



## ESTRATÉGIAS DE CONSERVAÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS: A Ação de Líderes no Desenvolvimento da Espiritualidade em uma Instituição Confessional de Ensino

### CONSERVATION STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL VALUES: The Action of Leaders in the Development of Spirituality in a Confessional Teaching Institution

*Wanderson da Silva Damião* <sup>(1)</sup>

*Instituto FATEM, São Paulo, SP*

*Almir Martins Vieira* <sup>(2)</sup>

*Universidade Metodista de São Paulo/UMESP, São Bernardo do Campo, SP*

*Valéria Rueda Elias Spers* <sup>(3)</sup>

*Dagmar Silva Pinto de Castro* <sup>(4)</sup>

*Universidade Metodista de São Paulo/UNIMEP, Piracicaba, SP*

#### RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar e identificar como uma organização desenvolve e preserva o valor de espiritualidade em sua cultura organizacional, em meio às mudanças cotidianas. A importância da espiritualidade como um dos elementos de conservação de valores pode estar associada às escolhas dos gestores, perante dilemas éticos, influenciados por fatores de ordem individual. Entender como as organizações desenvolvem e preservam o valor da espiritualidade em sua cultura organizacional frente às mudanças organizacionais é o desafio aqui proposto. Essa pesquisa se circunscreve na modalidade qualitativa e realizou-se por meio da pesquisa documental e de campo. Para a coleta dos dados foram entrevistados 2 (dois) gestores e desenvolvido a técnica de grupo focal com 8 (oito) funcionários. Ambas as coletas de dados foram realizadas no período de 2014. Também se realizou observações assistemáticas. Os materiais foram analisados por meio da triangulação dos resultados discutidos à luz da literatura que suportou esse estudo. Os resultados apontam para quatro estratégias de conservação do valor de espiritualidade da organização: 1) Registro documental do valor de espiritualidade; 2) Estabelecimento de líderes alinhados com os valores organizacionais estabelecidos; 3) Conscientização dos funcionários da necessidade de respeitar o valor de espiritualidade; 4) Estabelecimentos de ritos e rituais para promover e praticar a espiritualidade no ambiente de trabalho. Conclui-se que tais estratégias identificadas sejam práticas utilizadas por instituições educacionais confessionais, embora não caiba generalização em termos científicos.

**Palavras-chave:** liderança; espiritualidade; mudanças organizacionais; cultura organizacional; instituição confessional.

#### ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze and identify how an organization develops and preserves the value of spirituality in its organizational culture in the midst of everyday changes. The importance of spirituality as one of the elements of value conservation may be associated to the choices of managers, faced with ethical dilemmas, influenced by individual factors. Understanding how organizations develop and preserve the value of spirituality in their organizational culture in the face of organizational change is the challenge proposed here. This research is falls into the qualitative modality and was realized through documentary and field research. For the data collection, two (2) managers were interviewed and the focal

group technique was developed with 8 (eight) employees. Both data collections were carried out in the period of 2014. Also, unsystematic observations were made. The materials were analyzed by triangulation of the results discussed in light of the literature that supported this study. The results point to four strategies of conservation of the value of spirituality of the organization: 1) Documentary record of the value of spirituality; 2) Establishment of leaders aligned with established organizational values; 3) Employee awareness of the need to respect the value of spirituality; 4) Establishment of rites and rituals to promote and practice spirituality in the workplace. It is concluded that such identified strategies are practices used by denominational educational institutions, although generalizations do not fit in scientific terms.

**Keywords:** leadership; spirituality; organizational change; organizational culture; denominational institutions.

## INTRODUÇÃO

As constantes mudanças mundiais, inclusive nas organizações, podem ser encaradas como um fato onipresente e em alguns extremos até um fetiche (GREY, 2004). Nas organizações, a liderança e os meios de gestão recebem uma missão árdua de lidar com tais mudanças. Quando observamos a cultura organizacional, a ação dessa gestão se destaca, visto que tal cultura tem por objetivo influenciar a forma de pensar, sentir e responder dos indivíduos pertencentes a ela, para que os objetivos sejam alcançados. Grey (2004) observou tais aspectos como um fenômeno que ocorre no campo da gestão da mudança.

Dentro dessa compreensão, os valores organizacionais são fatores passíveis de mudanças, visto que fazem parte da cultura organizacional. Logo, a presente pesquisa tem como foco o desenvolvimento da espiritualidade no ambiente de trabalho, considerando-a um valor organizacional e conseqüentemente uma dimensão da cultura organizacional (SMIRCICH, 1983; SCHEIN, 1985; FREITAS, 2010).

O problema pauta da pesquisa está centrado em entender como uma organização desenvolve e preserva o valor de espiritualidade em sua cultura em meio às mudanças cotidianas.

O presente artigo adota como objetivo de pesquisa identificar e analisar como uma

organização desenvolve e preserva o valor de espiritualidade em sua cultura em meio às mudanças cotidianas. Como objetivos específicos, se analisará se os gestores e funcionários da organização concordam com tal valor, como ele surgiu e como de fato se manifesta na cultura da organização.

