que a organização participa da sociedade e é influenciada pelas mudanças culturais, socioeconômicas e políticas de seu ambiente²⁰⁵.

Porém, mesmo que a organização tenha uma cultura forte – com descrições que favoreçam a missão, a visão e as prioridades que a direcionem a seus objetivos –, atos negativos por partes de seus componentes podem ocasionar conflitos, intolerância religiosa e influenciarem negativamente na cultura existente no espaço laboral²⁰⁶.

A presença de práticas e de uso de símbolos religiosos por parte de seguidores de determinados credos pode causar desvios, devido ao fato de eles serem diferentes dos artefatos que a organização utiliza e define em sua cultura organizacional. Isso faz com que o grupo conceba que essas ações quebram o acordo cultural no ambiente laboral²⁰⁷.

Assim, para Marcos Castro, o simples uso de vestes como véus, turbantes, crucifixos e demais símbolos religiosos, por parte de trabalhadores, cria animosidade em alguns no ambiente laboral, o que pode se transformar em contendas e comportamentos conflituosos no ambiente de trabalho²⁰⁸.

Porém, pode-se presumir que, conforme Isabelly Gaudêncio e Aldo Gaudêncio, a vedação, por parte do empregador, do uso de signos pessoais religiosos discretos é um ato discriminatório. O empregador pode optar, em casos em que há risco à integridade física do trabalhador e à eficiência da atividade profissional, por não autorizar esse uso, não pelo caráter religioso, mas por razões de ordem técnica, sanitária ou de segurança, devidamente justificadas.

Para esses autores, o uso dos adereços religiosos é uma parte constituinte do direito de expressão religiosa do indivíduo, e a sua proibição pode representar um cerceamento da autodeterminação da imagem e da manifestação da liberdade religiosa do indivíduo em sua rotina laboral²⁰⁹.

Quando se trata de pressupostos básicos no ambiente de trabalho, pode ocorrer o retraimento de indivíduos devido à força de representatividade de certas linhas religiosas em detrimento de outras, o que é visível em algumas organizações. Essa representatividade acontece através da aceitação de símbolos oriundos de religiões tradicionais, tais como crucifixos, bíblias e imagens sacras. Essa ação pode inibir e criar receios quanto à manifestação de crenças minoritárias no ambiente de trabalho, pela possibilidade de haver alguma forma de

²⁰⁵ LUCAS, 2021, p. 20.

²⁰⁶ MAGALDI; SALIBI NETO, 2019, p. 38.

²⁰⁷ CARVALHO, 2021, p. 65.

²⁰⁸ CASTRO, 2017, p. 40.

²⁰⁹ GAUDÊNCIO; GAUDÊNCIO, 2016, p. 29.

retaliação, devido à maior valorização dada pelos grupos majoritários aos seus próprios dogmas religiosos²¹⁰.

A imposição de crenças e dogmas religiosos por parte do empregador, através da pressuposição de que todos os funcionários compartilham das mesmas opiniões religiosas que ele, gera um impedimento velado ao trabalhador, levando-o a conceber que não pode professar sua fé no ambiente de trabalho, por ser diferente daquela professada pelo empregador²¹¹.

No nível de valores compartilhados, pode ocorrer a intolerância através do proselitismo, na tentativa de cooptação religiosa, e também através da não aceitação positiva da manifestação religiosa individual, por não ser algo que o grupo aceite como viável, o que faz com que haja o desencorajamento da pessoa em expressar seus valores religiosos²¹².

Outro caso de valores compartilhados foi relatado por Bianca Bichuli, Pablo Emilio e Pedro Cruz, em sua pesquisa sobre preconceito religioso no ambiente de trabalho em relação a religiões de matriz africana. Houve casos de desavenças, falas depreciativas e atribuição de falhas sistêmicas e estruturais devido à prática das tradições dos adeptos dessas religiões no ambiente laboral²¹³.

Quando a empresa é administrada por líderes religiosos, os trabalhadores podem se sentir compelidos a se converterem à religião daqueles. Esse ato pode ocorrer devido ao clima religioso no ambiente de trabalho, às sugestões dos profissionais mais antigos e às tentativas de compartilhamento dos valores vigentes no ambiente laboral, para que os trabalhadores sejam aceitos pelo grupo²¹⁴.

Os funcionários com cargos de liderança e que valorizam a participação de todos de sua equipe em ações no ambiente de trabalho podem ter uma visão diferenciada e até preconceituosa das diferentes formas de expressão religiosa dos empregados que não aderem a essas ações, chegando até mesmo a demonstrar desconfiança e tensão no ambiente por causa disso²¹⁵.

A presença discreta de símbolos religiosos e a comunicação através de termos religiosos no ambiente laboral não são ações coercitivas. Porém, quando há alguma forma de ação da qual a pessoa se sente pressionada a participar, como em estudos religiosos em grupos que não são parte do credo individual, podem começar a surgir problemas acerca da neutralidade religiosa,

²¹⁰ LOPES; SILVA; CRUZ, 2020, p. 339.

²¹¹ CASTRO, 2017, p. 40.

²¹² NERIS, Júlia Simões. Intolerância Religiosa nas relações de trabalho: proteção ao povo de Santo. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia*, Ano V, n. 9, out. de 2017. 178 – 189. p. 186.

²¹³ LOPES; SILVA; CRUZ, 2020, p. 340.

²¹⁴ PUPIM, Gláucia Tristão. *A presença da religiosidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, 2007. p. 82.

²¹⁵ PUPIM, 2007, p. 70.

pois o profissional pode se sentir na obrigação de participar, por sentir temor de que a sua negativa influenciará em sua carreira futuramente²¹⁶.

Porém, o aspecto religioso, para muitos trabalhadores, é inerentemente importante para a construção das suas identidades. A visão negativa por parte das equipes e chefias pode criar tipos de violência institucional motivados por questões religiosas, os quais impactarão na produtividade, por criarem insatisfação e desmotivação aos implicados quando estes estiverem executando suas tarefas rotineiras no ambiente laboral²¹⁷.

Luciene Nunes esclarece que, em decorrência dessa falta de entendimento sobre questões religiosas no ambiente laboral, muitos gestores alimentam a ideia de que a religião é um tema pertencente não ao local de tarefas, mas à esfera privada. Esse entendimento provém da crença de que religião é algo irracional e não cabe sua discussão dentro das organizações, as quais não teriam uma preparação adequada para abarcar situações referentes a credos, devido a outras demandas que apresentam, relacionadas ao âmbito profissional²¹⁸.

Todavia, é função dos gestores se despirem de seus preconceitos religiosos e desenvolverem formas de combate à intolerância religiosa no ambiente de trabalho. Essas intervenções podem ocorrer através de canais de comunicação, como *workshops*, palestras, serviços de gestão de pessoas, técnicas de gestão de conflitos e até sanções administrativas, em último caso, aos que praticarem e fomentarem o desrespeito às crenças alheias. Com isso, espera-se que o ambiente de trabalho organizacional tenha um clima favorável e propício, para que todos desempenhem suas funções laborais da melhor forma possível²¹⁹.

2.4 Impactos no clima organizacional

O comportamento e a cultura organizacional podem gerar um ambiente de trabalho onde a intolerância religiosa é mitigada através de ações concretas dos gestores. A união desses dois conceitos pode gerar um ambiente propício para a diversidade, a compreensão mútua, a liberdade religiosa, com o denominado clima organizacional gerando um ambiente favorável para que os trabalhadores se realizem em sua totalidade.

²¹⁶ GAUDÊNCIO; GAUDÊNCIO, 2016, p. 12.

²¹⁷ NUNES, Luciene Pereira. *Vozes d'África: intolerância religiosa no ambiente de trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2017. p. 40.

²¹⁸ NUNES, 2017, p. 39.

²¹⁹ LOPES; SILVA; CRUZ, 2020, p. 335.

As organizações, compostas por pessoas, tornam-se um campo de diversidade cultural e comportamental. Os indivíduos têm sua própria maneira de interagir com o ambiente social onde estão inseridos, e o clima existente no ambiente laboral pode gerar condições motivadoras, aumentando a eficácia organizacional através da manutenção deste, por influenciar comportamentos individuais e grupais dos trabalhadores²²⁰.

A diversidade cultural, de gênero e religiosa existente em quase todas as áreas de uma organização faz com que se necessite de uma maneira efetiva de inclusão de trabalhadores que professem credos diferentes dos demais. Essa inclusão, ao mesmo tempo que possibilita a todos os trabalhadores, independentemente de raça, gênero ou religião, o gozo dos mesmos direitos e oportunidades de crescimento dentro da organização, também favorece a própria organização, pois a enriquece de talentos, gera valor e corrige distorções preconceituosas, o que melhora o ambiente de trabalho, tornando-se um diferencial competitivo em relação às demais²²¹.

Para Antonio Maximiano, o comportamento desses trabalhadores é influenciado pelas normas de conduta que se mantêm ativas através de valores, crenças, rituais, hábitos e comportamentos repassados aos novos integrantes, fornecendo uma maneira aceita pelo grupo e pela organização de perceber, pensar e sentir em relação aos conflitos e às exigências diárias no ambiente laboral. Esse autor acrescenta que tais percepções, pensamentos e ações em relação a “trabalho, salários, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas” geram o clima organizacional, representado pelo conjunto desses sentimentos partilhados no ambiente laboral, o qual pode ser positivo ou negativo²²².

Sabendo do valor de um ambiente saudável, as organizações buscam a construção de um local onde os trabalhadores possam exercer suas atividades de forma eficiente e eficaz, visando à realização dos objetivos individuais e organizacionais²²³.

Assim, é necessário que as empresas procurem criar um ambiente com um clima organizacional favorável, conhecendo a percepção dos trabalhadores, a sua visão quanto ao ambiente de trabalho, a fim de estabelecerem estratégias para lidar com ocorrências conflituosas detectadas nesses ambientes, além de situações que geram insatisfação, apatia, frustração e irritação nas pessoas que integram a empresa²²⁴.

²²⁰ MOREIRA, 2008, p. 19.

²²¹ CRUZ, Myrt Tânia; AGUERRE, Pedro Javier. Práticas de diversidade e inclusão nas empresas. *in*: MARTYNIUK, Valdenise Lezier (orgs.). *Tendências da administração em debate*. São Paulo: Estação das letras e cores, 2021. p. 86-101. p. 94.

²²² MAXIMIANO, 2000, p. 107.

²²³ CAMMAROSANO, Marília. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: SESES, 2014. p. 14.

²²⁴ DIAS, Simone Regina. *Clima e cultura organizacional*. Natal: Edunp, 2011. p. 156.

Um clima eticamente saudável para os trabalhadores é aquele em que não há ambiguidades quanto aos comportamentos aceitos, em que há um compromisso forte, que incentiva os trabalhadores. Isso acontece quando existe uma liderança sólida e influente nas decisões dos trabalhadores, que os leva a agir de maneira correta com relação a seus pares nas rotinas diárias²²⁵.

O clima organizacional está presente no ambiente laboral de todas as organizações. Porém, há dificuldade em sua exata definição, devido a diferentes percepções sobre o conceito, por distintos autores da área da Administração. Ele é resultante de complexos envolvimento dentro de uma organização, de maneira formal e informal, através dos sistemas de controle, regras e normas que regem as relações interpessoais dentro do ambiente laboral²²⁶.

Para Martín Frígoli, o clima organizacional seria “um conjunto de valores, tradições, políticas, suposições, comportamentos e crenças essenciais que se manifestam nos símbolos, nos mitos, na linguagem e nos comportamentos e constituem um marco de referência compartilhado para tudo o que se faz e se pensa em uma organização”, por ser uma maneira de estabelecer prioridades sobre o que se espera de cada um em suas rotinas diárias no trabalho²²⁷.

O clima organizacional é uma qualidade ou uma propriedade existente no ambiente de trabalho. Ele é experimentado pelos trabalhadores, que sofrem sua influência, e se relaciona com o grau de motivação e satisfação. Ao mesmo tempo, esse clima é influenciado pelos indivíduos, através das crenças e dos valores que regem as relações no ambiente laboral. Desse modo, ele pode ser favorável, se satisfaz as necessidades pessoais, ou desfavorável, quando frustra essas necessidades²²⁸.

Glauco Schultz acrescenta que essa influência que o clima organizacional sofre dos indivíduos ocorre devido à atmosfera organizacional, através de ideias preconcebidas advindas da visão pessoal de cada trabalhador sobre o “estilo de liderança, a relação com os colegas, a liberdade de atuação, entre inúmeros aspectos internos que interferem no ambiente de trabalho, causando satisfação, insegurança, medo e outros tipos de emoções”²²⁹.

Heloísa Lück afirma que o clima organizacional é uma expressão mais superficial da cultura organizacional. Pode-se identificar o clima através das percepções dos trabalhadores em

²²⁵ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 21.

²²⁶ SOUZA, 2015, p. 144.

²²⁷ FRÍGOLI, Martín González. *Cultura en acción: comunicar para transformar las organizaciones*. Salta: Universidad Católica de Salta: ABCOM y Asociados SA, 2019. p. 25.

²²⁸ TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. Paradela; FORTUNA, Antônio A. Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 239.

²²⁹ SCHULTZ, Glauco. *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. p. 144.

relação às representações feitas sobre tudo o que compõe o ambiente de trabalho e que lhes provoca estimulações e os faz se posicionar a respeito do acontecido²³⁰.

O clima organizacional, ao se relacionar com as percepções dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho, influenciará na satisfação no trabalho, no envolvimento individual e em grupo, no comprometimento e na motivação. Se essa percepção estiver associada a um clima favorável, isso impactará na satisfação geral e em um bom desempenho financeiro para a organização²³¹.

Diante dessas informações, torna-se visível a compreensão de que um clima organizacional disfuncional gerará baixa produtividade, alta rotatividade, conflitos e doenças no ambiente de trabalho. As organizações não primam por conhecer os sentimentos dos trabalhadores em relação ao que elas lhes oferecem em termos de salários, de estabilidade, do trabalho que executam, e esse desconhecimento afeta consideravelmente o clima organizacional²³².

As organizações buscam a melhoria do clima organizacional através de estudos sobre a percepção dos funcionários em relação a seu ambiente de trabalho²³³. Essa percepção pode se manifestar por meio da satisfação pessoal positiva, ao serem observados, segundo David Sirota, Louis Mischkind e Michael Meltzer, os três fatores da motivação humana no ambiente laboral: equidade, camaradagem e realização. Esses fatores atravessam culturas e auxiliam as organizações a estabelecerem políticas e práticas organizacionais benéficas aos trabalhadores. Com isso, melhoram o clima no ambiente laboral, uma vez que as pessoas apreciam ser tratadas com igualdade e respeito, e ter suas necessidades de progressão na carreira atendidas por seus empregadores²³⁴.

Idalberto Chiavenato aprofunda o estudo da percepção do ambiente de trabalho pelos trabalhadores, afirmando que o clima organizacional pode ser preservado ou melhorado ao serem observadas as suas seguintes dimensões: a responsabilidade, os riscos, as recompensas, os conflitos e a estrutura organizacional, bem como o calor e o apoio.

Essas dimensões abordadas por Idalberto Chiavenato, além dos fatores dos autores David Sirota, Louis Mischkind e Michael Meltzer, são importantes, pois funcionam como termômetro quanto à satisfação dos trabalhadores em relação ao clima organizacional, uma vez

²³⁰ LÜCK, 2017, p. 56.

²³¹ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 505.

²³² DIAS, 2011, p.153.

²³³ ALLES, 2007, p. 306.

²³⁴ SIROTA, David; MISCHKIND, Louis A.; MELTZER, Michael Irwin. *the enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want*. New Jersey: Prentice Hall, 2005. p. 09.

que este é concretizado através da busca de um ambiente harmonioso, com a presença de boa-fé, não cabendo, nesse ambiente, situações de conflitos, como é o caso da intolerância religiosa²³⁵.

A intolerância religiosa no ambiente de trabalho pode abarcar questões de responsabilidade e equidade quando o empregador adota uma postura neutra diante das ameaças à liberdade de crenças no ambiente laboral ou diante das interferências nas convicções religiosas dos trabalhadores, o que evidencia a existência de fraco posicionamento do empregador em questões éticas, humanitárias e o desrespeito à diversidade de ideias no ambiente laboral²³⁶.

Assim, a postura neutra do empregador fere a equidade, em suas condições básicas, ao não proporcionar um ambiente de trabalho seguro, o que pode prejudicar a saúde física, emocional e psicológica dos indivíduos, fazendo com que a gestão perca sua credibilidade perante os trabalhadores e gerando reclamações por parte deles²³⁷.

Quanto à dimensão “responsabilidade”, Juliana Olbrzymek relata que a conduta neutra do empregador gera a repressão do comportamento das pessoas, levando-as a negarem sua capacidade de iniciativa e suas decisões pessoais, diante das situações problemáticas no ambiente laboral, o que reduz a sua produtividade por causa do medo de que suas ações sejam objeto de críticas e punições por parte dos gestores da organização²³⁸.

Esses atos do empregador levam à exclusão e à criação de distinções entre trabalhadores fundamentadas na religião individual. Essas ações também ferem a equidade e a responsabilidade no ambiente laboral, o que leva o trabalhador a evitar riscos e causa um estado de inferioridade perante os gestores, devido a motivos de subordinação na relação trabalhista²³⁹.

A intolerância religiosa também atinge o fator camaradagem e a dimensão calor e apoio no ambiente de trabalho. As pessoas, ao exercerem suas atividades laborais, não perdem suas características pessoais e continuam a apresentar sentimentos de amizade, hostilidade ou cooperação, formando grupos que são primordiais para a sua sobrevivência dentro das organizações²⁴⁰.