Pesquisar a temática da espiritualidade nas organizações encontra relevância para pesquisas ao pensarmos nos problemas sociais que passam a fazer parte da rotina das organizações, relacionados com o individualismo, egoísmo, abuso de poder, tratamentos desumanos, estresse, entre outros, e podem ser diminuídos por meio da prática de espiritualidade no ambiente de trabalho (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; CARNEIRO; SERAFIM, 2015; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2015; VASCONCELOS, 2015; VERGARA; MOURA, 2012). Isso porque o fator comunitário, que a prática da espiritualidade ajuda a desenvolver, pode melhorar as relações interpessoais e aspectos relacionados à dignidade humana, influenciando o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais harmonioso e alegre. Assim, considerar que um indivíduo empregado, em sua maioria, dedica cerca de 8 (oito) horas do seu dia ao trabalho, o ambiente de exercícios de suas atividades profissionais é altamente influenciador na maneira como o indivíduo retorna para as atividades fora da empresa,

seja essa atividade com a família, amigos, vizinhos, ou a própria comunidade. Logo, um ambiente de trabalho que gera prejuízos emocionais, intelectuais, comportamentais, físicos e até espirituais pode desencadear uma série de problemas sociais, os quais podem ser diminuídos ou até evitados pela prática da espiritualidade no ambiente de trabalho. Entender a prática da espiritualidade presente nas organizações da atualidade e como essas surgiram pode ser o primeiro passo para que teorias mais abrangentes e aprofundadas relacionadas ao tema proposto contribuam para o desenvolvimento teórico e a compreensão dos problemas locais (BERTERO, 2007; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; SIQUEIRA; MARTINS; ZANELLI; OLIVEIRA, 2014).

Vasconcelos (2015), ao apresentar reflexões sobre as organizações baseadas na espiritualidade, discorre sobre os benefícios que esse tipo de organização pode proporcionar para os indivíduos e conseqüentemente para o planeta. Contudo, também apresenta os desafios que esse tipo de organização pode encontrar para se desenvolver em um mundo capitalista. Quanto a esses desafios, Barreto, Feitosa e Bastos (2014) compreendem que a espiritualidade organizacional deve estar subordinada ao lucro, ou seja, a racionalidade econômica. Por isso, alguns esforços teóricos têm sido feitos com o objetivo de esclarecer o fato de que espiritualidade não é religiosidade (SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2015), de forma a se obter o desenvolvimento de valores, virtudes e princípios éticos por parte dos indivíduos ao invés de uma religiosidade no ambiente de trabalho (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014).

Com vistas ao aprofundamento nas reflexões dos objetivos propostos, esse artigo

é composto pela introdução acima e quatro seções: referencial teórico; metodologia; resultados e, por último, a conclusão.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção abordam-se as teorias que servirão de base para o entendimento sobre a ação dos líderes na conservação de valores organizacionais. Para isso, apresentam-se as menções teóricas sobre o papel da liderança no desenvolvimento da cultura organizacional, a espiritualidade enquanto dimensão da cultura organizacional e a influência das mudanças organizacionais na cultura organizacional.

O papel da liderança no desenvolvimento da cultura organizacional

A cultura organizacional, para Schein (1985), pode ser vista como o produto das circunstâncias internas das organizações criadas por fundadores, líderes significativos ou como produto de crises anteriores. Spink (1994) expõe que diferenças são notadas entre estilos da prática gerencial, padrões de autoridade, relacionamentos sociais e a sabedoria convencional do discurso, de nação para nação, dentro de uma cultura organizacional. Porém, empresas de um mesmo segmento, dentro da mesma nação, podem apresentar culturas organizacionais diferentes. Essas diferenças podem ser vistas do ponto como as coisas são, no qual o indivíduo é prisioneiro de seus padrões sociais, ou podem ser vistas do ponto no qual as coisas ocorrem, onde os indivíduos constroem. Spink (1994) enfatiza que o imaginário social é composto de ambos simultaneamente.

As pessoas constroem sua realidade, individualmente ou em colaboração com os outros, tornando-se não meros espectadores, mas participantes ativos na experiência de

edificação da cultura organizacional (SMIRCICH, 1983). Isso justifica o processo de negociação existente dentro das organizações que em alguns casos, sobrecarregam estilos de vida dos seus membros com padrões os quais eles precisam interpretar e compreender para gerar significados compartilhados. Considera-se assim que todos os membros participam nesse processo de organizar a vida da organização através das interpretações e significados que atribuem à experiência cotidiana (SMIRCICH, 1983).

A cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre muitos aspectos, desde o comportamento dos profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional. Dentro da cultura organizacional, o processo de formação e mudanças ocorre pela ação dos indivíduos, sejam eles subordinados ou superiores. Uma vez formada a cultura, essa exerce influência na forma de pensar, sentir e responder dos indivíduos pertencentes a ela.

Esse processo de negociação e compartilhamento de significados pode encontrar dificuldades, impedindo os avanços na edificação e cultivo organizacionais (SMIRCICH, 1983). Esse fenômeno, dentro de uma organização, aponta para um sistema sem a prática da empatia, sem o diálogo e sem oportunidade de construção de identidade, seja por parte dos membros liderados ou por parte dos gestores da organização, afetando o clima organizacional, gerando sentimentos e percepções negativas, diminuindo o grau de satisfação de participação das atividades por parte dos indivíduos, ou seja, influenciando o comprometimento organizacional (NOGUEIRA; VENELLI-COSTA; CLARO, 2015). Logo, a falta de engajamento, ou seja, a falta de envolvimento emocional com a

organização ocorrerá provocando prejuízos sociais e organizacionais.

Uma vez que os líderes devem ser capazes de influenciar no desenvolvimento das organizações mediando a relação dos membros com os objetivos e valores organizacionais, promovendo o senso de identidade, ligando um indivíduo a um grupo (SMIRCICH, 1983), um estilo de liderança edificador que promova a cultura organizacional deve ser um elemento de atenção para as organizações.

### **Espiritualidade enquanto dimensão da cultura organizacional**

Embora seja difícil encontrar uma definição universal para espiritualidade no trabalho (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; SOUTO; REGO, 2006; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; SILVA; DURANTE; BISCOLI, 2015), para o presente artigo se adotou a definição de Siqueira et al. (2014) que a compreende como sendo um estado mental positivo nutrido pelo indivíduo no ambiente organizacional, pela crença de sentido no trabalho e pertencimento entre as pessoas nesse ambiente. Em resumo, pode-se definir espiritualidade no ambiente de trabalho como a ação profissional executada como propósito de vida e senso de comunidade (SIQUEIRA et al., 2014). Siqueira et al. (2014) explicam que essa definição encontra fundamentação pelo fato de que o estado mental positivo nutrido pelo indivíduo no ambiente organizacional que irá configurar a espiritualidade é composto por duas dimensões cognitivas, sendo: a crença de que o trabalho realizado oferece uma finalidade para a vida do indivíduo e de que há pertencimento entre as pessoas no ambiente de trabalho. Para se obter essa definição, Siqueira et al. (2014) avaliaram a evolução do conceito desde 1997 com autores que

nortearam grande parte das pesquisas desenvolvidas na temática ao longo dos anos.

Autor	Data	Definição
King	1997	Refere-se à valorização dos sentimentos de totalidade, de alegria, de significado e de sentido, que impulsionam a experiência de transcendência do trabalho.
Mitroff e Denton	1999	É o desejo de encontrar o propósito principal na vida e de viver de acordo com ele.
Ashmos e Duchon	2000	É o reconhecimento dos empregados de que têm uma vida interior que mantém e é mantida por um trabalho significativo em um contexto de comunidade.
Giacone e Jurkiewicz	2003	É o conjunto de valores organizacionais que faz o trabalhador experimentar a transcendência por meio do processo de trabalho, levando-o a sentir-se ligado aos demais membros da organização e a sentir compaixão e alegria.
Rego, Souto e Pinha e Cunha	2007	É constituída pela oportunidade para realizar um trabalho significativo no contexto de uma comunidade, o que lhe permite experimentar alegria e respeito pela vida interior.
Bennis	2009	Refere-se ao reconhecimento de que as pessoas têm uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo realizado no contexto de uma comunidade.

**Quadro 1 - Evolução do Conceito de Espiritualidade**

Fonte: Siqueira et al. (2014)

Bertero (2007) indica que os valores religiosos de um indivíduo, quando praticados no ambiente de trabalho, manifestando-se como virtudes comportamentais, podem ser considerados como a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho.

Compreender os aspectos e os elementos da cultura organizacional possibilita a compreensão da prática da espiritualidade no ambiente de trabalho enquanto uma dimensão da cultura, pois se trata de um valor da cultura (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003).

Oliveira (2001), ao desenvolver um estudo sobre a cultura organizacional, apresentou os valores humanos básicos, mencionando que esses fazem parte das exigências humanas universais, visto que esses valores resultam em motivação para ação dos indivíduos na sociedade. Schwartz

e Bilsky (1987) definiram oito domínios motivacionais de valores, sendo eles: prazer, segurança, poder social, realização, autodeterminação, prossocial, conformidade restritiva e maturidade. Schwartz (1992), prosseguindo nas pesquisas da teoria do conteúdo e estruturas universais dos valores humanos, definiu onze tipos motivacionais de valores: hedonismo, segurança, poder, autodeterminação, benevolência, universalismo, conformidade, tradição, estimulação e espiritualidade.

Embora nas pesquisas de Schwartz (1992) tenham surgidos novos valores motivacionais comparados com as pesquisas de Schwartz e Bilsky (1987), os testes também confirmaram que o valor espiritualidade não se constrói enquanto um valor universal, visto que a pesquisa foi desenvolvida em 20 países. Assim, observa-se que em alguns países a espiritualidade no trabalho seria algo importante, considerando que o indivíduo,

ao chegar em um ambiente de trabalho, leva consigo seus valores pessoais, porém, para aqueles ou para os países em que a espiritualidade não se tratava de um valor importante, o ambiente de trabalho que não cultiva a espiritualidade não teria nenhuma influência em seus comportamentos. Compreendendo que os valores organizacionais fazem parte da cultura organizacional (FREITAS, 2010), e esses surgem dos valores pessoais dos indivíduos da organização (SMIRCICH, 1983), seja ele o fundador ou os fundadores, ou ainda, os colaboradores, uma organização pode ser favorável ou desfavorável à prática de espiritualidade no ambiente de trabalho (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003; GULL; DOH, 2004), devido à cultura organizacional que pode contribuir para maiores ou menores índices de espiritualidade no trabalho.

### **Influência das mudanças organizacionais na cultura organizacional**

Diante das inevitáveis situações de mudanças no cotidiano das organizações (CARNALL, 1995), onde a tal mudança se apresenta como um fator onipresente e até como um fetiche (GREY, 2004), as culturas organizacionais são altamente influenciadas constantemente. Tal vulnerabilidade se dá pelo fato de a cultura organizacional ser permeada de elementos (FREITAS, 2010), os quais são passíveis de mudanças. Esses elementos da cultura organizacional são: valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, sagas, heróis, estórias, tabus e normas (FREITAS, 2010).