Porém, essas características, ao serem ameaçadas por diferenças de credos religiosos no ambiente de trabalho, geram mais desavenças nesse ambiente. André Cavalcanti explica que,

²³⁵ CAVALCANTE, 2017, p. 33.

²³⁶ HORA, 2017, p. 934.

²³⁷ SIROTA; MISCHKIND; MELTZER, 2005, p. 11.

²³⁸ OLBRZYMEK, 2017, p. 146.

²³⁹ SILVA, Rafael Bruno da. Discriminação Religiosa no Ambiente de Trabalho. *ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET*. Curitiba PR - Brasil. Ano III, n. 8, p. 153-179, jul/dez. 2012. p. 170.

²⁴⁰ MAXIMIANO, 2000, p. 105.

no local de trabalho, não se pode exigir que as crenças religiosas permaneçam apenas no foro íntimo do trabalhador, pois o indivíduo, ao se expressar, manifesta suas crenças religiosas e suas tradições, tanto na maneira de agir quanto na de se expressar através de linguagens e adereços religiosos²⁴¹.

A estrutura da organização, definida pela existência de ordens e restrições, pode impor limitações à liberdade de ação e conseqüentemente à liberdade religiosa no ambiente laboral. Em uma estrutura organizacional nesse perfil, podem surgir problemas relacionados a proselitismo por parte do empregador no ambiente de trabalho²⁴².

Através do proselitismo nesse ambiente, o empregador repele os direitos de crença e de religião do trabalhador. Essa situação ocorre quando o empregador se utiliza do poder diretivo, criando condutas no ambiente laboral que decorrem de suas próprias crenças religiosas, sob o argumento de que o espaço laboral é privado e de que certas práticas podem prejudicar o andamento das atividades desenvolvidas no local de trabalho²⁴³.

Esse proselitismo levado adiante pelo empregador representa um dos vários conflitos que surgem nas organizações, por criar obstáculos à afirmação da identidade dos trabalhadores que professam religiões diferentes daquelas dos gestores e daquelas aceitas pelos demais, suprimindo, assim, certas expressões religiosas no ambiente de trabalho²⁴⁴.

Dessa forma, torna-se visível que a intolerância religiosa atinge os fatores e as dimensões do clima organizacional no ambiente laboral. Esse clima é um termômetro que auxilia na preservação da cultura organizacional quando é positivo, através da mensuração de como os trabalhadores percebem a organização²⁴⁵.

Quando não são observadas questões relativas a um bom clima organizacional, o trabalhador sente uma necessidade de se adequar às condições do ambiente laboral que não lhe são usuais. E, com o tempo, essas demandas geram estresse e insatisfação nos trabalhadores, o que pode afetar a sua saúde e a sua produtividade, gerando prejuízos às organizações²⁴⁶.

Sabe-se que a satisfação dos trabalhadores está intimamente ligada ao relacionamento social e profissional com os colegas de trabalho. Essa satisfação se concretiza através da

²⁴¹ CAVALCANTE, 2017, p. 37.

²⁴² CHIAVENATO, 2003, p. 540.

²⁴³ CONTEÚDO JURÍDICO. FARIA, Marcos D'Angelo. *Liberdade religiosa e ambiente de trabalho: é possível uma convivência harmônica entre eles?* [online]

²⁴⁴ JUNIOR, Aloisio Cristovam dos Santos. Proselitismo religioso do empregado no ambiente de trabalho: a busca por um justo equilíbrio entre a mordada e o discurso abusivo. *Joaçaba*, v. 21, n. 2, p. 523-550, jul./dez. 2020. p. 524.

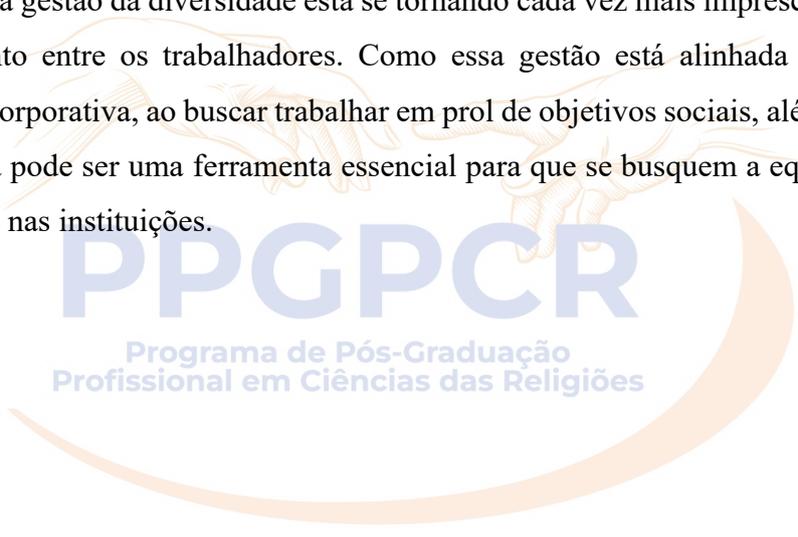
²⁴⁵ FNQ. *Cultura organizacional*. [online]

²⁴⁶ DAMIAN, Terezinha. *Gestão de Empresa: Tópicos Especiais em Gestão Empresarial*. Jundiaí: Paco Editorial, 2018. p. 571.

percepção de segurança no ambiente de trabalho, de autonomia e de responsabilidade de todos os envolvidos.

Questões de intolerância religiosa no ambiente laboral acabam levando à percepção, por parte de alguns, de experiências não prazerosas, que acarretam situações de doenças ocupacionais, altos índices de *turnover*, baixa qualidade nos serviços prestados, desmotivação e insatisfação em geral, influenciando profundamente nas normas e nos valores das organizações, as quais têm de buscar meios para combater esses atos de discriminação.

Diante dessas situações que trazem prejuízos para todos os envolvidos em um ambiente de trabalho, são necessárias a busca e a implementação de ferramentas de gestão que tragam paz e equilíbrio a esse ambiente, para que os trabalhadores possam exercer suas atividades com tranquilidade e de forma otimizada. Em um campo tão diverso e plural quanto o de uma organização, a gestão da diversidade está se tornando cada vez mais imprescindível para o bom relacionamento entre os trabalhadores. Como essa gestão está alinhada com princípios de governança corporativa, ao buscar trabalhar em prol de objetivos sociais, além da maximização de lucros, ela pode ser uma ferramenta essencial para que se busquem a equidade e o respeito à diversidade nas instituições.



PPGPCR
Programa de Pós-Graduação
Profissional em Ciências das Religiões

3. O PAPEL DA GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO AGENTE MITIGADOR DA INTOLERÂNCIA RELIGIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Este capítulo busca apresentar a diversidade e sua gestão no ambiente laboral e como utilizar essa gestão para a mitigação da intolerância religiosa. Esse enfoque se torna necessário devido ao fato de não haver leis que integrem ou regulem a entrada de religiosos nos cargos profissionais e de o respeito às diferenças religiosas geralmente estar descrito de forma implícita nas políticas das organizações, o que deixa brechas para que essas questões sejam ignoradas, ou mesmo para existirem interpretações dúbias por parte dos componentes de uma instituição.

Assim, primeiramente serão expostos a origem da diversidade nas organizações, como estas trabalham esse tema em seu ambiente laboral, o conceito de demografia organizacional e alguns marcos legais importantes que têm por objetivo fomentar nas organizações o desenvolvimento de projetos de integração das pessoas definidas por lei como minoria.

Será também descrito o papel da Gestão de Pessoas para a disseminação de processos de inclusão, comunicação e treinamento de gerentes e trabalhadores, todos esses ligados ao tema da gestão. E, por fim, será apresentada uma proposta, mediante de um guia que contém políticas, as quais poderão ser úteis quando uma organização buscar implantar um projeto de diversidade religiosa em seu ambiente laboral, visando diminuir a intolerância religiosa em seu contexto.

3.1 Diversidade no ambiente de trabalho

Em uma sociedade cada vez mais diversificada e exigente quanto às responsabilidades das organizações, a gestão da diversidade no ambiente de trabalho emerge como uma pauta crucial. Quando abordado com justiça e igualdade, esse tema pode se converter em verdadeiro diferencial competitivo para as organizações.

A gestão da diversidade é um assunto relativamente recente nas organizações brasileiras. O debate ganhou relevância a partir dos anos 1980, impulsionado pela inclusão dos direitos sociais na Constituição Federal de 1988. Tal inclusão trouxe à tona a preocupação com a proteção dos direitos das mulheres e a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência, principalmente pela administração pública. Isso também ocorreu devido à abertura econômica dos anos 1990, que atraiu ao país multinacionais norte-americanas com histórico de

gestão da diversidade em sua missão corporativa, que foi transferido junto com suas tecnologias e se tornou uma exigência dessas empresas para a sua permanência em solo brasileiro²⁴⁷.

No âmbito acadêmico brasileiro, o interesse pelo assunto e as publicações científicas também datam do início de 1990. Esse interesse crescente surgiu em resposta à escassez de estudos que acompanhassem as mudanças na força de trabalho brasileira, especialmente o processo de inclusão no ambiente de trabalho, através de meios normativos, de pessoas de diferentes gêneros, raças, nacionalidades, classes sociais, regiões culturais, religiões e idades. Isso levantou questões sobre como acomodar esses diferentes perfis, quais setores poderiam aproveitá-los da melhor forma e qual seria o ambiente ideal para o desenvolvimento de suas atividades profissionais, dadas suas características individuais²⁴⁸.

Desde então, o governo brasileiro vem manifestando crescente interesse em combater a falta de inclusão das categorias citadas no ambiente de trabalho. Para isso, solicitou a cooperação técnica da Organização Internacional do Trabalho (OIT), visando a implementar e efetivar políticas para a promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento igualitário nos empregos e ocupações. Como resultado dessa iniciativa, o Ministério de Trabalho constituiu o Grupo de Trabalho para a Eliminação de Discriminação no Emprego e na Ocupação (GTEDEO), através de um decreto datado de 20 de março de 1996, composto por representantes do governo, trabalhadores e empresários, com a missão de elaborar planos de ações na tentativa de eliminar a discriminação no mercado de trabalho²⁴⁹.

Apesar das políticas governamentais destinadas a minimizar as diferenças no tratamento e as discrepâncias salariais que afetam os grupos minoritários, as disparidades ainda são clamorosas. A desigualdade no ambiente de trabalho, tendo como exemplo o caso do tratamento desigual referente ao gênero, é destaque corrente em pesquisas, como aquelas feitas por órgãos de grande credibilidade²⁵⁰.

A gestão da diversidade, como é compreendida atualmente, está intrinsecamente conectada à cultura organizacional. No contexto laboral, esse conceito envolve principalmente o desenvolvimento de normas institucionais que buscam valorizar as diferenças entre grupos e

²⁴⁷ FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato Koch; GEMELLI, Catia Eli; PRESTES, Vanessa Amaral. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cad. EBAPE.BR*, v. 20, n. 1, Rio de Janeiro, p. 1-19, 2022. p. 2.

²⁴⁸ TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Virgílio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 526-546. p. 527.

²⁴⁹ ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. p. 24.

²⁵⁰ IBGE. *Síntese de Indicadores Sociais – uma análise das condições de vida da população brasileira*. 2020. p. 29. [online]

indivíduos, com o objetivo de otimizar a efetividade da organização. Essas normas e esses valores derivam de um conjunto estruturado de expectativas claras sobre como os trabalhadores serão tratados e como os gerentes e supervisores se comportarão diante da diversidade²⁵¹.

Naiara Lopes, em seu livro *Cultura organizacional e gestão da diversidade nas empresas*, ressalta que o desenvolvimento de normas institucionais sobre a diversidade no ambiente de trabalho parte do reconhecimento dos gestores sobre a importância de respeitar as diferenças individuais. Essa abordagem enriquece o ambiente ao promover o crescimento e a aceitação através de uma incorporação normativa de diferentes culturas, além de facilitar o intercâmbio de experiências e conhecimentos, ofertando soluções para desafios complexos. A inclusão da diversidade no ambiente laboral passa por programas que promovam uma gestão eficiente e que estejam voltados para a adaptação ou a incorporação de informações na cultura organizacional²⁵².

Patricia Ferreira destaca que as empresas brasileiras estão se adaptando e desenvolvendo práticas inovadoras de relação de trabalho, como a criação de políticas de recursos humanos direcionadas a grupos minoritários historicamente discriminados. Ela ressalta ainda que a gestão da diversidade nas organizações busca constantemente responder à crescente diversificação da demografia da força de trabalho. Essa busca por diversidade não apenas estimula respostas mais criativas e inovadoras, mas também aumenta a representatividade da organização perante os consumidores que são afeitos às causas sociais e também aqueles que buscam uma empresa que os respeite como são, resultando na atração e na retenção de profissionais diferenciados²⁵³.

Mesmo com empenho de algumas organizações, e apesar da crescente exigência por mudanças nos diversos setores e grupos sociais, os avanços sobre esse tema no ambiente laboral ainda é tímido ou inexistente em muitas instituições. Os gestores que reconhecem a importância da diversidade e afirmam que ela pode promover um ambiente favorável por fornecer um potencial enorme de inovação e vantagem competitiva focam em planejamentos e execuções de sistemas e práticas de Gestão de Pessoas que maximizem essas vantagens potenciais²⁵⁴.

²⁵¹ TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2014, p. 533.

²⁵² LOPES, Naiara Maria Guimarães; KAULFUSS, Marco Aurélio. Cultura organizacional e gestão da diversidade nas empresas. *Revista científica eletrônica de ciências aplicadas da FAIT*. n. 2, [n.p.], novembro, 2019. p. 3.

²⁵³ FERREIRA, Patricia Itala. *Gestão da diversidade e da interculturalidade nas organizações*. Curitiba: Intersaberes, 2021. p. 31.

²⁵⁴ FERNANDES, Aline Rodrigues; FERREIRA, Kamilla Alves Rodrigues; LEBARCKY, Fernanda da Vitória. Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma Relação? *In: Encontro da Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração*, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-17. p. 2.

No entanto, a existência de um progresso retraído por alguns setores, muitas vezes, se deve às dificuldades de implementação enfrentadas pelos gestores. Genilda Saji destaca que os impasses em gerir a heterogeneidade surgem da falta de ferramentas gerenciais que seriam necessárias para reconhecer as diferenças encontradas no contexto organizacional e tratá-las de maneira igualitária. Essa ineficiência metodológica traz consigo a impossibilidade de aproveitamento das qualidades e capacidades que um ambiente diverso pode trazer²⁵⁵.

Mesmo diante das dificuldades para sua implementação, a gestão da diversidade no ambiente laboral tem suas vantagens e seus benefícios reconhecidos. Ao optar pela contratação de pessoas diversas, as empresas não só oferecem oportunidades para grupos menos privilegiados, mas também se tornam mais globalizadas, favorecendo sua permanência no mercado. Instituições que abraçam a diversidade e são favoráveis a ela conseguem compor em seu quadro uma comunidade múltipla de pessoas, que, por apresentarem diferentes tipos de inteligência e experiências de vida, enfrentam as situações de trabalho de forma mais criativa do que o faz uma comunidade padronizada²⁵⁶.

Essa visão é respaldada por Helcimara Souza, que destaca como a diversidade fortalece a capacidade de resposta das organizações em face das demandas enfrentadas. Esse fortalecimento resulta no desenvolvimento de soluções complexas e efetivas no ambiente de trabalho, devido à presença de variados saberes que os indivíduos trazem consigo em sua vivência em ambientes diversos e experiências anteriores, o que pode agregar agilidade e possibilitar a entrada em mercados em regiões com diferentes costumes, mesmo que, com a existência de diferenças no ambiente de trabalho, possa haver discrepâncias e desentendimentos, devido às diferenças culturais, entre os indivíduos e os grupos que se relacionam no trabalho²⁵⁷.

Outro aspecto positivo perceptível é a visibilidade que as ações da gestão da diversidade proporcionam ao serem veiculadas nas mídias sociais. Isso permite que o público em geral e os consumidores avaliem a eficácia do que está sendo praticado nas organizações. Essas informações podem ser relacionadas com as expressões de funcionários e ex-funcionários que compartilham suas opiniões em redes sociais, fornecendo um parâmetro comparativo entre o que é exposto nas mídias profissionais e o que realmente ocorre muro adentro de uma empresa²⁵⁸.

²⁵⁵ SAJI, Genilda Sandra Madeira. *Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. p. 29.

²⁵⁶ FRAGA; COLOMBY; GEMELLI; PRESTES, 2022, p. 1-2.

²⁵⁷ SOUZA, Helcimara. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: SESES, 2015. p. 95.

²⁵⁸ CRUZ, Myrt Thânia de Souza; AGUERRE, Pedro Javier. Práticas de diversidade e inclusão nas empresas. In: MARTYNIUK, Valdenise Leziér. *Tendências da administração em debate*. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2021. p. 86-101. p. 96.

Assim, algumas empresas aderem a esse tipo de gestão por reconhecerem que a não implementação interferirá nas imagens interna e externa da organização. Elas se envolvem com a ideia, investindo e implementando ações específicas, de curto, médio e longo prazo, para não sofrerem prejuízos na sociedade, que a cada dia cobra mais participação das organizações em questões sociais²⁵⁹.

De modo geral, a gestão da diversidade em suas distintas categorias produz impactos positivos em vários setores das organizações. Esses impactos são notados, em especial, no mercado financeiro. Nesse caso, ao ser reconhecida por suas políticas de gestão da diversidade, essa instituição pode melhorar sua posição no mercado, uma vez que essas ações são consideradas diferenciais e representam um investimento de valor por parte da organização, elevando os preços das suas ações devido à sua maior aceitação no mercado²⁶⁰.