Tais mudanças organizacionais ou nos elementos de uma cultura podem surgir pela ação dos gestores, subordinados ou ambos simultaneamente. Os fatores que justificam as ações de mudanças podem ser muitos, entre eles, o foco no consumidor, exigências mundiais, cenários políticos, entre outros

(GREY, 2004). Dentro desse contexto, a busca sistemática do controle de tais mudanças, sejam elas no contexto social ou organizacional, faz emergir o conceito de gerenciamento da mudança (GREY, 2004). O gerenciamento da mudança consiste na adoção de ferramentas ou métodos com o foco de garantir o bom êxito em processos de mudanças, ou seja, obter a implementação perfeita, conseguindo vencer as resistências à mudança (GREY, 2004).

Carnall (1995) considera que a resistência à mudança pode ocorrer nos seguintes estágios: negação, defesa, descarte, adaptação e interiorização. A negação refere-se ao posicionamento de que não há necessidade de mudança. A defesa refere-se à percepção de que a mudança vai acontecer junto com a tentativa de se evitá-la. O descarte refere-se a como as pessoas começam a descartar suas ligações com as antigas maneiras. A adaptação refere-se tanto ao novo sistema, quanto no novo sistema, em termos de ajustes delicados. Já a interiorização, refere-se à nova forma de rotina.

Da mesma forma que a mudança pode surgir pela ação de gestores, subordinados ou de ambos simultaneamente, as resistências às mudanças também. Esses personagens estão constantemente em processos de acordo, conflito e negociação de seus interesses, sejam eles de origem interna ou externa à organização (GREY, 2004; LOEBEL; STIPP; NALESSO; MEDEIROS, 2015; SMIRCICH, 1983). Nessa realidade organizacional, a cultura passa a ser influenciada por tais fenômenos de aceitação ou resistência à mudança.

### **METODOLOGIA**

Considerando que os processos de liderança organizacional são altamente influenciadores da cultura organizacional,

isso desde a sua fundação (SCHEIN, 1985), a espiritualidade, considerada como um valor da cultura organizacional (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003), pode encontrar aceitação ou resistência em sua prática (CARNALL, 1995; GREY, 2004). Diante de tais aspectos, o presente artigo adota como problema de pesquisa identificar como uma organização desenvolve e preserva o valor de espiritualidade em sua cultura, em meio às mudanças cotidianas. Assim, o objetivo geral da pesquisa consiste em identificar e analisar como uma organização desenvolve e preserva o valor de espiritualidade em sua cultura, em meio às mudanças cotidianas. Como objetivos específicos, se analisará se os gestores e funcionários da organização concordam com tal valor, como ele surgiu e como de fato se manifestam na cultura da organização.

Como campo de pesquisa, investigou-se uma instituição confessional de ensino localizada na região do ABC de São Paulo. Tal escolha se deu pela acessibilidade à instituição, seu caráter confessional e autorização para realização da pesquisa dentro dos parâmetros éticos exigidos para pesquisa com humanos. Nobre (2013) define a confessionalidade como a identidade de uma denominação religiosa que mostra por meio da fé a sua maneira de ver o mundo. Logo, essa confissão está relacionada à uma crença religiosa ou uma declaração de fé, ou até mesmo, a conjunto de princípios e valores (NOBRE, 2013). Assim, subentende-se que a instituição confessional de ensino terá em meio aos seus valores organizacionais a prática da espiritualidade. A identificação da instituição pesquisada será anônima, assim como a identificação dos entrevistados, por questões éticas relacionadas à preservação dos deles.

Para definir o processo de coleta de dados para a pesquisa, foi solicitado o consenso do gestor da instituição e adotou-se três instrumentos de pesquisa: a análise documental, a entrevista semiestruturada e a observação de campo assistemática (GODOY, 1995; HAGUETTE, 1997; BONI; QUARESMA, 2005; LAKATOS; MARCONI, 1996).

A técnica de análise documental permite ao pesquisador se prover de informações complementares para maior compreensão do problema investigado (GODOY, 1995). Essa técnica foi adotada com o objetivo de buscar identificar em registros documentais da organização, se de fato a instituição de origem confessional registra valores de espiritualidade como fator da cultura organizacional.

A entrevista é um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 1997, p. 86). Através da entrevista foi possível coletar dados subjetivos que se relacionam aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados (BONI; QUARESMA, 2005). Para o alcance dos objetivos da pesquisa, foi adotado o método de entrevista semiestruturada, que proporcionou ao entrevistado a oportunidade de discorrer sobre o tema pesquisado (BONI; QUARESMA, 2005).

A entrevista semiestruturada foi aplicada a dois tipos de colaboradores da instituição, sendo: 1) aos de responsabilidade de gestão (uma diretora e uma coordenadora); 2) aos funcionários em geral (oito participantes em método de grupo focal). A entrevista objetivou identificar como esses que são responsáveis (gestores) por influenciar em um primeiro momento a

cultura organizacional da instituição procuram disseminar os valores de espiritualidade para o ambiente de trabalho. Também se procurou confirmar como esses valores surgiram no contexto da instituição. Assim, com os gestores seguiu-se o roteiro do

quadro 1, o qual apresenta as perguntas utilizadas, as justificativas da utilização das perguntas e a fundamentação teórica para o desenvolvimento delas.