Outros autores, como Mario Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva, concentram sua preocupação não apenas no conceito de diversidade, mas também na implementação prática dessa abordagem nas organizações. Eles observam que algumas empresas não estão interessadas em reconhecer as diferenças entre as pessoas no ambiente de trabalho ou aceitá-las como um fato inevitável. Essas empresas apenas cumprem os requisitos legais relativos à diversidade, sem demonstrarem um interesse genuíno em compreendê-la. Esse cenário acontece principalmente em razão da dificuldade em adentrar a história e identificar os grupos discriminados, sendo mais acessível focar naquelas coletividades em maior evidência no contexto social²⁶¹.

Essa preocupação também é levantada por Beatriz Rita, ao argumentar que a implementação da gestão da diversidade pelas organizações não se limita apenas à promoção da inclusão de minorias. Embora esse seja um importante pilar da gestão da diversidade, o tema não se resume somente a essa questão. Para a autora, a gestão da diversidade também envolve o princípio da igualdade de oportunidades, o respeito e o combate às discriminações em todos os espaços e níveis hierárquicos, além de uma profunda dedicação ao conceito em sua totalidade²⁶².

Enquanto não atingem esse nível de compreensão sobre a gestão da diversidade em sua totalidade, as organizações focam em aprimorar suas políticas de recrutamento e seleção para a

²⁵⁹ GONÇALVES, Arlane. O papel das organizações para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. In: AMATO, Luciano (coord.). *Diversidade e inclusão e suas dimensões*. São Paulo: Labrador, 2023. p. 11-18. p. 13-14.

²⁶⁰ WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 75.

²⁶¹ ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27.

²⁶² RITA, Beatriz de Souza Santa. *Gestão da diversidade*. São Paulo: Contentus, 2021. p. 93.

inclusão efetiva das minorias determinadas por lei. Investem em projetos para diversificar a força de trabalho, visando ao equilíbrio na composição do seu quadro, ao recrutar mais mulheres, negros, pessoas com deficiências, além de considerar candidatos de faixa etária mais alta²⁶³.

Aquelas organizações que demonstram preocupação genuína com o estabelecimento de um ambiente laboral mais diverso, não somente por determinação legal, mas por interesse em melhorar seu quadro de pessoal e proporcionar oportunidades igualitárias, ainda esbarram em barreiras internas²⁶⁴. Em uma pesquisa publicada no *site* do Instituto *Ethos*, datada de 20 de junho de 2018, investigaram-se as dificuldades encontradas pelas organizações na adoção de programas de diversidade, e foram identificados vários obstáculos enfrentados pelos trabalhadores e pelos responsáveis para a implementação da gestão da diversidade nas organizações²⁶⁵.

Nessa pesquisa, houve 3.244 candidatos respondentes, em sua maioria, mulheres (54%), com idade média de 33 anos, ensino superior completo (48%) e desempregados (64%). Uma parcela dos respondentes consistia em 139 pessoas com deficiência, prevalecendo os do sexo masculino (60%), com idade média de 38 anos, ensino superior completo (51%) e desempregados (61%). Também foram respondentes cerca de 202 profissionais de Recursos Humanos (RH), com o perfil preponderante de mulheres (81%), com idade média de 34 anos, pós-graduados (55%) e empregados (86%).

Os resultados indicaram que a maior dificuldade na implementação das políticas estava no preconceito ou na falta de informação (48%), seguidos da aceitação e do respeito dos gestores (25%), aceitação e respeito dos colegas (14%), da falta de preparo da área de Recursos Humanos (9%), além de atos discriminatórios (4%). Esses foram os obstáculos que mais impactam e impossibilitam a completa execução das políticas no ambiente de trabalho, revelando que ainda há resistência em alguns ambientes laborais²⁶⁶.

Dessa forma, torna-se claro que, conforme explicado anteriormente por Maria Fleury, o tema da gestão da diversidade ainda precisa ser mais desenvolvido nas organizações para haver uma maior aceitação. Mesmo após anos de existência do tema e discussões sobre ele, ainda restam dúvidas quanto ao real valor da diversidade para as organizações, bem como

²⁶³ FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, São Paulo, p. 18-25, jul./set. 2000. p. 23.

²⁶⁴ ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 06.

²⁶⁵ Pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, por meio de e-mail, com pessoas com deficiência e profissionais de Recursos Humanos, no período de 6 de fevereiro a 13 de março de 2018, para servir como amostra de base de currículos no portal de carreiras do site *vagas.com.br*. [online]

²⁶⁶ INSTITUTO ETHOS. *A maioria das empresas não possui programas de diversidade e não está totalmente preparada para lidar com o assunto, revela pesquisa VAGAS.com e Talento Incluir*. [online]

quanto à sua extensão e a quais categorias poderiam ser inseridas no contexto inclusivo. As questões da diversidade não transitam apenas entre aquelas previstas em lei, mas também é necessário repensar e incluir questões como nacionalidade, religião, classe e assim por diante, por se tratar de aspectos existentes nas comunidades consideradas com menor expressão profissional, mas que participam das atividades no ambiente organizacional²⁶⁷.

Mesmo que o tema da diversidade tenha ganhado espaço, principalmente no meio acadêmico que se ocupa dos estudos organizacionais, das relações de trabalho e da Gestão de Pessoas, ele não apenas está atrelado às reflexões sobre desigualdade, diferenças e preconceitos, mas também está intimamente ligado às questões de produtividade, criatividade e inovação²⁶⁸.

O desafio de implementação desse tipo de gestão transcende esses assuntos e se volta para questões que dizem respeito às perspectivas e contribuições individuais, à quebra de estereótipos e à discriminação que particiona as pessoas em grupos diferenciados, sejam de sexo, raça e etnia, idade ou capacidade física²⁶⁹.

Cada vez mais, líderes precisam enfrentar o desafio da diversidade e aprenderem a lidar com as diferenças existentes entre trabalhadores e líderes de diferentes culturas e países. Isso cria uma exigência crescente de atualização, em relação ao conhecimento tanto de novas línguas quanto de diferentes arranjos culturais e seus simbolismos, para assim se manterem em seus cargos ou almejem cargos de maiores responsabilidades em suas organizações²⁷⁰.

Desse modo, as organizações brasileiras baseiam-se quase que exclusivamente em mecanismos, normas e políticas que são criadas pelo Estado para efetivar a gestão da diversidade e garantir a representatividade dos grupos populacionais tidos como minoria e à margem das oportunidades de crescimento. Em um ambiente voltado para produtividade, lucros e expansão de poderio econômico, é necessária a criação de mecanismos favoráveis ao reconhecimento da diversidade e à sua efetiva gestão pelas organizações, através da aceitação de sua existência e do melhor aproveitamento das características dos trabalhadores que se enquadram nesse contexto.

²⁶⁷ FLEURY, 2000, p. 20.

²⁶⁸ FRAGA; COLOMBY; GEMELLI; PRESTES, 2022. p. 1.

²⁶⁹ SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 58.

²⁷⁰ SOUZA, 2015, p. 95.

3.2 Demografia organizacional, religião e marcos legais sobre a diversidade no ambiente laboral

Uma expressão crucial para abordar a diversidade organizacional é a denominada “demografia organizacional”. O termo “demografia” originou-se do campo da Geografia e estuda a dinâmica populacional humana, visando a compreender o tamanho populacional e a divisão social ou econômica de um país. Essa compreensão é essencial para estabelecer políticas de distribuição equitativa de recursos entre os Estados, bem como para investir em infraestruturas e na promoção de campanhas diversas de interesse nacional²⁷¹.

Os teóricos da Administração se apropriaram desse termo devido à percepção, por parte dos gestores, das muitas diferenças individuais entre os trabalhadores que estavam sendo contratados. Essas diferenças individuais ultrapassam aptidões físicas e cognitivas ou traços de personalidade, pois envolvem a quantificação da diversidade de mão de obra, incluindo a existência, no quadro de trabalhadores, de mulheres, minorias ou imigrantes. Esse interesse surge em razão do esforço das organizações em atrair os melhores talentos e expandir a comercialização de produtos de forma globalizada²⁷².

Ao longo do tempo, a demografia no ambiente laboral desdobrou-se, abrangendo diversas áreas na organização. Autores como Glenn Carroll e Olga Khessina desenvolveram o conceito de demografia em três áreas principais, ao perceberem a organização como um sistema com várias confluências de interesses e mudanças, tanto externas quanto internas a ela. Esse ramo da Administração serviu para destacar a presença da diversidade da mão de obra contratada e proporcionar formas de estudos para um melhor aproveitamento dela no processo produtivo²⁷³.

Como mencionado, os autores referidos delinearão o termo demografia no local de trabalho em três dimensões fundamentais: demografia da força de trabalho, que atenta para os fluxos individuais nas posições alcançadas dentro do local de trabalho, a rotatividade e a mobilidade no ambiente organizacional; demografia corporativa, que analisa e se concentra nas taxas vitais de crescimento e transformação estrutural das organizações; e, por fim, a demografia interna, foco deste subcapítulo. Essa última analisa como as distribuições demográficas impactam as organizações, o fluxo de trabalhadores e a composição da força de

²⁷¹ ADMINISTRADORES. FERBANI, Adilson Félix. *Demografia: o fator determinante para o futuro das organizações*. [online]

²⁷² WAGNER III; HOLLENBECK, 2012, p. 73.

²⁷³ CARROLL, Glenn R.; KHESSINA, Olga M. Organizational and Corporate Demography. In: POSTON, Dudley L.; MICKLIN, Michael. (Orgs.). *Handbook of Population*. Plenum/Kluwer Publishers, 2005. p. 451-478. p. 453.

trabalho em termos de atributos básicos, como idade, sexo, nível educacional, duração de serviço, residência e raça²⁷⁴.

A aplicação desse termo no contexto laboral enfatiza a preocupação com a distribuição de forma equitativa de oportunidades por meio de ações das próprias organizações e obediência às normas e leis criadas para combater a desigualdade. Essa ênfase está intimamente ligada ao termo diversidade organizacional e à crescente inquietação dos gestores diante do aumento dos conflitos relacionados a discriminação e preconceitos por parte de alguns trabalhadores. Tais questões estão sujeitas a processos judiciais se não forem abordadas antecipadamente, visando a evitar esses tipos de ocorrências tão prejudiciais a todos os envolvidos²⁷⁵.

Assim, dada a necessidade de consolidar e proteger a integridade dos grupos considerados minorias na sociedade, o Brasil instituiu legislações federais que se desdobram nos âmbitos estaduais e municipais, sendo uma delas a adoção de ações afirmativas. No entanto, é crucial não confundir ações afirmativas com gestão da diversidade no ambiente de trabalho. John Schermerhorn, James Hunt e Richard Osborn as diferenciam ao explicar que ações afirmativas, implementadas através de meios legais, visam a alcançar grupos específicos que sofreram injustiças no passado, enquanto a diversidade concentra-se na mudança demográfica organizacional, tratando de temas como sexo, idade, raças e etnias, que também são alvos de discriminação²⁷⁶.

Mario Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva acrescentam que a ideia de ação afirmativa se fundamenta na necessidade de reconfigurar a sociedade para incluir grupos historicamente excluídos. Esses autores argumentam ainda que os fenômenos sociais não são naturais, mas são provenientes de interações sociais, o que demanda intervenções de cunho político para reverter o quadro de desigualdade existente em determinadas sociedades. Dessa forma, as ações afirmativas se originam da criação de normas específicas que corrijam tal situação, visando a construir uma sociedade mais igualitária²⁷⁷.

Nesse contexto em que o Estado necessita intervir em questões sociais para validar os direitos de grupos minoritários, o Brasil criou leis para a preservação dos indivíduos. Uma das normas que firmou as ações afirmativas mais abrangentes é a Lei n. 8.213/1989, que regulamenta as reservas de vagas no mercado de trabalho para pessoas com deficiência. Essa

²⁷⁴ CARROLL; KHESSINA, 2005, p. 453-454.

²⁷⁵ SCHERMERHORN; OSBORN, 1999, p. 59.

²⁷⁶ SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 58.

²⁷⁷ ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22.

lei foi expandida na instituição do Programa Nacional de Ações Afirmativas, promulgado pelo Decreto Federal n. 4.228, de 2002.

Atualmente o Decreto Federal em vigor é o de n. 11.785, de 2023, que tem como prerrogativa a promoção de direitos e a equiparação de oportunidades através de ações afirmativas direcionadas às populações negras, quilombolas e indígenas, às pessoas com deficiências e às mulheres, compreendendo as ações que podem ser adotadas nas políticas públicas a favor desses indivíduos. São elas:

- I – políticas de cotas ou reservas de vagas;
- II – bonificações ou critérios diferenciados de pontuação em processos seletivos;
- III – estabelecimento de metas destinadas a ampliar a participação e a inclusão dos referidos grupos;
- IV – critérios de desempate em processos competitivos, com vistas a ampliar a participação dos referidos grupos;
- V – cursos preparatórios voltados para processos seletivos;
- VI – programas de assistência financeira, incluída a concessão de bolsas e auxílios para garantir o acesso e a permanência em instituições de ensino ou de qualificação profissional;
- VII – políticas de acessibilidade arquitetônica, atitudinal, metodológica, instrumental, comunicacional ou programática; e
- VIII – destinação de parcela de recursos e fundos existentes para ações afirmativas ou criação de fundos específicos para ações afirmativas²⁷⁸.

Essa lei visa à solidificação das normas anteriores que tratam do mesmo assunto. Busca a valorização de grupos minoritários, com fins de reparação, reconhecimento e acessibilidade, destacando a contribuição histórica desses sujeitos na formação da sociedade brasileira, conforme se depreende no decorrer do texto.

Porém, o que se verifica é que as leis que determinam e orientam taxativamente a inclusão de certos grupos no ambiente de trabalho ainda não estão alcançando a causa religiosa de maneira explícita, como ocorre em relação aos grupos minoritários citados anteriormente. Alguns autores da área da Administração, ao tratarem de temas como religião, intolerância religiosa, entre outros no contexto organizacional, o fazem de forma generalizada e despreziosa. Esse fato acontece devido à ausência de conflitos religiosos significativos no país, o que lhes gera uma percepção equivocada de que, caso ocorram no ambiente de trabalho, esses conflitos não terão proporções expressivas ou prejudiciais aos envolvidos²⁷⁹.

Esse pensamento implica no fato de que os gestores muitas vezes não se envolverão em casos de intolerância religiosa no contexto laboral. Esse não envolvimento faz com que as

²⁷⁸ BRASIL. *Decreto n. 11.785, de 20 de novembro de 2023*. Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas.[online]

²⁷⁹ ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 47.

organizações não invistam em programas educativos ou ferramentas administrativas que poderiam antecipar a ocorrência de conflitos entre os trabalhadores, o que frequentemente resultará em litígios judiciais desfavoráveis a todos os envolvidos devido a práticas de desrespeito à liberdade religiosa individual²⁸⁰.

Assim, essa descrença em conflitos religiosos nas organizações por parte dos gestores desconsidera totalmente a diversidade religiosa no país e os problemas que ela carrega. O censo de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), demonstrou, à época de sua publicação, os percentuais de algumas religiões no país.

Esse censo apresenta um resultado entre religiosos que revela a diversidade de crenças: na época, havia no país um índice de 64% de indivíduos que se identificavam como católicos, 22,2% como evangélicos, 2,02% como kardecistas e 3% como adeptos de religião afro²⁸¹. Esses números demonstram a diversidade religiosa no solo brasileiro, e essa diversidade é passível de atos de discriminação, preconceitos e intolerância religiosa em qualquer espaço em que convivam os indivíduos que professem essas distintas crenças²⁸².

Com esse panorama religioso no país, processos e programas que favoreçam a diversidade e a inclusão de linhas religiosas são cada vez mais importantes no cenário corporativo atual, pois esses passaram a ser um elemento-chave para o sucesso das organizações. A diversidade religiosa se tornou um aspecto relevante dentro do amplo espectro do conceito da diversidade, por fornecer aos gestores dados de rotatividade e insatisfação no trabalho devido muitas vezes ao desalinhamento entre a missão, a visão e os valores das empresas e os valores religiosos dos trabalhadores²⁸³.

O cuidado dos gestores deve perpassar as barreiras produtivas e focar nas necessidades humanas. Mas o que se observa é um setor de pessoal, através da Gestão de Pessoas, que foca predominantemente na cooperação interpessoal e no desenvolvimento de habilidades produtivas, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais, relativos ao aumento da produção e da satisfação no trabalho, em detrimento do respeito às religiões dos trabalhadores no ambiente laboral, que poderia ser traduzido através de sistemas de acomodação. Os gestores se esquecem de que muito dos anseios produtivos passam pelo sistema moral, advindos das crenças religiosas dos trabalhadores, as quais os acompanham inseparavelmente quando eles

²⁸⁰ CONJUR. Linero, Cibelle. *Diversidade e intolerância religiosa nos ambientes de trabalho*. [online]

²⁸¹ TEIXEIRA, Faustino; MENEZES, Renata. *Religiões em movimento: o Censo de 2010*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. p. 24-27.

²⁸² TEIXEIRA; MENEZES, 2013, p. 28-29.

²⁸³ GAUDÊNCIO, Isabelly Cristinny, GAUDÊNCIO, Aldo Filgueiras. Liberdade religiosa e conflitos no ambiente e trabalho. *Revista de Direitos Fundamentais nas Relações do Trabalho, Sociais e Empresariais*. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 19-34, 2016. p. 20.

passam a pertencer ao quadro de pessoal, e as ações gerenciais podem trazer resultado contrário ao pretendido, gerando alta rotatividade, baixa produtividade e insatisfação no ambiente laboral²⁸⁴.