Pergunta	Justificativa	Base Teórica
Como você define espiritualidade no ambiente de trabalho?	Avaliar o conhecimento do entrevistado em relação ao tema; Avaliar convergências e divergências teóricas.	Siqueira et al., 2014
Você incentiva a prática de espiritualidade no ambiente de trabalho? Se sim, por que e como?	Avaliar a forma de disseminação dos valores de espiritualidade da cultura organizacional; Avaliar convergências e divergências teóricas.	Freitas, 2010; Siqueira et al., 2014
Você sabe dizer quando a prática de espiritualidade no ambiente de trabalho começou na instituição?	Avaliar convergências e divergências teóricas.	Freitas, 2010; Schein, 1985; Siqueira et al., 2014
Vocês encontram resistência por parte dos funcionários em praticar espiritualidade no local de trabalho?	Avaliar convergências e divergências teóricas.	Schein, 1985; Freitas, 2010; Siqueira et al., 2014
Como você vê e se sente em relação ao trabalho em equipe da instituição?	Avaliar o sentido de comunidade na equipe	Siqueira et al., 2014
As exigências da instituição afetam negativamente sua vida, inclusive a interior ou contribuem para você buscar desenvolver-se como profissional e como pessoa?	Avaliar o alinhamento do indivíduo com os valores da organização	Siqueira et al., 2014
Você considera seu trabalho importante para a sociedade?	Avaliar o sentido de serviço à comunidade	Siqueira et al., 2014
Sua vida interior encontra espaço para ser cultivada na instituição?	Avaliar as oportunidades para a vida interior	Siqueira et al., 2014

**Quadro 2 - Roteiro para entrevista com os gestores**

Fonte: elaborado pelos autores

Para Caplan (1990), os grupos focais são “pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos ou identificar problemas”. Assim, com os funcionários, seguiu-se o roteiro do quadro 2, o qual apresenta as perguntas utilizadas, as

justificativas da utilização das perguntas e a fundamentação teórica para o desenvolvimento das mesmas.

Pergunta	Justificativa	Base Teórica
Como você define espiritualidade no ambiente de trabalho?	Avaliar o conhecimento do entrevistado em relação ao tema; Avaliar convergências e divergências teóricas.	Siqueira et al., 2014
Você acha que a instituição incentiva a prática da espiritualidade no ambiente e de trabalho? Porquê?	Avaliar a percepção dos funcionários quanto a prática de espiritualidade no ambiente de trabalho. Avaliar a forma de disseminação dos valores de espiritualidade da cultura organizacional. Avaliar convergências e divergências teóricas.	Freitas, 2010; Siqueira et al., 2014
Você considera importante a prática de espiritualidade no local de trabalho? Porquê?	Avaliar convergências e divergências teóricas.	Schein, 1985; Freitas, 2010; Siqueira et al., 2014
Como você vê e se sente em relação ao trabalho em equipe da instituição?	Avaliar o sentido de comunidade na equipe	Siqueira et al., 2014
As exigências da instituição afetam negativamente sua vida, inclusive a interior ou contribuem para você buscar desenvolver-se como profissional e como pessoa?	Avaliar o alinhamento do indivíduo com os valores da organização	Siqueira et al., 2014
Você considera seu trabalho importante para a sociedade?	Avaliar o sentido de serviço à comunidade	Siqueira et al., 2014
Sua vida interior encontra espaço para ser cultivada na instituição?	Avaliar as oportunidades para a vida interior	Siqueira et al., 2014

**Quadro 3 - Roteiro para entrevista com os funcionários**

Fonte: elaborado pelos autores

A observação de campo é uma técnica que proporciona a coleta de dados. Por meio dessa técnica, é possível identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm conhecimento, mas que influenciam seu comportamento (LAKATOS; MARCONI, 1996). Através da observação dos momentos de intervalos dos funcionários e de eventos organizados pela instituição, aplicou-se o método de observação assistemática, “onde o pesquisador procura recolher e registrar os

fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle” (BONI; QUARESMA, 2005). Através dessa observação, se buscou constatar se de fato os valores de espiritualidade da cultura organizacional da instituição existem e como se manifestam.

Com essas informações, foi possível fazer a triangulação dos dados, permitindo obter reforços na avaliação das informações recebidas e pesquisadas. O método de triangulação visa mostrar a validade de uma pesquisa científica, pois o termo tem origem

nas ciências que se utilizam de pesquisas sobre terra e navegação, referindo-se a um método de determinar a posição de um ponto mediante observação de outros dois pontos (FARMER et al, 2006). Assim, a triangulação de dados é executada através de diferentes fontes de dados ou de informações para se chegar ao mesmo resultado (GUION, 2002), o que poderá proporcionar maior fidelidade a eles.

### ANÁLISE DOS DADOS

Para discussão e análise dos objetivos propostos no presente estudo, os resultados serão dispostos na seguinte ordem: 1) análise de como o valor de espiritualidade surgiu na instituição; 2) análise se os gestores e funcionários concordam com o valor de espiritualidade da organização; e 3) como o valor de espiritualidade se manifesta na organização na percepção dos gestores e funcionários. Essas análises serão possíveis por meio dos registros das entrevistas. Por fim, após essas 3 (três) etapas, será analisado como a instituição desenvolve e preserva o valor de espiritualidade por meio da triangulação dos registros documentais, das entrevistas e da observação assistemática.

#### **Análise do surgimento do valor de espiritualidade na instituição**

Considerando que a cultura organizacional começa a ser formada na fundação da organização, contendo características da personalidade dos fundadores (OLIVEIRA, 2001), isso pode ser comprovado na instituição pesquisada, pois ao se questionar os gestores se tinham conhecimento sobre como se iniciou a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho, esses confirmaram que desde o início da instituição o fundador levava a sério sua forma de espiritualidade, que incentivou na

criação da instituição com características visando à contribuição social e espiritual.

[...] começou com um pastor que tinha aqui há vinte e cinco anos atrás, então ele começou a querer expandir o temor a Deus para todo mundo e aí nasceu no coração dele esse projeto escola onde a gente abriria as portas pra famílias que ainda não conheciam Jesus e aqui dentro a gente pregaria sim o evangelho na aula de ensino religioso que faz parte do currículo, né? Então essa era uma maneira de evangelizar (GESTOR 1).