A entrada desses trabalhadores no quadro das organizações ocorre através de testes e entrevistas, produzidos pelo setor de Gestão de Pessoas. Porém, o setor de pessoal, ao contratar um indivíduo, muitas vezes se concentra em suas habilidades, sua formação, seus antecedentes morais e às vezes em sua estabilidade emocional. Nos casos de grupos minoritários, geralmente as oportunidades de contratação se estabelecem por meio de leis e normas específicas para a sua inserção no mercado de trabalho. Contudo, o aspecto religioso dos trabalhadores na maioria dos casos é negligenciado²⁸⁵.

Apesar de as organizações afirmarem respeitar a diversidade religiosa, na prática diária elas frequentemente não garantem a efetiva inclusão e o respeito apregoados. Em muitos casos, suas políticas de cargos, carreiras e salários promovem indiretamente barreiras à progressão de carreira de religiosos, por estes não estarem inseridos em grupos com interesses comuns, não participarem de determinados eventos que contrariam sua fé, estando à margem de promoções no trabalho. Essa situação faz com que alguns trabalhadores, ensejando promoções para a melhoria de sua situação financeira, abram mão de suas práticas religiosas, para não serem prejudicados na vida profissional²⁸⁶.

Outras formas que se configuram como barreiras ocorrem através da rejeição de comportamentos que não estejam alinhados à cultura organizacional, quando esta não é totalmente inclusiva. Essas barreiras podem ser observadas, por exemplo, através da não aceitação das diferenças sociopolíticas, como é o caso da generalização de que todos os que professam a crença no islamismo têm vieses extremistas; das vestimentas diferentes do uniforme da organização, tal como ocorre entre religiosos de matriz afro que usam adereços e roupas próprias de seu culto; ou do uso de jargões religiosos que diferem do linguajar profissional requerido no contexto organizacional²⁸⁷.

Também podem ser observadas em casos nos quais os religiosos necessitam adaptar seu horário de trabalho devido às suas tradições. Os demais trabalhadores não veem com bons olhos algumas demandas que certas religiões preestabelecem a seus seguidores, como a necessidade

²⁸⁴ GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 17.

²⁸⁵ GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. trad. Marcos Santa Rita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. p. 21

²⁸⁶ FARIA, 2022.

²⁸⁷ ENAR. *Managing religious diversity in the workplace: a good practice guide*. [online]

de horários específicos para preces, datas e períodos do dia considerados sagrados, diferentes linguagens corporais e até mesmo sentimentos sobre trabalhar com pessoas de outro sexo²⁸⁸.

As práticas que necessitam de horários especiais são objeto de discussão no meio organizacional, por utilizarem o tempo de execução de atividades laborais. Para Andrea Cavalcanti, essas práticas atípicas, obrigações ou exigências determinadas por algumas religiões só podem ser invocadas no âmbito laboral se estiverem condicionadas ao cumprimento das obrigações religiosas absolutamente imperativas, compreendendo os ritos religiosos exigidos pelos líderes espirituais, essenciais para a permanência e a aceitação dos fiéis no grupo. Definir esses ritos como obrigação religiosa possibilita as práticas religiosas essenciais, evitando que trabalhadores sintam indiferença às suas crenças no ambiente onde exercem suas atividades laborais²⁸⁹.

A discussão acerca de haver ou não respeito à diversidade religiosa no ambiente de trabalho se estende também ao uso de vestimentas e adereços religiosos. Esses costumes, embora considerados exercícios de liberdade religiosa, enfrentam resistência de gestores que os veem como passíveis de restrição quando seu uso atentar contra a saúde e a segurança, ao sobrepor as vestimentas obrigatórias no trabalho. A preocupação dos gestores acerca desse assunto gira em torno da legislação sobre equipamentos de proteção e segurança, que são discriminados em lei, e assim se cria um paradoxo sobre a liberação ou não do uso dos símbolos, o que poderia atentar contra a segurança do trabalhador²⁹⁰.

Essas situações identificadas, e que podem ser reconhecidas como atos de intolerância religiosa, levam os gestores a buscarem proteção pessoal e garantias para que suas decisões não causem impactos negativos em suas carreiras ou na organização. Eles buscam embasar suas decisões em leis que versam sobre o assunto. Uma das visões que se tem por parte dos gestores é de que o exercício da liberdade religiosa constitui um direito fundamental, porém não é absoluto. Assim como outros direitos constitucionais assegurados, ele deve ser ponderado junto de outros direitos e bens constitucionais, a fim de justificar restrições em prol da proteção da incolumidade física do indivíduo, em atividades que atentem à saúde e à segurança dos trabalhadores²⁹¹.

²⁸⁸ ENAR, 2016. [online]

²⁸⁹ CAVALCANTI, Andréa Farias. *O caráter identitário da religião no âmbito das relações de trabalho: Uma análise da Liberdade Religiosa em Portugal e no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais). Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2017. p. 38.

²⁹⁰ CAVALCANTI, 2017, p. 35.

²⁹¹ CAVALCANTI, 2017, p. 36.

Desse modo, casos em que ocorra a limitação no exercício da liberdade religiosa no ambiente laboral dependem do ajuste entre os direitos fundamentais aplicáveis aos trabalhadores, conforme exposto nas constituições, e os demais direitos fundamentais, além da interpretação desses. Há de se pontuar também a discricionariedade do poder diretivo que o empregador e seus representantes exercem, decorrente da livre iniciativa nas organizações. Esse poder permite a fundamentação da premissa de que tais liberdades não devem prejudicar a consecução da finalidade primordial da organização, nem resultar no descumprimento do contido no contrato de trabalho, estabelecido na lealdade e na boa-fé entre trabalhador e empregador²⁹².

Essa perspectiva de limitação do exercício da liberdade religiosa no ambiente de trabalho é respaldada por Susana Machado, que argumenta que a liberdade religiosa não é um direito absoluto. Os limites impostos à liberdade religiosa no mundo do trabalho podem ser justificados quando há necessidade de proteção do próprio trabalhador e de terceiros. Como já mencionado, no país existem legislações sobre o uso de equipamentos de proteção individual que são obrigatórios e não comportam o uso de adereços sobre eles, dado o risco de acidentes aos trabalhadores²⁹³.

Observando essas informações, percebe-se que o tema da gestão da diversidade, especialmente no aspecto religioso, enfrenta consideráveis desafios e requer avanços significativos. Apesar das ações de sensibilização promovidas pelas organizações, ainda há uma falta de destaque para o tópico da diversidade religiosa, em parte devido à percepção, descrita nos parágrafos anteriores, de que a religião não é uma das principais fontes de problemas interpessoais nas empresas brasileiras, não necessitando, por isso, de atenção ou de ações massivas de conscientização, como acontece com relação aos outros grupos que são destaques na mídia brasileira²⁹⁴.

Porém, o campo da Administração disponibiliza aos gestores ferramentas capazes de mitigar a intolerância religiosa no ambiente organizacional. Em conjunto com programas e processos realizados pelo setor de Gestão de Pessoas, a gestão da diversidade vem se tornando essencial, por sua abrangência e capacidade de adaptar-se às necessidades presentes nas organizações – necessidades essas que contemplam não apenas algumas classes consideradas

²⁹²CAVALCANTI, 2017, p. 37.

²⁹³ MACHADO, Susana Souza. A relevância da liberdade de religião nas relações laborais: contributos para a sua compreensão à luz do Direito da União Europeia. *International Journal on Working Conditions (RICOT Journal)*, n. 2, Porto: IS-FLUP, p. 2 – 17, 2011. p. 3.

²⁹⁴ YAGO, Daniel Françoli. Problemáticas e rumos do campo LGBT nas organizações. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (orgs.). *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Senac São Paulo, 2019. p. 53-68. p. 63.

minorias e que têm legislações específicas, mas todo o conjunto de diferenças que os indivíduos levam para as instituições, inclusive as diferenças religiosas.

3.3 O papel da Gestão de Pessoas na diversidade religiosa

O responsável pelo papel de fomento e desenvolvimento de ações voltadas para a disseminação de programas, treinamentos e palestras de conscientização dentro de uma organização geralmente é o departamento de Gestão de Pessoas. Embora não haja um papel claramente definido desse departamento na gestão da diversidade, é nele que ocorre a elaboração, por meio de estudos estratégicos organizacionais e diagnósticos, de projetos que visam a atender as demandas organizacionais. O objetivo é encontrar o melhor caminho para que, além da otimização dos processos produtivos, haja uma adaptação e uma inserção nas estratégias organizacionais de processos sociais demandados pela sociedade²⁹⁵.

Assim, o setor de Gestão de Pessoas trabalha essencialmente com planejamentos e diagnósticos organizacionais atinentes à área de Recursos Humanos. Trata-se de um setor complexo, por trabalhar com diversas variáveis, como a cultura interna de cada organização, a estrutura organizacional, as tecnologias utilizadas, os processos internos, o ambiente em que ela está inserida, além do próprio negócio. E essas variáveis são extremamente influenciadas pelas forças externas e internas que atuam no ambiente²⁹⁶.

Esse setor deve estar alinhado com o planejamento estratégico das organizações, estabelecendo processos e métodos, a fim de que haja o sucesso empresarial. Para isso, é necessário estar atualizado e utilizar eficientemente o conhecimento dos ambientes externos e internos, bem como as tendências do setor e da sociedade. É fundamental também considerar as expectativas dos trabalhadores e criar um processo bem delineado, cuja execução seja monitorada tempestivamente, para incorporar os ajustes quando houver necessidade²⁹⁷.

Essas expectativas são levantadas e identificadas por meio de um diagnóstico organizacional. Esse procedimento – que consiste em um conjunto de técnicas que auxiliam as organizações a identificarem os problemas organizacionais – é extremamente útil para a avaliação do clima organizacional no ambiente de trabalho, buscando quantificar o nível de satisfação das pessoas que atuam em uma empresa²⁹⁸.

²⁹⁵ FERREIRA, 2021, p. 41.

²⁹⁶ MENDES, Luiz Cláudio Sampaio. *Gestão de pessoas em organizações hospitalares*. São Paulo: Contentus, 2020. p. 13.

²⁹⁷ BARROS NETO, João Pinheiro de. *Gestão de pessoas 4.0*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. p. 47.

²⁹⁸ MOREIRA, Elen Gongora. *Clima organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. p.107.

Ao mesmo tempo que é uma ferramenta essencial, o diagnóstico também representa um grande desafio para os profissionais da área de Gestão de Pessoas. Esse desafio surge quando o setor necessita esclarecer as informações coletadas por essa ferramenta e transformá-las em um plano de ação. Se as informações forem confusas e de difícil interpretação, a falta de clareza pode resultar em intervenções ineficazes, o que faz com que se perca, assim, sua finalidade ao longo do caminho²⁹⁹.

Como função gerencial, a Gestão de Pessoas busca promover a cooperação dos indivíduos que atuam no contexto laboral, para que os objetivos tanto organizacionais quanto individuais se concretizem³⁰⁰. As atividades executadas por esse setor são amplas, abrangendo desde o recrutamento de pessoal, a descrição de cargos, o treinamento e o desenvolvimento até a avaliação de desempenho. Devido à quantidade de atividades, tornou-se necessário criar um meio de classificação para uma melhor compreensão, agrupando essas atividades em categorias que as representem em sua totalidade. Tais categorias são designadas como sistemas, inter-relacionados e abrangentes o suficiente para cobrir todas as ações desse setor³⁰¹.

Essas categorias, ao serem abordadas por diferentes autores da área da Administração, podem variar em suas nomenclaturas; porém, o conteúdo se assemelha, por serem constituídas de atividades comuns no ambiente laboral. Carlos Gil, por exemplo, classifica as categorias gerenciais como: sistemas de suprimento ou agregação, aplicação, compensação ou manutenção de salários, desenvolvimento e capacitação, controle e monitoração. Nessas categorias, o autor define o escopo e as características de cada uma e discute como desenvolvê-las no ambiente laboral³⁰².

Edson Kielwagen já sistematiza as categorias da Gestão de Pessoas em: processo de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento, de monitoração, de controle de resultados, de controle de pessoas. Para esse autor, essa é uma forma de organizar as atividades do setor e conduzir a organização à otimização de seus resultados na contratação e na manutenção de seus trabalhadores³⁰³.

O autor Idalberto Chiavenato, um expoente quando se trata de teorias e livros sobre Administração, descreve em seu livro *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* as categorias e as denomina de processos, considerando-as como ações de grande valor para o setor de Gestão de Pessoas. O autor define seis processos que são modelos

²⁹⁹ MOREIRA, 2008, p. 108.

³⁰⁰ GIL, 2007, p. 17.

³⁰¹ GIL, 2007, p. 25.

³⁰² GIL, 2007, p. 25.

³⁰³ KIELWAGEN, Edson Klaus. *Gestão de pessoas*. Indaiá: Uniasselvi, 2013. p. 13.

a serem seguidos pelas organizações que buscam uma moderna gestão. Esses processos são: agregando pessoas, aplicando pessoas, recompensando pessoas, desenvolvendo pessoas, mantendo pessoas e monitorando pessoas. Trata-se de processos que abrangem as atividades do setor e são de suma importância para o ambiente de trabalho³⁰⁴.

O primeiro processo, “agregando pessoas”, está ligado às rotas de ingresso das pessoas na organização, havendo diversas formas de inserção do indivíduo no quadro de pessoal. Ele se traduz em atividades de cunho seletivo, que utilizam ferramentas e tecnologias, visando a introduzir nas organizações novos valores que se alinham com a missão, a visão e os valores institucionais³⁰⁵.

Assim, o processo “agregando pessoas” constitui a primeira forma de entrada das pessoas em uma organização, na qual são contratados os candidatos que se ajustam às competências pessoais e aos requisitos predominantes nas organizações³⁰⁶. Os instrumentos de seleção inicial são detentores das primeiras informações que serão posteriormente utilizadas para decidir se um candidato atinge as qualificações básicas para ocupar um cargo em uma organização. Os instrumentos iniciais geralmente utilizados são formulários curriculares (inclusive as cartas de recomendação) e verificação de antecedentes, como um instrumento tanto de seleção inicial quanto de seleção contingente, a depender da maneira como a organização o utiliza³⁰⁷.

Maria Silva acrescenta ainda que esses instrumentos devem estar alinhados ao enfoque estratégico das organizações, pois o processo de agregar pessoas é um meio que suprirá as necessidades no ambiente de trabalho. Trata-se de uma ação macro-orientada, por transcender cada cargo a ser ocupado e envolver uma busca por melhoria contínua de capital intelectual. Dessa forma, esse processo visa à introdução no ambiente de trabalho de novos valores humanos, criatividade e inovação provenientes desses, o que gerará resultados eficazes e permitirá à organização o cumprimento de sua missão e o alcance de seus objetivos globais em um mundo em transformação³⁰⁸.

Quando se trata de alocar os trabalhadores em locais específicos dentro de uma organização, adota-se o processo denominado “aplicando pessoas”. Idalberto Chiavenato define dois modelos. O primeiro é engessado, focado na “eficiência e exige que as pessoas executem

³⁰⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manole, 2014. p. 13-14.

³⁰⁵ SILVA, Maria Lúcia da. *Liderança e gestão de pessoas*. São Paulo: Unisa Digital. p. 38.

³⁰⁶ CHIAVENATO, 2014, p. 91.

³⁰⁷ ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 533.

³⁰⁸ SILVA, [s.d], p. 38. [online]

suas atividades de acordo com o método preestabelecido de trabalho e que sigam as rotinas e os procedimentos impostos pela organização”; o outro é mais flexível e adaptável, priorizando a eficácia, a flexibilidade e a capacidade de se ajustar às mudanças. Essa escolha reflete a necessidade de lidar com as transformações constantes a que as organizações estão sujeitas³⁰⁹.

O próximo processo, “recompensando pessoas”, tem em seu escopo sistemas claros de recompensa, retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços dos trabalhadores. Essas recompensas, que se traduzem em remuneração básica, incentivos fiscais e benefícios, têm importância significativa, pois influenciam o padrão de vida dos trabalhadores e os custos para a organização. Além disso, contribuem para a permanência e a satisfação dos indivíduos, o que reduz a rotatividade de pessoal, minimizando, assim, a necessidade de novas contratações, o que exigiria tempo e novos treinamentos na área demandada³¹⁰.

A relevância desse processo na retenção dos trabalhadores é enfatizada por Lucas Ávila, que destaca a necessidade da valorização e do apreço justo no ambiente de trabalho. Tal valorização passa pelo reconhecimento do trabalhador como parceiro da organização, local onde este investe seu tempo na prestação de serviços, com dedicação e esforço pessoal, empregando seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. Para uma eficaz aplicação desse processo, a organização deve focar em um plano remuneratório igualitário, alcançando o maior número possível de funcionários, o que gerará uma percepção de processos justos de reconhecimento no ambiente laboral³¹¹.

No que diz respeito ao processo “desenvolvendo pessoas”, este se concentra no treinamento e no desenvolvimento dos indivíduos dentro de uma organização. Surge da expectativa de crescimento tanto dos funcionários quanto da organização e visa a proporcionar condições adequadas para a capacitação profissional e pessoal dos trabalhadores, preparando-os para suas funções atuais e também para ocuparem cargos futuros, provenientes de promoções. Essa correlação entre o crescimento pessoal e o organizacional se torna essencial para o progresso de ambas as partes³¹².

O processo “mantendo pessoas” é uma preocupação crescente na Gestão de Pessoas. Marcos Dalmau e Dante Girardi destacam que, para manter os trabalhadores nas organizações, é necessário um estudo profundo do comportamento organizacional, com o objetivo de entender como as ações individuais no contexto laboral influenciam o desempenho e as relações grupais.

³⁰⁹ CHIAVENATO, 2014, p. 151.

³¹⁰ SILVA, [s.d], p. 51.

³¹¹ ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. p. 55 -56.

³¹² KIELWAGEN, 2013, p. 17.

Questões como absenteísmo, rotatividade, produtividade e desempenho são focos de estudos para desenvolver mecanismos que reduzam adversidades no ambiente de trabalho³¹³.

Manter talentos requer cuidados especiais por parte dos gestores, incluindo a adoção de diferentes estilos de gestão; melhorias nas relações com os trabalhadores; criação de programas que visam a aumentar o engajamento e o orgulho de pertencimento; e desenvolvimento de carreira, saúde e segurança do trabalho, assegurando assim uma melhor qualidade de vida no contexto laboral. O objetivo é criar um ambiente satisfatório, onde os trabalhadores se sintam valorizados, motivados e respeitados, promovendo entre eles e a organização um compromisso mais duradouro e aceitável para todos os envolvidos³¹⁴.

O último processo elencado por Idalberto Chiavenato é o de “monitoração de pessoas”. Esse processo centraliza em si as atividades de controle de todo o sistema de Gestão de Pessoas. Todas as organizações buscam meios para direcionar os trabalhadores para o comportamento pretendido no ambiente de trabalho, seja através de políticas que comunicam os padrões desejados de comportamento, seja através da cobrança de disciplina e respeito entre os trabalhadores, ou ainda através do controle dos resultados do sistema de pessoal como um todo³¹⁵.

Esse processo está relacionado com o sistema de controle e regulação das atividades dentro da instituição e permite a monitoração de todos os eventos que contenham variáveis previamente projetadas. Com as variáveis definidas, a função da equipe de Gestão de Pessoas se tornará mais clara, fornecendo suporte e dados para os gerentes de linha, o que resulta em maior eficiência e aumento de lucratividade para a organização. Essa lucratividade se deve ao aperfeiçoamento do processo produtivo e do comportamento dos trabalhadores, uma vez que a organização trabalhará em conformidade com dados colhidos anteriormente, no diagnóstico organizacional³¹⁶.

A descrição detalhada desses processos é importante, pois dentro deles é que ocorrerão as políticas de diversidade. No entanto, há de se atentar para o fato de que a maioria das políticas adotadas pelas organizações abrangem apenas idade, deficiência, etnia, gênero e orientação sexual. Outras categorias, como saúde mental, *status* parental, *status* de veterano e religião, não são incluídas com tanta frequência nessas políticas, conforme foi observado em pesquisa global

³¹³ DALMAU, Marcos Baptista Lopez; GIRARDI, Dante Marciano. *Administração de recursos humanos II*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. p. 67-68.

³¹⁴ CHIAVENATO, 2014, p. 373.

³¹⁵ KIELWAGEN, 2013, p. 17.

³¹⁶ CHIAVENATO, 2014, p. 431.

conduzida pelo *site* AON. Isso resulta de uma visão restrita do conceito por parte dos gestores, apesar de eles admitirem que se trata de uma estratégia conveniente para as organizações³¹⁷.

Essa tendência de direcionamento para certos grupos também foi observada em pesquisa feita pelo grupo Deloitte Brasil, em sua edição de 2022, na qual foi efetuado um dos estudos considerados mais completos no Brasil sobre diversidade, equidade e inclusão nas organizações. Esse estudo apresenta os dados coletados em 374 empresas sobre temas relacionados à diversidade. Dessas organizações, 52% têm uma área dedicada a diversidade, equidade e inclusão, e 79% têm frentes voluntárias (em formas de grupos, comitês ou *squads*) que atuam em questões relacionadas ao tema.

Nessa pesquisa, entre 17 temas abordados, o tópico religião e crenças ocupa o 11º lugar, com apenas 6% de avanço em relação à totalidade. As proposições com maiores avanços são na área de gênero (64%), pessoas com deficiência (52%), LGBT+ (51%), raças e etnias (51%), jovem aprendiz (29%) e geracional (25%)³¹⁸.

Assim, a abordagem de assuntos referentes à diversidade religiosa nas organizações brasileiras é ainda incipiente. Embora dentro das organizações existam políticas direcionadas à diversidade, elas não contemplam diretamente os grupos religiosos que estão inseridos no ambiente laboral, e as ações afirmativas e obrigações legais são os maiores incentivadores para as organizações se moverem e atuarem para acomodar as diferenças mais visíveis, conforme a sua exposição à sociedade³¹⁹.

Diante disso, será apresentada, no próximo subcapítulo, uma proposta de mudanças e ações de diversidade religiosa em um ambiente de trabalho, através de políticas que, ao serem adotadas no contexto organizacional, orientarão os procedimentos dos gestores e o comportamento dos indivíduos e grupos a longo prazo, mediante padronizações que delimitam a faixa de ação de cada um por meio da descrição do que é aceitável ou não fazer em determinados contextos³²⁰.

Porém, como visto de antemão, a Gestão de Pessoas não contempla em seu arcabouço de conhecimentos ações direcionadas especificamente para a diversidade religiosa, pelos motivos já elencados. Assim, a criação de um documento que parametrize ações referentes ao respeito às crenças religiosas é de difícil delineamento, por não estar ligado a legislações, como

³¹⁷ AON. *Pesquisa Global de Diversidade, Equidade e Inclusão – 2022*. [online]

³¹⁸ DELOITTE BRASIL. *Pesquisa Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações – Ed. 2022*. p. 8. [online]

³¹⁹ SILVA, Mariana Vargas Braga da. *Inspirar, conectar e apoiar a gestão da diversidade: um guia de diretrizes para a inclusão e a permanência da diversidade organizacional*. Dissertação (Mestrado acadêmico em Administração) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2022. p. 155.

³²⁰ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 191.

ocorre com os grupos minoritários, em que há descrições sobre quais ações as organizações devem tomar em casos determinados. Portanto, será apresentado um guia que contém propostas que podem ser adotadas pelo setor de Gestão de Pessoas para minimizar casos de intolerância religiosa no ambiente laboral.

3.4 Proposta de um guia para a implantação da gestão da diversidade religiosa no ambiente de trabalho

O setor de Gestão de Pessoas, ao desenvolver suas funções, como visto anteriormente, além de ser responsável pela implementação de políticas e diretrizes necessárias para que as organizações desempenhem suas atividades, atualmente também está se tornando responsável pela criação de programas e treinamentos voltados para a gestão da diversidade religiosa no ambiente laboral, com o objetivo de reduzir casos de intolerância religiosa entre trabalhadores de diferentes linhas religiosas.

As empresas, com seu histórico de planejamento e organização, têm todas as suas ações e operações cuidadosamente planejadas, para que sobrevivam em um ambiente dinâmico e sempre competitivo. Para isso, lançam mão do planejamento de ações em conjunto com as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle), importantes no planejamento de operações, para a concretização da diversidade nas organizações, principalmente a religiosa³²¹.

Esse planejamento se baseia na missão, na visão e nos valores da organização. A missão, conceito que descreve o propósito de uma organização, tem em sua composição, conforme Idalberto Chiavenato, os objetivos essenciais ao negócio e está geralmente focada nas demandas da sociedade e do mercado. Através dessa descrição, infere-se que a diversidade atualmente necessita estar inserida no escopo da missão organizacional, em razão de ser uma forte demanda social, que se traduz na aceitação e no uso dos produtos ou serviços³²².

O outro item do planejamento, a visão organizacional, pode ser descrito como a imagem que as organizações constroem durante sua história, com a finalidade de repassar aos *stakeholders* e demonstrar seu comprometimento com as causas sociais; as instituições projetam essa visão em certo prazo, visando a alcançá-la³²³. Já os valores apresentam diversos significados, podendo se referir “ao grau de generalização com o qual se caracteriza um

³²¹ CHIAVENATO 2014, p. 183

³²² CHIAVENATO, 2014, p. 56.

³²³ CHIAVENATO, 2014, p. 56.

aglomerado de pessoas com interesses comuns (valores culturais, valores universais) ou ao número de valores (características) que são adotados por uma organização, que guia sua forma de agir perante a sociedade e seus trabalhadores”³²⁴.

Esses conceitos são de suma importância, dado que o planejamento do setor de Gestão de Pessoas está ligado ao planejamento da organização. Essa ligação é necessária, uma vez que o setor supre as demandas elencadas nas definições das habilidades, dos conhecimentos e das atitudes necessárias ao quadro de pessoal. Isso ocorre através de um planejamento próprio, formulado em conjunto com a direção da instituição, considerando que, com o passar do tempo, esse planejamento passará por um processo de atualização, conforme novas necessidades ou oportunidades forem surgindo no contexto laboral³²⁵.

Com essa integração, inicia-se um processo abrangente, através da criação de manuais, programas e políticas que serão disseminados em todo o ambiente laboral, com a descrição minuciosa de ações que nortearão as atividades, orientarão o comportamento e a maneira de agir dos trabalhadores, de forma individual e grupal, a longo prazo. Essas ações podem ser prévias e padronizadas, mas também podem sofrer alterações adaptativas, com o intuito de delimitar a faixa de ação para o comportamento humano no contexto laboral³²⁶.

Esses documentos devem surgir através de uma abordagem diagnóstica da organização, na qual usualmente são levadas em conta três dimensões: o ambiente externo, o ambiente organizacional e a situação dos trabalhadores no contexto organizacional. Álvaro Silva observa que a atenção dos gestores, no momento da confecção de tais parâmetros, deve estar direcionada às situações de intervenção do Estado nas relações de emprego, à crescente diversidade populacional e aos anseios dos distintos indivíduos, às leis e regulamentações trabalhistas e às opiniões dos trabalhadores³²⁷.

Com essas informações armazenadas, os gestores de pessoas conseguirão definir procedimentos que desejam implementar no ambiente laboral e organizá-los para uso posterior. Com esses dados, torna-se possível levantar os pontos fortes e fracos da instituição, localizar as lacunas e criar um plano de ação para trabalhar as deficiências encontradas, o que pode ser executado através de treinamentos, palestras e pesquisas setoriais, a fim de suprir as necessidades encontradas. No caso da gestão da diversidade religiosa, as ações deverão ser

³²⁴ PATAH, Leandro Alves. Valores nas organizações. *Revista de Cultura Teológica*. Ano XXIV n. 88, p. 370-385, jul./dez. 2016. p. 372.

³²⁵ CHIAVENATO, 2014, p. 69.

³²⁶ MAXIMIANO, 2000, p. 191.

³²⁷ SILVA, Álvaro Pequeno da. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2018. p. 37-38.

direcionadas para a conscientização e a implementação de políticas de inclusão da diversidade no ambiente de trabalho e divulgadas em todos os níveis da organização³²⁸.

Apesar de, no caso da diversidade religiosa, existirem legislações federais, estaduais e municipais para defendê-la, a organização deve se apropriar do papel de agente de mudanças e adicionar políticas próprias, conscientizar-se de seu papel e criar maneiras de disseminar suas políticas e diretrizes para todo o seu público. Este trabalho pretende apresentar um guia com informações que façam sobressair a adoção da diversidade religiosa pela organização, conforme se apresenta abaixo:

Quadro 1. Guia de políticas organizacionais³²⁹

Nome da organização	Guia de políticas organizacionais	
Assunto: implementação de políticas para diversidade religiosa - GDR	Aprovação: Atualização:	Vigência:
<p>SUMÁRIO</p> <p>1 Finalidade</p> <p>2 Conceituação</p> <p>3 Diretrizes</p> <p>4 Cenário da diversidade religiosa na organização</p> <p>5 Reavaliação do cenário organizacional</p> <p>6 Estratégia e critérios a serem adotados</p> <p>7 Principais ações</p> <p>8 Acessibilidade aos processos de implementação da GDR</p> <p>9 Integração dos novos contratados aos programas da GDR</p> <p>10 Canais de representação</p> <p>11 Mecanismo de avaliação e controle</p> <p>12 Responsabilidades</p> <p>1 Finalidade</p> <p>1.1 Instituir critérios e regras a respeito do tratamento à diversidade religiosa no ambiente de trabalho, de forma a estabelecer padrões para a elaboração, a formalização e a implementação de políticas de atuação organizacional, visando à mitigação de atos de intolerância religiosa no ambiente de trabalho.</p> <p>1.2 O conteúdo deste documento visa à sua aplicação nas seguintes situações:</p> <p>1.2.1 Organizações que não possuam projetos, programas ou ações de diversidade voltados para o público religioso;</p> <p>1.2.2 Organizações que apresentem dificuldades em reter trabalhadores pertencentes a grupos religiosos que tenham tradições que os diferenciem em questões de horários em relação aos demais;</p> <p>1.2.3 Organizações que estão buscando atender as necessidades de seus trabalhadores e grupos religiosos no ambiente laboral.</p> <p>2 Conceituação</p> <p>2.1 Devido à crescente diversidade religiosa no ambiente de trabalho brasileiro, torna-se necessária a criação de diretrizes e políticas que estabeleçam maneiras de contratação, acomodação e dispensa de trabalhadores que pertençam a grupos religiosos, tanto tradicionais quanto aqueles considerados minorias religiosas.</p>		

³²⁸ KIELWAGEN, 2013, p. 25.

³²⁹ Adaptado de: SILVA, Mariana Vargas Braga da. *Inspirar, conectar e apoiar a gestão da diversidade: um guia de diretrizes para a inclusão e a permanência da diversidade organizacional*. Dissertação (Mestrado acadêmico em Administração) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2022. p. 161-163.

3 Diretrizes

3.1 A organização que utilizar este guia estará se comprometendo a respeitar e criar mecanismos de conscientização e promoção junto dos demais trabalhadores para a inserção dos grupos religiosos pertencentes ao grupo de pessoal, tendo essas pessoas acesso a planos de carreiras e adaptações de vestimentas e horários de trabalho, para que possam exercer suas tradições, desde que não comprometam sua saúde e a dos demais, tampouco o desenvolvimento das atividades laborais no ambiente de trabalho;

3.2 A organização se compromete a criar, além do disposto em legislações que tratam da liberdade religiosa, treinamentos e programas de conscientização, nos quais todos os trabalhadores possam interagir e conhecer pontos de vistas religiosos diferentes e se embasar em princípios éticos, como:

- a) Integridade;
- b) Respeito mútuo;
- c) Tratamento humanizado no ambiente laboral;
- d) Valorização das diferenças religiosas que os trabalhadores trazem consigo;
- e) Comprometimento com um ótimo ambiente de trabalho;
- f) Estabelecimento de uma relação profissional e respeitosa com os grupos de minoria.

4 Cenário da diversidade religiosa na organização

4.1 Realizar um diagnóstico dentro da organização, se aplicável, para o levantamento de dados referentes a tipos de religião existentes e suas demandas, a quantidade de pessoas que professam determinada religião e o nível de satisfação dessas pessoas quanto ao ambiente, à cultura e ao comportamento organizacional.

4.2 Realizar uma avaliação dos gestores para analisar o nível de comprometimento, os vieses inconscientes e o compromisso com o processo de Gestão da Diversidade Religiosa (GDR).

5 Reavaliação do cenário organizacional

5.1 Com os dados obtidos, reavaliar o cumprimento da missão, da visão e dos valores organizacionais;

5.2 Se necessário, trabalhar para redefinir a visão e os valores organizacionais, caso eles não sejam compatíveis com a GDR atual.

6 Estratégia e critérios a serem adotados

6.1 Quanto ao processo de implementação da GDR:

6.1.1 Avaliar a necessidade de departamentos, grupos e assessoria dedicados à diversidade religiosa;

6.1.2 Validar um orçamento para programas de conscientização dos trabalhadores através de palestras e ações de engajamento;

6.1.3 Definir competências necessárias para a implantação da GDR;

6.1.4 Apresentar programas internos de treinamento e desenvolvimento para a construção das competências necessárias.

7 Principais ações

7.1 Criar comitês de GDR para a estruturação de pautas e ações voltadas ao desenvolvimento de sistemas de integração dos trabalhadores.

7.2 Identificar oportunidades de comunicação das ações da organização para a concretização da GDR;

7.3 Sensibilizar os gestores e as equipes sobre a necessidade de respeito mútuo e das diferenças religiosas existentes no ambiente laboral.

8. Acessibilidade aos processos de implementação da GDR

8.1 Verificar as condições de acesso e estruturas necessárias para o atendimento dos grupos religiosos presentes na organização;

8.2 Criar espaços em que os religiosos possam exercer seus ritos em momentos de intervalos de trabalho;

9 Integração dos novos contratados aos programas da GDR

9.1 Garantir o tratamento do tema e a preparação de materiais para que os novos trabalhadores tenham conhecimento a respeito das políticas e diretrizes sobre a diversidade religiosa na organização.

10 Canais de representação

10.1 Disponibilizar canais de denúncia de forma sigilosa para os trabalhadores;

10.2 Criar grupos de mediação para conflitos no ambiente laboral;

10.3 Fornece representação legal na falta de resolução de conflitos religiosos.

11 Mecanismo de avaliação e controle

11.1 Aplicar questionários e avaliações sobre o clima organizacional em relação à inclusão religiosa;

11.2 Analisar as respostas para, se necessário, modificar as políticas e diretrizes que estão sendo ineficazes.

12 Responsabilidades

12.1 O setor de GP será responsável pela criação de diretrizes, políticas e grupos de trabalho, em conjunto com todos os representantes religiosos, gerentes de linha e a direção da organização;

12.2 O setor de GP deverá fornecer aos gerentes de linha ferramentas e habilidades necessárias para a implementação da GDR nas equipes.