O depoimento do Gestor 1 convergiu com o do gestor 2 conforme pode-se observar a seguir:

[...] foi há muitos anos quando o pastor fundador sentiu no coração a necessidade de abrir esta escola aqui em Mauá, com o propósito de melhorar Mauá, melhorar as pessoas, além de oferecermos para os nossos alunos uma qualidade excelente de ensino, nasceu no coração desse pastor que essa escola fosse uma benção na vida dos alunos, na vida dos familiares, na vida dos funcionários, então isso foi há vinte e seis anos atrás (GESTOR 2).

Essas características da fundação da instituição são herdadas das características pessoais do fundador (OLIVEIRA, 2001), e passam a fazer parte da cultura organizacional, sendo expressa através de decisões que mostram:

[...] a razão da existência da empresa que criaram (missão), que visão eles têm do cenário e quais serão os seus diferenciais para o sucesso (valores), [...] que futuro eles querem para a empresa e como ela vai crescer (estratégia), os objetivos concretos que pretendem atingir (objetivos específicos e operacionais), qual a forma será mais apropriada para a realização desses objetivos (estrutura e processo decisório), que tipo de acompanhamento será feito para

dizer se está ocorrendo ou não o progresso pretendido (sistema de informações e controle) e quais os ajustes necessários para corrigir desvios (controle de resultados) (FREITAS, 2010, p. 32-33).

Considerando o referencial teórico adotado, pode-se constatar que o fundador da instituição reúne em torno de si pessoas que acreditam e se dispõem na realização do empreendimento (OLIVEIRA, 2001).

### **Análise se os gestores e funcionários concordam com o valor de espiritualidade da instituição**

Como observado no campo anterior, os gestores da organização, necessariamente precisam estar alinhados com o valor de espiritualidade da instituição para que a realização do empreendimento ocorra conforme idealizado pelo fundador. Assim, procurou-se analisar nos depoimentos dos funcionários se também estavam de acordo com o valor institucional. Os funcionários relataram uma percepção positiva quanto a tais valores organizacionais afirmando o quanto isso colabora para desenvolverem sua espiritualidade. Assim, conclui-se que por parte dos gestores e funcionários existe concordância com o valor de espiritualidade proposto e praticado na organização.

### **Análise de como o valor de espiritualidade se manifesta no contexto da instituição na percepção dos gestores e funcionários**

Os gestores da organização, responsáveis por preservar a cultura organizacional (SPINK, 1994; FREITAS, 2010), foram questionados sobre como procuram incentivar a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho. O gestor 1 declarou buscar “ajudar os alunos,

pais e professores a encontrar uma paz que só tem em Deus” (GESTOR 1). Assim, incentivar a prática espiritual de relacionamento com Deus, para o gestor 1, é a forma como ele incentiva a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho, pois conclui:

[...] não dá para estar pregando e falando de Deus o tempo todo, mas assim, numa confusão com aluno, problema com professor, num problema na área administrativa da escola, a gente sempre procura orar antes para que Deus esteja na frente nos ajudando a tomar as decisões, então eu sempre busco antes colocar Deus na frente de todas as coisas [...] (GESTOR 1).

O Gestor 1 mencionou as orações que são realizadas no início das aulas pela diretora e também das orações e leituras bíblicas feitas em todas as reuniões, bem como os cultos organizados uma vez por mês, o que reforça a valorização dada à vida interior das pessoas. Essa forma de praticar a espiritualidade revela os rituais, ritos e cerimônias que manifestam o lado concreto da cultura organizacional (FREITAS, 2010) e simboliza as crenças centrais da organização (BERTERO, 2007).

Além da percepção pessoal do Gestor 1, procurou-se identificar depoimentos que revelaram incentivos à prática da espiritualidade no ambiente de trabalho. Pode-se constatar que a instituição oferece aos funcionários o apoio do capelão e da psicóloga na resolução de problemas pessoais. Essa atitude pode contribuir para a espiritualidade no ambiente de trabalho por favorecer e fortalecer o apoio aos funcionários em praticar seus valores religiosos (BERTERO, 2007).

O gestor 2 reforçou a afirmação do gestor 1, quanto ao incentivo que esses

proporcionam para a prática da espiritualidade no local de trabalho, dizendo:

[...] acredito que nós incentivamos bastante porque ao começar o dia de trabalho aqui, nós temos o cuidado de ir à sala dos professores de reunir todo mundo, de orar, de buscar a direção de Deus juntos, orientamos os professores para tudo o que for resolvido na sala de aula, tudo ou que se tratar, colocar Deus em primeiro lugar. Então, eu acredito que nós fazemos o possível para demonstrarmos, agirmos de uma forma espiritual e levamos os nossos funcionários a confiar em Deus também, não apenas aqui no trabalho, mas numa vida diária (GESTOR 2).

O gestor 2 ainda afirmou:

Nós fazemos de tudo para resolver qualquer conflito e assim com a direção de Deus sem ter problemas, sem ter maus tratos com ninguém. Estou na direção desta escola há um ano e não percebi até hoje nenhuma pessoa que venha falar comigo: “não estou contente, eu não quero assim, para mim não serve, o meu modo de agir é outro, a minha crença é outra”. Nós respeitamos cada um na sua crença, mas o lado espiritual é preservado e nós sempre buscamos somente a Deus aqui para dirigir todos os nossos problemas e todas as nossas decisões (GESTOR 2).