Conforme visto neste trabalho, as empresas focam demasiadamente na implementação de mecanismo de gestão de diversidade de temas já elaborados e definidos por lei, e apreciados pelas ações afirmativas, enquanto temas, especialmente religiosos, são deixados em segundo plano, não sendo objetos de estruturação de documentos e políticas que os abranjam, mesmo que causem processos judiciais.

Um guia de políticas como o apresentado consiste em uma generalização de tópicos que poderiam ser abordados pelas organizações, mas essa abordagem parte do interesse das instituições em clarificar seus pontos de vista sobre a liberdade religiosa em seu ambiente laboral e conseqüentemente desenvolver políticas de combate à intolerância religiosa. O primeiro passo para combater esse tipo de intolerância não é o rigor das leis, mas a conscientização dos trabalhadores sobre o respeito às diferenças religiosas, através de uma gestão de diversidade religiosa eficaz.

PPGPCR
Programa de Pós-Graduação
Profissional em Ciências das Religiões

CONCLUSÃO

Como se viu no decorrer deste trabalho, as organizações podem ser consideradas um campo onde transitam diariamente em seu ambiente diversas culturas e credos. No Brasil, a rica diversidade cultural se entrelaça com uma multiplicidade de manifestações religiosas, formando um panorama complexo no qual diferentes crenças coexistem, nem sempre do forma pacífica. Essa realidade pluralista, embora enriquecedora, também traz consigo desafios, entre os quais se destaca os atos de intolerância religiosa, fenômeno que não se restringe a todas as áreas sociais, incluindo assim os ambientes de trabalho.

Apesar de haver literaturas acadêmicas sobre religião, religiosidade e espiritualidade nas organizações, estas na maioria das vezes apenas apontam os benefícios para quem adota estes conceitos em suas políticas empresariais, porém, o lado negativo de se ter várias religiões no contexto laboral, representadas por indivíduos que as professam e os problemas que ocorrem devido a isto, uma vez que todos defendem seu credo e o modo de enxergar o mundo conforme suas crenças, não são tão correntemente apresentadas em trabalhos acadêmicos.

Assim, este estudo visou apresentar os impactos dessa intolerância no contexto organizacional, identificar suas causas e propor medidas mitigadoras para promover um ambiente laboral mais inclusivo e respeitoso. Durante a pesquisa bibliográfica e documental, constatou-se que a intolerância religiosa no ambiente de trabalho pode resultar em diversos impactos negativos, como desequilíbrio nas relações entre os colaboradores, insatisfação, queda na produtividade e até mesmo processos judiciais relacionados à violação da liberdade religiosa.

Seguindo este entendimento, buscou-se definir os tipos de impactos da intolerância religiosa nesse ambiente e expor suas implicações, seus efeitos no comportamento, no clima e na cultura da organização, sendo este o problema de pesquisa. Foi também apresentado o papel da gestão de diversidade no contexto laboral como uma ferramenta a ser adotada e implementada de forma proativa pelas empresas, como uma medida para se lidar com a intolerância, evitando os conflitos religiosos que afetem o desempenho e a harmonia no local de trabalho.

Foram também identificadas várias formas de violação dos direitos individuais relacionadas à intolerância religiosa nas organizações. Estas vão desde atos aparentemente inocentes até manifestações explícitas de discriminação, todas elas passíveis de repercussões legais e institucionais.

Buscou-se responder questões como: de que modo definir a presença da intolerância no ambiente de trabalho? Quais impactos negativos essa intolerância traz para a empresa? O que

causa a intolerância religiosa no ambiente de trabalho? Como resolver essa questão? O que é um ambiente de trabalho? Quais as principais leis brasileiras que coíbem a intolerância religiosa em ambientes laborais?

Estas perguntas foram essenciais para a construção do trabalho e através da compreensão dos desafios descobertos e que atingem a cultura, comportamento e clima organizacional, possibilitou a confecção de um guia com ações direcionadas a implementação de uma gestão de diversidade religiosa no ambiente de trabalho, responsabilidades e diretrizes de como agir em determinadas situações, para que assim, a religião não seja um tabu pouco discutido no meio laboral, que seja o que se prega em sua essência, uma forma de união, compreensão mútua entre as pessoas.

O que ficou constatado é que o tema abordado tem uma capacidade exponencial para pesquisas futuras quando se direciona para temas correlatos que não foram tratadas especificadamente neste trabalho: gênero, raça ou cor e religiões de matriz africana no ambiente laboral, o que aponta para um rico e longo caminho a ser trilhado por outros pesquisadores em um futuro próximo, caso haja interesse na continuidade das explorações.

Compreende-se que a discussão sobre estes assuntos demandaria pesquisas e abordagens diferentes daquelas idealizada inicialmente para este trabalho, o que não seria descabível um olhar aprofundado nestas questões em um futuro próximo, devido a sua importância no cenário organizacional brasileiro atual e necessidade cada vez mais presente de estabelecimentos de políticas claras de diversidade religiosa, promoção e conscientização entre os gestores e colaboradores sobre a importância do respeito mútuo e da tolerância.

REFERÊNCIAS

- ACN. *16ª edição do Relatório de Liberdade Religiosa no mundo*. Disponível em: <https://www.acn.org.br/relatorio-liberdade-religiosa/>. Acesso em: 20 set. 2023.
- ACN. *Análise Regional 2023: América Latina e Caribe*. Disponível em: <https://www.acn.org.br/analise-regional-2023-america-latina-e-caribe/>. Acesso em: 20 set. 2023.
- ADMINISTRADORES. FERBANI, Adilson Félix. *Demografia: o fator determinante para o futuro das organizações*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/demografia-o-fator-determinante-para-o-futuro-das-organizacoes>. Acesso em 18 mar. 2024.
- AGUERRE, Pedro (orgs.). *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Senac São Paulo, 2019.
- ALLES, Martha Alicia. *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2007.
- ALMEIDA, Sílvio Luiz de. *Racismo estrutural*. São Paulo: Pólen, 2019.
- ALVAREZ, Carlos E. Méndez. *Gestión em salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional em Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005.
- AMAZARRAY, Mayte Raya. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão*. Tese (Doutorado em psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Instituto de Psicologia, 2010.
- AON. *Pesquisa Global de Diversidade, Equidade e Inclusão – 2022*. Disponível em: <https://www.aon.com/insights/reports/2022/global-diversity-equity-and-inclusion-survey-pt>. Acesso em 19 de fevereiro de 2024
- ARAUJO, Bruno F. Von Borell de. *Espiritualidade nas organizações: um estudo exploratório sobre a percepção de gerentes de empresas diversas sediadas na Cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios) – Universidade Rural do rio de Janeiro, Seropédica, RJ Janeiro, 2006.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- AWAD, Elias; Gazin, Mário. *Cultura organizacional Gazin: Missão, Visão e Valores focados em pessoas*. Barueri, SP: Novo Século Editora, 2022.
- BANDINI, Claudirene. As Presenças Ocultas da Intolerância Religiosa. *Revista labirinto*, ano XVII, vol. 26, p. 8-22, (jan-mar), 2017.
- BARRETO, João Marcelo. *Introdução à Administração*. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. *Gestão de pessoas 4.0*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. 194 p. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 7 fev. 2024.

BARROS, Renata Furtado; DEROMA JÚNIOR, Antônio Edson. *O Estado democrático de direito e a evolução jurídica: a quebra de paradigmas frente as necessidades sociais*. Carolina do Norte: Lulu Publishing, 2012.

BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2010.

BRASIL. *Decreto-Lei Federal, n. 5.4454, de 1º de maio de 1943*. Aprova a consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 22 de janeiro de 2024.

BRASIL. *Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010*. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm. Acesso em: 24 jun. 2023.

BRASIL. *Lei n. 12.990, de 9 de junho de 2014*. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm. Acesso em 23 de janeiro de 2024.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, compilado até a Emenda Constitucional no 105/2019. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/566968>. Acesso em: 22 jan 2024.

BRASIL. *Decreto nº 10.932, de 10 de janeiro de 2022* - Promulga a Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, firmado pela República Federativa do Brasil, na Guatemala, em 5 de junho de 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D10932.htm. Acesso em: 28 jul. 2023.

BRASIL. *lei federal nº 14.532 de 11 de janeiro de 2023* – Altera a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989 (Lei do Crime Racial), e o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para tipificar como crime de racismo a injúria racial, prever pena de suspensão de direito em caso de racismo praticado no contexto de atividade esportiva ou artística e prever pena para o racismo religioso e recreativo e para o praticado por funcionário público. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114532.htm. Acesso em: 22 ago. 2023.

BRASIL. Decreto n. 11.785, de 20 de novembro de 2023. Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11785.htm#art22. Acesso em 17 de janeiro de 2024.

CAMMAROSANO, Marília. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: SESES, 2014.

CARROLL, Glenn R.; KHESSINA, Olga M. Organizational and Corporate Demography. p. 451-478. In: POSTON, Dudley I.; MICKLIN, Michael. (Orgs.). *Handbook of Population*. Plenum/Kluwer Publishers, 2005.

CARVALHO, Osvaldo José Pereira de. *Meio ambiente de trabalho: tutela legal e responsáveis por sua proteção*. Belo Horizonte: Dialética, 2021.

CASTRO, Marcos Vinícius Novaes de. *Liberdade religiosa no ambiente laboral e seus desdobramentos na esfera jurídica*. Vitória, dissertação (Mestrado em Ciências das Religiões) - Faculdade Unida de Vitória, Programa de Pós-Graduação, 2017.

CAVALCANTE, Andréa Farias. *O caráter identitário da religião no âmbito das relações de trabalho: Uma análise da Liberdade Religiosa em Portugal e no Brasil*. Dissertação (mestrado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2017.

CHAUÍ, Marilena. *Convite a filosofia*. São Paulo: Ática, 2000.

CHAUÍ, Marilena. *Sobre a violência*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública: provas e concursos*. São Paulo: Manole, 2018.

CONTEÚDO JURÍDICO. (2022). FARIA, Marcos D'Angelo. *Liberdade religiosa e ambiente de trabalho: é possível uma convivência harmônica entre eles?* Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/58229/liberdade-religiosa-e-ambiente-de-trabalho-possivel-uma-convivencia-harmnica-entre-eles>. Acesso em: 22 set. 2023.

CRUZ, Myrt Tânia; AGUERRE, Pedro Javier. Práticas de diversidade e inclusão nas empresas. in: MARTYNIUK, Valdenise Lezier (org.). *Tendências da administração em debate*. São Paulo: Estação das letras e cores, 2021.

CUNHA, Magali; NOVAES, Alan. *Dicionário brasileiro de comunicação e religiões*. Engenheiro Coelho: Unaspres, 2021.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; GIRARDI, Dante Marciano. *Administração de recursos humanos II*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

DAMIAN, Terezinha. *Gestão de Empresa: Tópicos Especiais em Gestão Empresarial*. Jundiaí: Paco Editorial, 2018.

DA SILVA, Gilcenor Saraiva. *O meio ambiente do trabalho como direito fundamental do trabalhador: eficácia e meios de exigibilidade no direito brasileiro*. Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2021.

DA SILVA, Liliane de Souza Vieira. *Gestão de conflitos e técnicas de negociação*. Indaial: UNIASSELVI, 2019.

DE ATAÍDE, M. A. Diversidade cultural e intolerância religiosa: uma afronta aos direitos humanos, uma questão de Educação. *Momento -Diálogos em Educação*, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 297–312, 2017.

DELOITTE BRASIL. *Pesquisa Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações* – Ed. 2022. Disponível em: <https://pesquisas.lp.deloittecomunicacao.com.br/pesquisa-diversidade-2022>. Acesso em: 28 fev. 2024.

DIAS, Simone Regina. *Clima e cultura organizacional*. Natal: Edunp, 2011.

DUARTE, Danilo Tadeu. *Influência das características demográficas dos gestores na dinâmica da Orientação Empreendedora*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, São Paulo, 2016.

DURKHEIM, Émile. *As formas elementares de vida religiosa: o sistema totêmico na Austrália*. São Paulo: Paulinas, 1989.

ENAR. *Managing religious diversity in the workplace: a good practice guide*. Disponível em: <https://www.enar-eu.org/managing-religious-diversity-in-the-workplace-a-good-practice-guide/>. Acesso em 21 de janeiro de 2024.

ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wpcontent/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500_empresas.pdf. Acesso em 04 janeiro de 2024.

FERNANDES, Aline Rodrigues; FERREIRA, Kamilla Alves Rodrigues; LEBARCKY, Fernanda da Vitória. *Gestão da Diversidade e Endomarketing: Existe uma Relação?* In: Encontro da Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1 -17.

FERREIRA, Diogo Gonçalves. *Intolerância religiosa em ambiente de trabalho: Um estudo sobre seus mecanismos, implicações e soluções*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2017.

FERREIRA, Diogo Gonçalves; COSTA, Rafael Vilaça Epifani. *Intolerância religiosa no ambiente de trabalho: um estudo sobre seus mecanismos, implicações e soluções*. São Paulo: Dialética, 2020.

FNQ. *Cultura organizacional*. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_33_cultura_organizacional.pdf. Acesso em: 01 set. 2023.

FERREIRA, Patricia Itala. *Gestão da diversidade e da interculturalidade nas organizações*. Curitiba: Intersaberes, 2021.

FONSECA, Alexandre Brasil. Primeiras análises dos dados do Relatório sobre Intolerância e Violência Religiosa no Brasil (2011-2015). In: FONSECA, Alexandre Brasil Carvalho (org.). *Estado laico, intolerância e diversidade religiosa no Brasil: pesquisas, reflexões e debates*. Brasília: Ministério dos Direitos Humanos, 2018.

FONSECA, Camila Mariana Costa. *Intolerância religiosa no mercado de trabalho: Um estudo de caso sobre a Umbanda*. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências das Religiões) - Faculdade Unida de Vitória, 2022.

FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato Koch; GEMELLI, Catia Eli; PRESTES, Vanessa Amaral. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cad. EBAPE.BR*, v. 20, n. 1, Rio de Janeiro, jan./fev., p. 1-19, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66131/as-diversidades-da-diversidade—revisao-sistemica-da-producao-cientifica-brasileira-sobre-diversidade-na-administracao-2001-2019-/i/pt-br>. Acesso em 25 de novembro de 2023.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Centage Learning, 2008.

FREUD, Sigmund. *O mal-estar na cultura*. trad. Renato Zwick. Porto Alegre: L&PM, 2010.

FRÍGOLI, Martín González. *Cultura en acción: comunicar para transformar las organizaciones*. Salta: Universidad Católica de Salta: ABCOM y Asociados SA, 2019.

GAUDÊNCIO, Isabelly Cristinny Gomes; GAUDÊNCIO, Aldo César Filgueiras. Liberdade religiosa e conflitos religiosos no ambiente de trabalho. *Revista de Direitos Fundamentais nas Relações do Trabalho, Sociais e Empresariais*. Curitiba, v. 2. n. 2, p. 19 – 34, jul/dez. 2016.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. trad. Marcos Santa Rita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GONÇALVES, Arlane. O papel das organizações para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. In: AMATO, Luciano (coord.). *Diversidade e inclusão e suas dimensões*. São Paulo: Labrador, 2023. p. 11-18.

GOV.BR. *Relatório sobre intolerância e violência religiosa no Brasil (2011-2015): resultados preliminares*. Brasília: Secretaria Especial de Direitos Humanos, SDH/PR, 2016. Disponível em:

<https://www.gov.br/mdh/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/cnrdr/pdfs/relatorio-de-intolerancia-e-violencia-religiosa-rivir-2015>. Acesso em: 22 ago. 2023.

HAN, Byung-Chul. *O que é poder*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

HAN, Byung-Chul. *Topologia da violência*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HIRSCH, Fábio Periandro de Almeida; ARCHANJO, Camila Celestino Conceição. *Direitos Fundamentais do Brasil: teoria geral e comentários ao artigo 5º da Constituição Federal de 1988*. São Paulo: Editora Dialética, 2020. 261 p.

HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. São Paulo: Manole, 2004.

HORA, Thales Roque da. Discriminação religiosa no ambiente de trabalho. *Revista Unitas*, v.5, n.2 (n. especial), 2017. p. 929-939. Disponível em:

<https://revista.fuv.edu.br/index.php/unitas/article/download/616/524>. Acesso em: 05 jun. 2023.

IBGE. *Síntese de Indicadores Sociais – uma análise das condições de vida da população brasileira*. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/32418-sintese-de-indicadores-sociais-em-2020-sem-programas-sociais-32-1-da-populacao-do-pais-estariam-em-situacao-de-pobreza>. Acesso em 15 de fevereiro de 2024.

JUNIOR, Aloisio Cristovam dos Santos. Proselitismo religioso do empregado no ambiente de trabalho: a busca por um justo equilíbrio entre a mordaza e o discurso abusivo. *Joaçaba*, v. 21, n. 2, p. 523-550, jul./dez. 2020.

JUSBRASIL. *Cotas para negros em concursos públicos federais, estaduais e municipais: Aplicação do percentual reservado de vagas a cada fase do concurso público*. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/a-lei-12-990-e-a-reserva-de-vagas-para-negros-e-pardos-nos-concursos/127081934>. Acesso em 22 de janeiro de 2024.

JUSBRASIL. *Preconceito é crime*. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/preconceito-e-crime/734303735>. Acesso em: 21 jul. 2023.

KIELWAGEN, Edson Klaus. *Gestão de pessoas*. Indaial: Uniasselvi, 2013.

KIVITZ, Ed René. *Espiritualidade no mundo corporativo: aproximação entre a prática religiosa e a vida profissional*. Dissertação (mestrado em Ciências da Religião) – Universidade Metodista de São Paulo – Faculdade de filosofia e Ciências da Religião, São Paulo, 2007.

LACOMBE, Francisco J. Masset; HEILBORN, Gilberto L. José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

LOPES, Bianca Bichuli; SILVA, Pablo Emilio da; CRUZ, Pedro A. Dinelli. Trabalho e intolerância religiosa: um estudo sobre a problemática do preconceito contra praticantes de religiões de matriz africana no ambiente organizacional. *Doxa: Rev. Bras. Psico. e Educ.*, Araraquara, v. 22, n. esp. 1, p. 329-346, out., 2020.

LOPES, Naiara Maria Guimarães; KAULFUSS, Marco Aurélio. Cultura organizacional e gestão da diversidade nas empresas. *Revista científica eletrônica de ciências aplicadas da FAIT*. n. 2, [n.p.], novembro, 2019.

LUCAS, José Maria Queiroz. Espiritualidade e cultura organizacional: um estudo de caso na Faculdade Imaculada Conceição do Recife - PE. *Métodos e Pesquisa em Administração* v. 6, n. 1, p. 16-29, 2021.

LÜCK, Heloísa. *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MACHADO, Jónatas Eduardo Mendes. *Liberdade e igualdade religiosa no local de trabalho – breves apontamentos*. Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região – nº 03-2010. p. 15 – 19.

MACHADO, Susana Souza. A relevância da liberdade de religião nas relações laborais: contributos para a sua compreensão à luz do Direito da União Europeia. *International Journal on Working Conditions (RICOT Journal)*, n. 2, Porto: IS-FLUP, p. 2-17, 2011

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. *O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial*. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MARCHIORI, Marlene. *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2014.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: ed. Cengage Learning, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGRATH, Alister E. *Fundamentos do diálogo entre ciência e religião*. São Paulo: Loyola, 2005.

MCGRATH, Alister E. *Uma introdução à espiritualidade cristã*. São Paulo: Vida, 2008.

MILLIMAN, John; CZAPLEWSKI, Andrew; FERGUSON, Jeffery. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*. 16. 426-447, 2003. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/242341633_Workplace_spirituality_and_employee_work_attitudes_An_exploratory_empirical_assessment. Acesso em: 22 ago. 2023.

MENDES, Luiz Cláudio Sampaio. *Gestão de pessoas em organizações hospitalares*. São Paulo: Contentus, 2020.

MM360. *Melhores práticas 2016-2017, movimento empresarial pelo desenvolvimento econômico da mulher*. Disponível em:

https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2017/11/MM360_Book-2_anos_vs_FINALIZADO_baixa_rgb.pdf. Acesso em 13 de janeiro de 2024.

MONTOYA, Norberto Ospina. *Administracion fundamentos: como iniciarse en el estudio de la administracion*. Colombia. Ediciones de la U, 2010.

MORAES, Monica Maria Lauzid de. *O direito à saúde e a segurança no meio ambiente do trabalho no mercosul: Uma proposta de harmonização legislativa à proteção, fiscalização e efetividade normativa*. São Paulo: Dialética, 2021.

MOREIRA, Elen Gongora. *Clima organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MOORE, T. W.; CASPER, W. J. An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 109-118, 2006. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/250961767_An_Examination_of_Proxy_Measures_of_Workplace_Spirituality_A_Profile_Model_of_Multidimensional_Constructs. Acesso em: 22 ago. 2023.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 59-91, 2001.

MOTA, Vitoria Aquino da; MARTINS, Ingrid Arieli Batista. Violência psicológica e assédio moral nas relações de trabalho no setor público federal. in: 16º Encontro Nacional de Pesquisadoras/es em Serviço Social, de 2 a 7 de dezembro de 2018, em Vitória (ES). *Anais... Vitória (ES): Universidade Federal do Espírito Santo*, p. 1-13, 2018.

NERIS, Júlia Simões. Intolerância Religiosa nas relações de trabalho: proteção ao povo de Santo. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia*, Ano V, n. 9, out. de 2017. 178 – 189

NOGUEIRA, Sidney. *Intolerância religiosa*. São Paulo, 2020: Pólen.

NUNES, Luciene Pereira. *Vozes d'África: intolerância religiosa no ambiente de trabalho*. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/dea0a46b-024a-4d49-a832-d9cf2ed2962b>. Acesso em 14 de setembro de 2023.

OLBRZYMEK, Juliana Regiani. *Comportamento, clima e cultura organizacional*. Indaial: Uniasselvi, 2017.

OLIVEIRA, Celso Luis de; PIZA, Fábio de Toledo Piza. *Segurança e saúde no trabalho*. São Paulo: Difusão Editora, 2017. p. 107- 128.

OLIVEIRA, Fábio Dantas de. *Religião e legislação: uma questão de Direito*. Santa Catarina: Clube dos autores, 2020.

OLIVEIRA, Irene Dias de. *Religião e as teias do multiculturalismo*. São Paulo: Fonte, 2015.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; ECCEL, Cláudia Sirangelo. Socialização e cultura organizacional. In: PICCININI, Valmira Carolina; ALMEIDA, Marilis Lemos de; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de (orgs.). *Sociologia e Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 95-114.

ORGAN, Lewis Henry; FRAZER, James George; TYLOR, Edward Burnett. *Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Tylor e Frazer*. Trad. Maria L. de Oliveira. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 2005.

ORTUNES, Leandro. *Diversidade religiosa: desafios da contemporaneidade*. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (orgs.). *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Senac São Paulo, 2019. p. 83-94.

PATAH, Leandro Alves. Valores nas organizações. *Revista de Cultura Teológica*. Ano XXIV n. 88, p. 370-385, 2016.

PEREIRA, Tarcísio Anício. *Religião e direito do trabalho: uma análise dos limites do poder diretivo do empregador em relação à liberdade religiosa*. Belo Horizonte: Dialética, 2021.

PERONDI, Ildo; NETO, Alberto Paulo. *Intolerância e tolerância religiosa: análise e perspectivas*. São Paulo: Fons Sapientiae, 2017.

PINHEIRO, Luciano; FROEHLICH, Cristiane; KONRATH, Karoline. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*, Canoas, v. 8, n. 2, p. 41-62, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/download/5026/pdf>. Acesso em: 18 set 2023.

PONDÉ, Luiz Felipe. Religião é ética. In: Usarski; PASSOS, João Décio (orgs.). *Compêndio de ciência da religião*. São Paulo: Paulinas, 2013. p. 161-173.

PUPIM, Gláucia Tristão. *A presença da religiosidade no ambiente de trabalho: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo. 2007.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento organizacional. in: *Capital Humano*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 01-15.

REIS, Luana Araújo dos. *Sentidos da religiosidade e espiritualidade no vivido da Pessoa idosa longaeva*. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Enfermagem, Bahia, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24103/1/luana_araujo_dos_reis.pdf. Acesso em: 18 ago. 2023.

RIBEIRO, Alisson; PICININ, Claudia Tania. Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.3, n.3, p.19-38, 2012.

RIBEIRO, Renato Vieira. *Estratégia Empresarial e de recursos humanos*. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.

RITA, Beatriz de Souza Santa. *Gestão da diversidade*. São Paulo: Contentus, 2021. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 19 jan. 2024.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, E. *A formação do Estado secular brasileiro*: notas sobre a relação entre religião, laicidade e esfera pública. *HORIZONTE-Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião*, [S. l.], p. 149–174, 2013.

ROJAS, Ana Paula Freire. *A atuação do Ministério Público do Trabalho na defesa do meio ambiente laboral*. Porto Alegre, RS: Buqui, 2014.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. *Gestão da diversidade no Brasil*: apresentação de um modelo brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

SALGUEIRO, Lucia Helena. Liberdade religiosa de fato e de direito. In: FONSECA, Alexandre Brasil Carvalho (org.). *Estado laico, intolerância e diversidade religiosa no Brasil*: pesquisas, reflexões e debates. Brasília: Ministério dos Direitos Humanos, 2018. p. 139 -147.

SANCHIS, Pierre. Cultura brasileira e religião: passado e atualidade. In: PASSOS, Mauro; PEREZ, Léa Freitas (orgs.). *Religião, cultura e identidades*: Matrizes e matizes. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018. p. 17-51.

SANTOS, Ivanir dos; DIAS, Bruno Bonsanto; SANTOS, Luan Costa Ivanir dos. *II Relatório sobre intolerância religiosa*: Brasil, América Latina e Caribe. Rio de Janeiro: CEAP, 2023.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHREINER, João Theobaldo Arrozi; GONÇALVES, Roberto Birch; ROTH, Leonardo. Espiritualidade nas organizações, dificuldades e oportunidades. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 14, n. 1, p. 96-116, jan./abr. 2019.

SCHULTZ, Glauco. *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SERFERT, Tatiane Andrade. *Mais definições em trânsito*: diversidade cultural. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/maisdefinicoes/DIVERSIDADECULTURAL.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2023.

SHEEN, Rosario. *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Fundo editorial, 2017.

SILVA, Álvaro Pequeno da. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2018. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 fev. 2024.

SILVA, Luciano. *Religião e direito do trabalho: uma análise da discriminação religiosa na relação de emprego por meio de exames dos acórdãos do Tribunal Superior do Trabalho*. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências das Religiões) - Faculdade Unida de Vitória - Programa de Pós-Graduação, 2017. Disponível em: <http://bdtd.fuv.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/277/1/TCC%20-%20Luciano%20Silva.pdf>. Acesso em: 05 out. 2023.

SILVA, Maria Lúcia da. *Liderança e gestão de pessoas*. São Paulo: Unisa Digital.

SILVA, Mariana Vargas Braga da. *Inspirar, conectar e apoiar a gestão da diversidade: um guia de diretrizes para a inclusão e a permanência da diversidade organizacional*. Dissertação (Mestrado acadêmico em Administração) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2022.

SILVA, Rafael Bruno da. Discriminação Religiosa no Ambiente de Trabalho. *ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET*. Curitiba PR - Brasil. Ano III, nº 8, p. 153-179, jul/dez. 2012. Disponível em: <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-anima/pdf/anima8/8-Discriminacao-Religiosa-no-Ambiente-de-Trabalho.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2023.

SIROTA, David; MISCHKIND, Louis A.; MELTZER, Michael Irwin. *the enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want*. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUTO, Solange; REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 13, n.º 1, p. 7-36, 2007.

SOUZA, Helcimara. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

SOUZA, Maria Z. de almeida; BITTENCOURT, Francisco R.; Jorge CUNHA; Sérgio C Pereira RAMOS. *Arquitetura de sistemas de remuneração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

SOWELL, Thomas. *Discriminação e disparidades*. Rio de Janeiro: Record, 2019.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. Paradela; FORTUNA, Antônio A. Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TECCHIO, Edivandro Luiz; BRAND, Josiane Luisa; ROHRBECK, Lilian; LUCCA, Sara. Identificando a espiritualidade nas organizações. *REUNA*, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.24,

n.1, p.21-40, jan. – Mar. 2019. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1025>. Acesso em: 13 nov. 2023.

TEIXEIRA, Faustino. MENEZES, Renata. *Religiões em movimento: o Censo de 2010*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

VALLE, Edênio. Psicologia da religião. In: URSARSKI, Frank (org.). *Espectro disciplinar da ciência da religião*. São Paulo: Paulinas, 2019. p. 121-170.

VILELA, Laurez Ferreira. *Manual para Atendimento às Vítimas de Violência na Rede de Saúde Pública do Distrito Federal*. Brasília: Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal, 2008. 68 páginas. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_atendimento_vitimas_violencia_saude_publica_DF.pdf. Acesso em: 22 out. 2023.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2012.

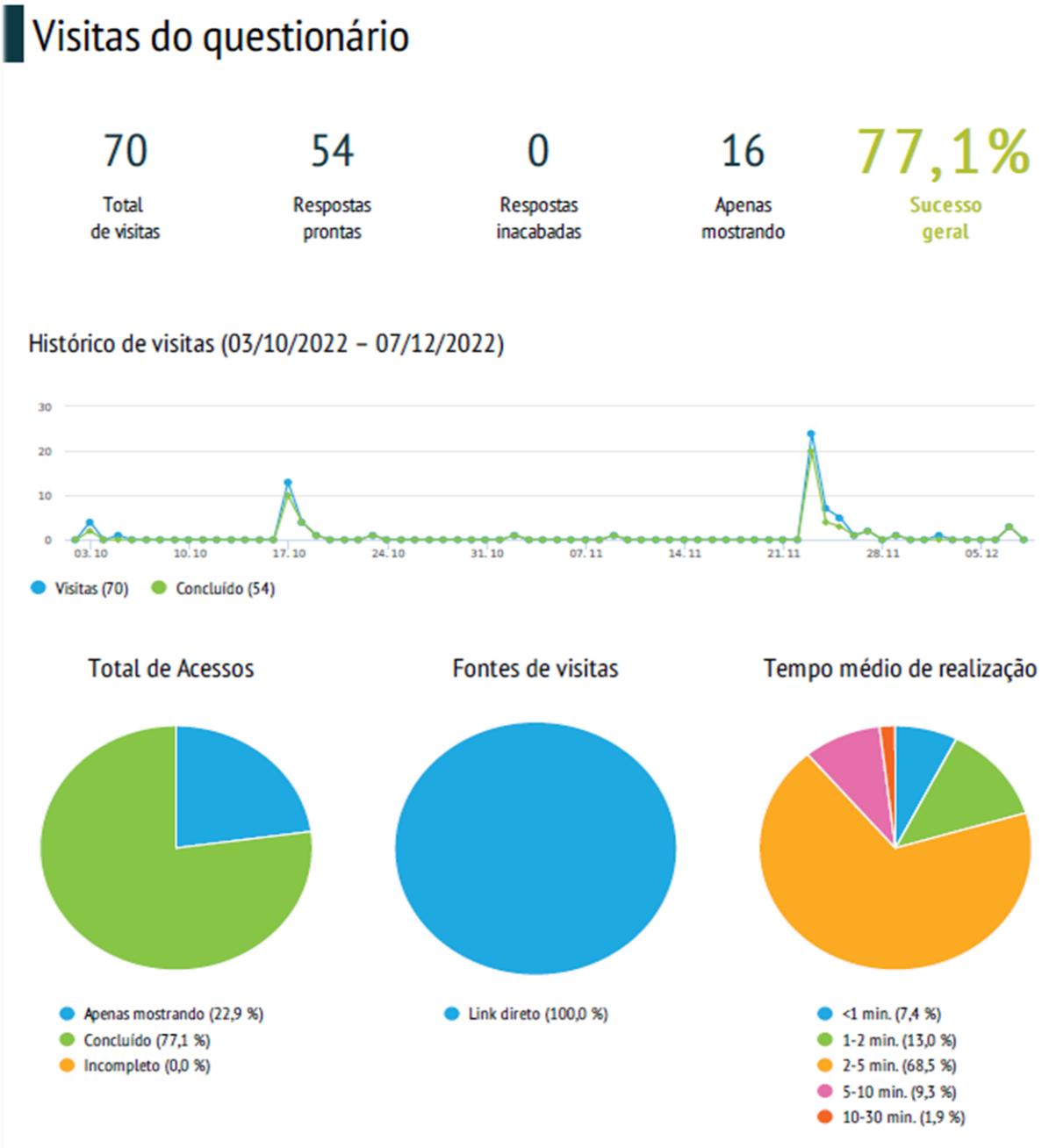
WEBER, Max. *A Objetividade do Conhecimento nas Ciências Sociais*. Trad. Gabriel Cohn. São Paulo: ed. Ática, 2006.

YAGO, Daniel Françoli. Problemáticas e rumos do campo LGBT nas organizações. In: CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (orgs.). *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Senac São Paulo, 2019. p. 53-68.

ANEXO

Pluralidade e diversidade religiosa em espaço público (questionário aplicado de forma online, através de plataforma paga, em uma unidade militar do corpo de bombeiros de minas gerais – período 03/10/2022 a 07/12/2022)

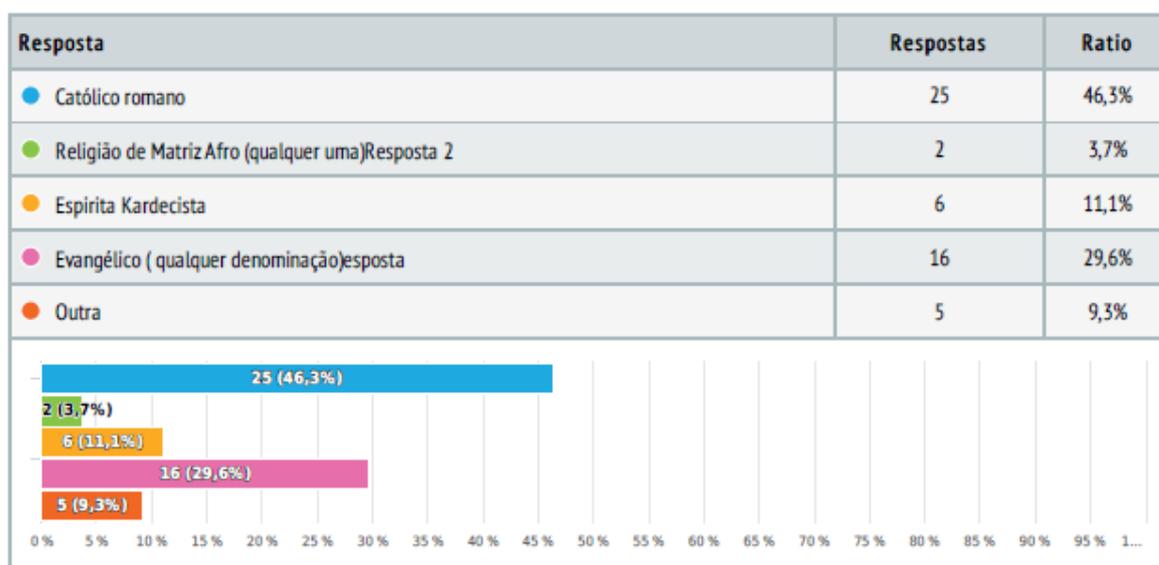
Certificado pelo Programa de Pós-Graduação Profissional da Faculdade Unida de Vitória – 24/06/2024.