Dessa forma, pode-se concluir que na concepção dos gestores, incentivar a religiosidade dos funcionários para que esses encontrem motivação e inspiração para as atividades e resoluções de problemas diários, e também viabilizar o apoio do capelão e da psicóloga, são características básicas para o desenvolvimento da espiritualidade no ambiente de trabalho nessa organização.

Outro ponto de destaque é o aparente respeito que se mostra por parte dos gestores pelas religiosidades diferentes da

confessionalidade da instituição. Alguns depoimentos demonstraram tal condição:

[...] a gente não vê resistência porque até os católicos e aqueles que não têm religião eles participam desse momento, se tem louvor. Eles participam! Nós temos o culto uma vez por mês no templo com todos os funcionários e professores e eles participam. Até agora eu não vi nenhuma resistência por parte deles assim de: “Ah não vou orar, não vou participar do culto”, mesmo porque eu acredito que não seja nem por temor a Deus, eu vejo que porque é assim, quando a gente faz entrevista com o funcionário a gente já pergunta se ele tem problema de entrar em uma igreja evangélica e se tem algum problema de participar de cultos com as crianças. Eles falam que não, então eu acho que é mais assim para fazer o social, não digo que é para estar ali interagindo mesmo, participando espiritualmente do culto né, mas não tenho oposição nenhuma (GESTOR 1).

Outro depoimento também registra a questão:

Por ser uma escola confessional cada pessoa que nós contratamos para trabalhar aqui elas necessariamente não precisam ter a religião da diretora ou das pessoas que fazem parte da diretoria, mas elas já sabem que há uma conduta diferenciada, elas já entram aqui sabendo que há um certo padrão, então até hoje nós não encontramos problema nenhum. Pois na forma quando acontece a entrevista nós já passamos o que nós esperamos e se a pessoa concorda ou não com isso, caso não concorde com certeza ela própria não vai querer fazer parte do quadro. Mas nós nunca tivemos problema, nunca precisamos impor, nunca tivemos problemas do tipo por ter que demitir alguém por estar fora do nosso padrão [...] nós respeitamos cada um na sua crença, o lado espiritual é preservado e nós sempre buscamos somente a Deus aqui para

dirigir todos os nossos problemas e todas as nossas decisões (GESTOR 2).

Nos relatos do grupo focal pode-se confirmar que essa prática realmente acontece:

[...] quando eu fui contratado eu...senti que eles respeitam porque cada um tem sua religião, tanto é que eu sou católica e tem alunos católicos, espíritas, então existe o respeito por parte da instituição por todas as religiões [...] eu vejo muito respeito com essa parte da escola, até mesmo já começa na contratação....fiquei com medo: “um católico quero ver como é que vai ser aqui dentro”, então conversaram comigo e falaram: “Pode ficar mais tranquilo, nós somos voltados mais para educação, respeitamos e isso aqui também tem que ser respeitado” [...] Se você quiser você não precisa estar no momento, no caso do Capelão ele sempre coloca, quem precisar fazer suas coisas pode fazer, não precisa ficar ali no momento (FUNCIONÁRIO 2).

O funcionário 3 confirmou a afirmação do funcionário 2, porém, lembrou de um fato que havia ocorrido na instituição:

Eles também respeitam porque acho que isso não é incomum, mas no ano passado tinha um aluno que não participava dos cultos (FUNCIONÁRIO 3).

O funcionário 1 também confirmou a percepção de respeito por parte da instituição e comentou sobre algumas experiências:

[...] ninguém é obrigada a participar de nada. Culto, oração, seja o que for, você fica à vontade para participar ou não. Eu vejo assim, claro não tem como né, eu tinha muito medo de não arrumar emprego porque eu... não mexo com religião, mexo mesmo

com países africanos tal eu tinha muito... Toda vez que eu vou falar sobre religião eu sento na coordenação e consulto: O que vocês acham? Eles falam: “Não, fica à vontade, é uma coisa que todo mundo tem que saber e faz parte do currículo dos alunos” (FUNCIONÁRIO 1).

Os funcionários da instituição que participaram do grupo focal apresentaram uma percepção positiva quanto à espiritualidade no ambiente de trabalho, pois ao serem questionados se essa espiritualidade ajuda, responderam:

Eu sou católico, mas devido à influência da instituição hoje eu sou mais tranquilo. Muitas coisas em relação ao meu trabalho incomodavam, não só na instituição, e a espiritualidade acalmou bastante. Não que eu não fizesse as minhas orações, mas hoje é mais frequente e isso me acalmou mais. Eu percebi em colegas fora da instituição, que no momento em que eles estiveram mais próximos da sua religião eles estavam mais calmos. Mas eu vejo que ajudou muito (FUNCIONÁRIO 2).

Concordando com o funcionário 2, o funcionário 1 acrescentou:

Um aspecto diferente que eu levantaria não é pelo nosso lado, nós dizemos que evoluímos através dos profissionais da escola. Ao abordarmos a profissional psicóloga, sentimos que é uma profissional muito religiosa, não é a questão da espiritualidade e por ter um compromisso religioso, ela também tem o compromisso com o profissional. O fato de ser comprometida com a religião e ser uma profissional muito séria, traz para nós uma motivação (FUNCIONÁRIO 1).

Outro depoimento do funcionário 1 sobre a ajuda da espiritualidade, foi:

É.., isso eu vejo como um auxílio e mais uma questão de falar que Deus está presente no meio de todos nós, não importa a religião que você siga, mas ele se faz presente conosco. Agora ficou uma coisa muito tranquila. Até o culto mesmo que nós temos na escola (uma vez por mês). O auxílio do Capelão também é uma coisa muito, muito tranquila. Então, esse lado espiritual lá dentro eu vejo assim, como um auxílio e uma maneira de Deus estar presente, falar que Deus está entre nós, falar que estamos amparados de todos os lados (FUNCIONÁRIO 1).