Resultados

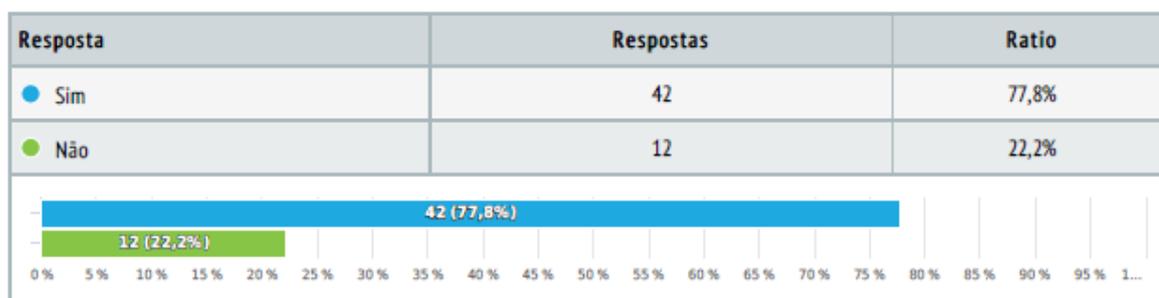
1 Qual religião você pertence ou com qual você mais se identifica? cione uma ou mais respostas

Múltipla escolha , respostas 54 x, Não respondido 0 x



2 O senhor (a) se considera comprometido com seus ensinamentos religiosos?

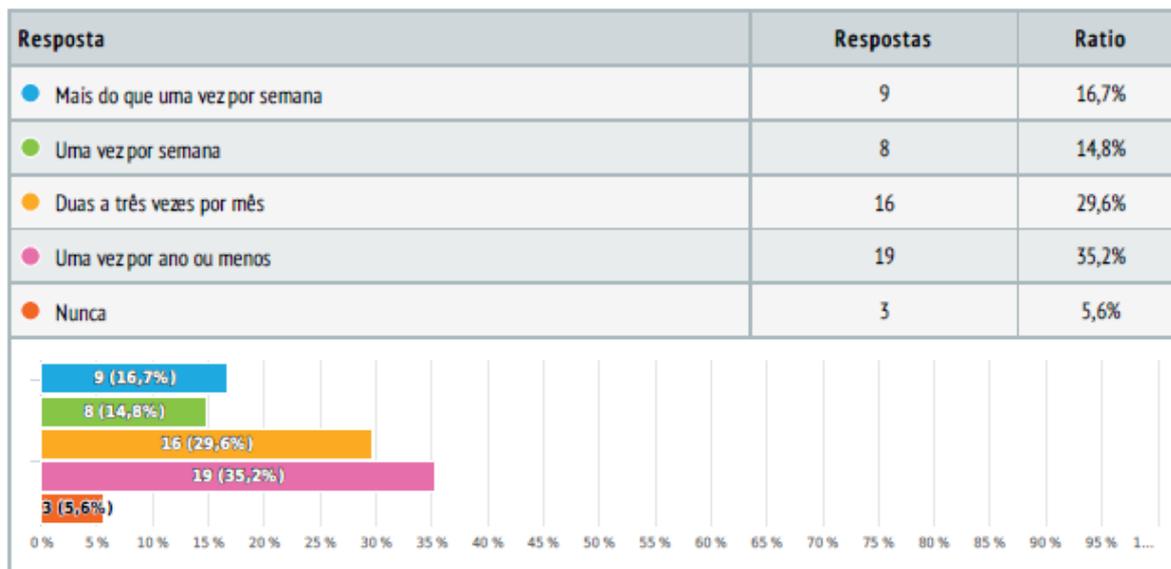
Múltipla escolha , respostas 54 x, Não respondido 0 x



Pluralidade e diversidade religiosa em espaços públicos

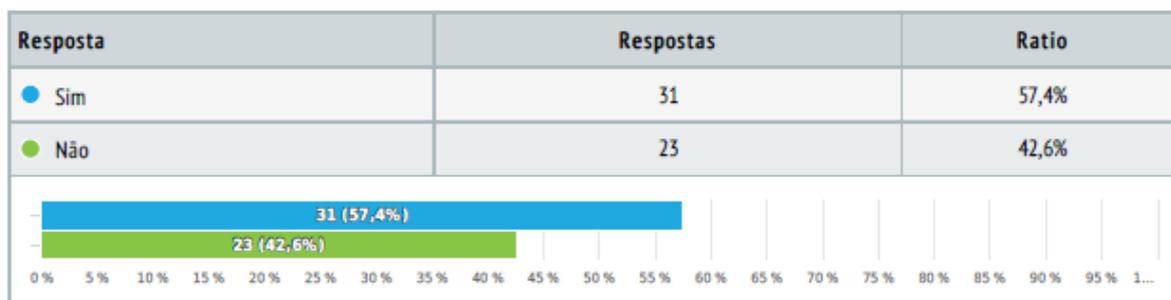
3 O senhor (a) frequenta uma igreja, templo ou outro encontro religioso:

Múltipla escolha, respostas 54 x, Não respondido 0 x



4 Em seu ambiente de trabalho há encontros diários para orações ou com cunho religioso?

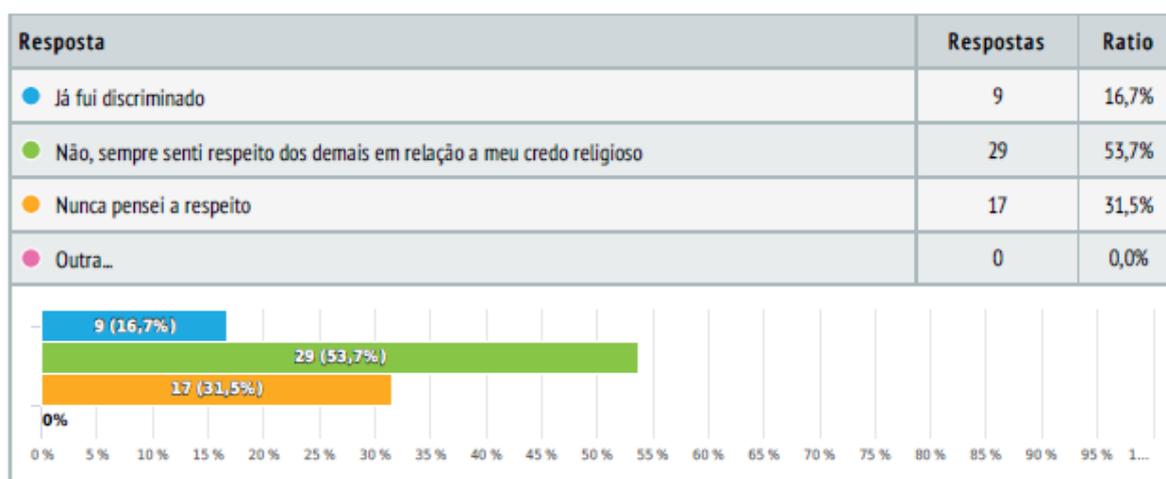
Múltipla escolha, respostas 54 x, Não respondido 0 x



Pluralidade e diversidade religiosa em espaços públicos

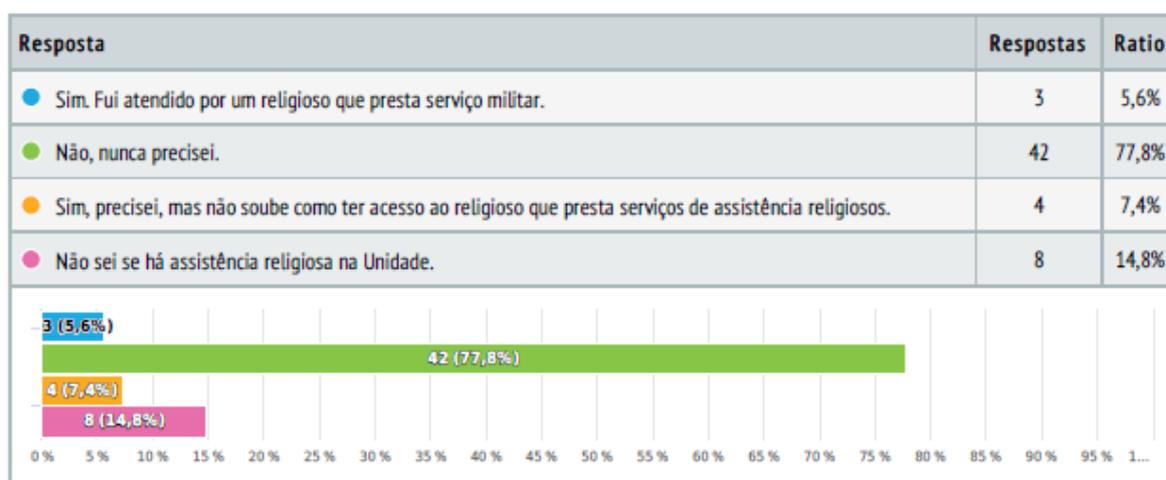
5 Alguns militares em razão de suas crenças possuem comportamentos e utilizam jargões específicos (budistas, evangélicos, espíritas, umbandistas, entre outros) e os expressam em sua rotina. Alguma vez já o senhor (a) se sentiu discriminado por falar termos comuns a seu credo no seu ambiente de trabalho?

Múltipla escolha , respostas 54 x, Não respondido 0 x



6 Em algum momento o senhor(a) necessitou de assistência religiosa nas dependências da Unidade onde trabalha?

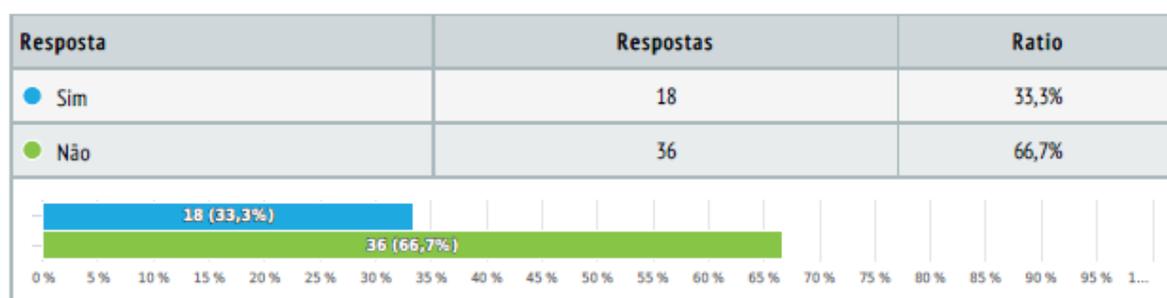
Múltipla escolha , respostas 54 x, Não respondido 0 x



Pluralidade e diversidade religiosa em espaços públicos

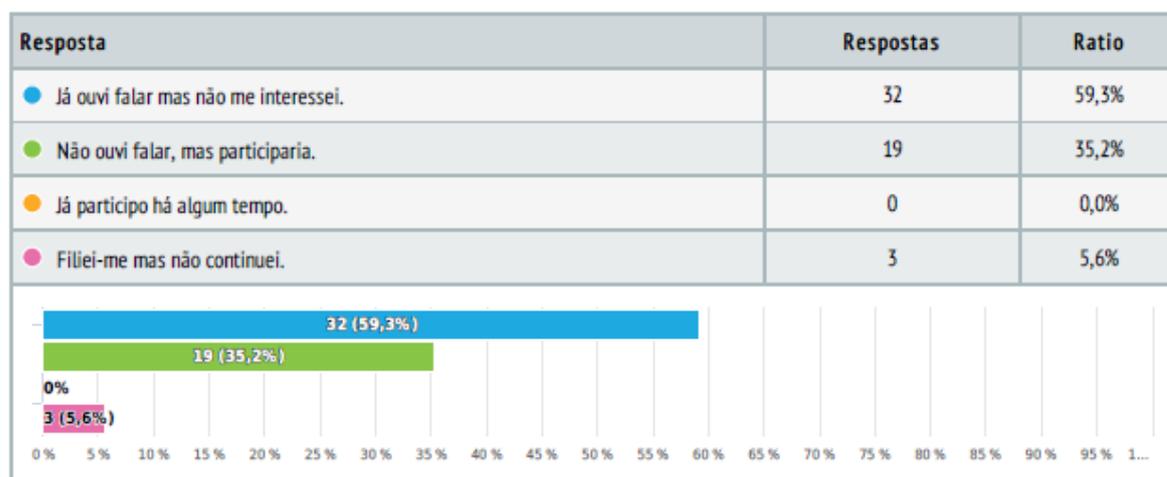
7 Já se sentiu compelido a participar de eventos religiosos, como encontros, orações, que iam contra suas crenças, mas por motivos profissionais participou?

Múltipla escolha, respostas 54 x, Não respondido 0 x



8 O senhor (a) participa de algum grupo religioso ligado a associações militares? PMs de Cristo, PMs de Axé, Caminhos a Cristo, Kardecistas, etc...

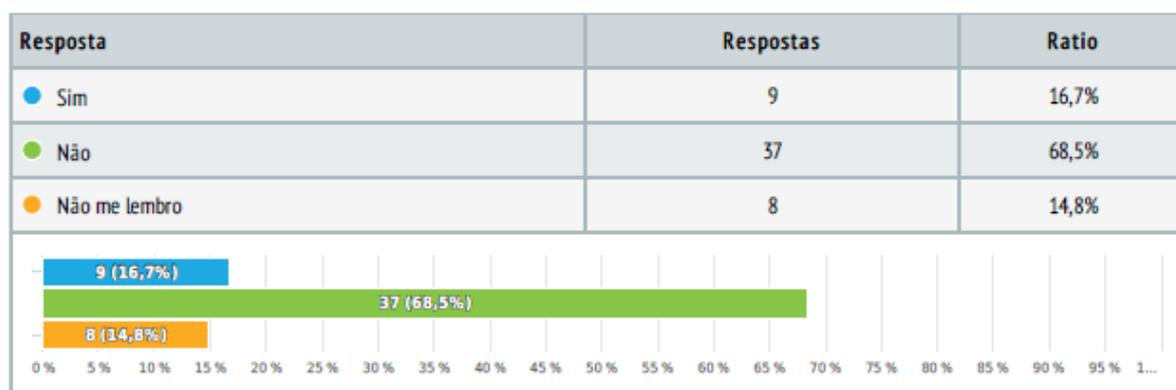
Múltipla escolha, respostas 54 x, Não respondido 0 x



Pluralidade e diversidade religiosa em espaços públicos

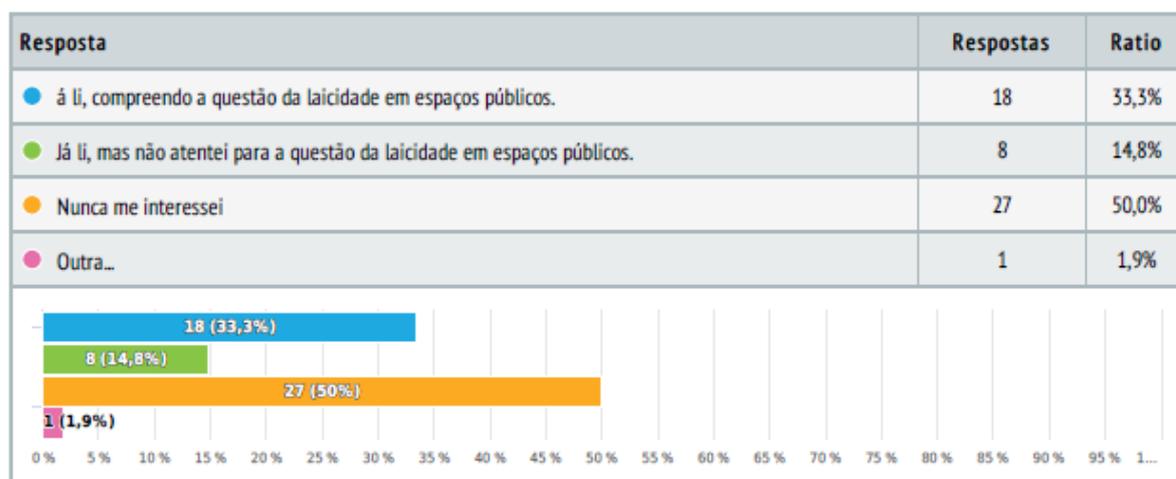
9 O senhor(a) já sofreu algum tipo de ação negativa relativa a seu credo/religião no ambiente de trabalho?

Múltipla escolha, respostas 54 x, Não respondido 0 x



10 Qual o seu nível de conhecimento sobre a legislação acerca da laicidade no espaço público, contidos nos art. 5º, incisos VI, VII e VIII; art. 19 inciso I; art. 143 §1º; art. 150, inciso VI, alínea b; art. 210 § 1º; e art. 226 § 2º da Constituição Federal?

Múltipla escolha, respostas 54 x, Não respondido 0 x



Pluralidade e diversidade religiosa em espaço públicos

11 Caso presencie algum ato de intolerância religiosa em seu ambiente de trabalho, qual seria reação?

Múltipla escolha, respostas 54 x, Não respondido 0 x