O funcionário 4 complementou:

É como o funcionário 2 falou, nos acalma..., nós que seguimos a palavra, oramos ou rezamos ou praticamos de alguma forma a espiritualidade, percebemos que não estamos sozinhos. Conseguimos lidar com as dificuldades, desafios que sempre terão e é um conforto saber que eu não estou sozinho eu serei orientado e saberei lidar com aquela criança, como é a deficiência e como agir. Ao mesmo tempo, tenho conforto de saber que Deus está ao meu lado e vai me ajudar e haverá meios de superar os desafios (FUNCIONÁRIO 4).

Além da consequência de gerar paz e calma, a perspectiva e prática religiosa da espiritualidade que ocorre na instituição também proporciona motivação, conforme o relato do funcionário 1 no grupo focal:

Um aspecto diferente que eu levantaria não é pelo nosso lado, nós dizemos que evoluímos através dos profissionais da escola. Ao abordarmos a profissional psicóloga, sentimos que é uma profissional muito religiosa, não é a questão da espiritualidade e por ter um compromisso religioso, ela também tem o compromisso com o

profissional. O fato de ser comprometida com a religião e ser uma profissional muito séria, comprometida traz para nós uma motivação (FUNCIONÁRIO 1).

O relato do funcionário 1 converge com o depoimento do gestor 2, afirmando que o fator religioso gera uma maior motivação nas atividades diárias.

Ainda que com toda certeza, nós precisamos ter a capacitação humana de cada funcionário, da direção, de todo mundo, tem de ser pessoas capacitadas, mas eu tenho uma verdadeira espiritualidade? É preciso que além dessa pessoa ser capacitada que ela não confie somente na sua capacitação, mas que ela confie principalmente na direção de Deus em tudo. Porque quando Deus está dirigindo, nós temos experiência própria aqui, tudo funciona da melhor forma possível (GESTOR 2).

Os funcionários responderam que não são obrigados a seguir uma religião (FUNCIONÁRIO 5) e que candidatos a cargos da instituição de outras religiões são aceitos desde que respeitem a filosofia da instituição (FUNCIONÁRIO 7). Essas afirmações convergem com o depoimento dos gestores, pois conforme apresentado anteriormente, esses relatam a diversidade religiosa dos funcionários e a participação dos mesmos nas atividades sem resistência.

Essas condições de espiritualidade contribuem diretamente para a dimensão de alinhamento do indivíduo com os valores da organização, visto que essa dimensão está relacionada com a compatibilidade dos valores do indivíduo com os valores da organização. Ao serem entrevistados no grupo focal, os funcionários fizeram as seguintes afirmações referentes às exigências da instituição e se isso contribui para o seu crescimento:

Por mais que seja uma família, tem o seu limite, não é por isso que vai extrapolar, mas tudo que ajuda você tem que fazer o seu melhor, como se fizesse para Deus, tenho que andar como Cristo andou, não somente seguir a parte espiritual, se dar bem com todos seja lá quem for, e ir se aprimorando no sentido de se ajudar. No caso da inclusão, acho um aspecto bem interessante que a escola não trata como um a mais ou um a menos. É um diferencial que nem todos têm. Muitos pais acabaram tirando seus filhos de outras escolas e colocando na instituição porque têm um apoio tanto psicológico como espiritual com o pastor (capelão), não só os funcionários como os próprios alunos são vistos como seres humanos. Temos normas, exigências, mas não é aquela ditadura. Cada um sabe do seu papel, bem interessante, contribui bastante (FUNCIONÁRIO 6).

Pode-se perceber na fala do Funcionário 6 que a exigência de se trabalhar com os alunos de inclusão lhe permite a percepção de que a instituição está preocupada com o lado humano das pessoas no contexto escolar. O Funcionário 4 reforçou o desafio em se trabalhar com alunos de inclusão, o apoio oferecido pela instituição nesse processo e o quanto isso lhe ajuda:

Ela falou uma coisa importante sobre inclusão, os alunos não são vistos como um a mais e um a menos. Esta é a segunda escola particular que dou aula. Tem a psicóloga e, de fato, tem a psicóloga que faz a diferença, estou acostumada com psicóloga que mal aparece na escola e que não está envolvida com o grupo de professores, não está inserida na escola. A psicóloga tem muito a ensinar, especialmente sobre os alunos de inclusão. Os professores não têm essa formação, pelo menos eu não tenho direcionada para alunos de inclusão. Sou formada em letras e arte, e não aprendi nada de

inclusão, mas não é jogar, o professor tem o aluno e tem que se virar. É como o funcionário 1 falou, tem um curso com todo respaldo para saber lidar com a situação, não ignorar, na medida do possível tentam auxiliar, não formar porque não é faculdade, como lidar com a situação. Não ficamos jogados sem direção (FUNCIONÁRIO 4).

O Funcionário 1 comentou o quanto os desafios mencionados pelo Funcionário 4 e Funcionário 6 contribuem para o seu crescimento:

Muitas vezes eu pessoalmente não sabia como trabalhar com aquela criança, de que maneira trabalhar, como lidar com aquela dificuldade, a questão das deficiências, síndromes. Quando se falava, “o cidadão tem falha no processamento auditivo, déficit de atenção”, o que significa isso? E lá não, se você quiser sentar e conversar sobre isso, será mostrado um caminho é o caminho do “Batman”, é passado toda a situação de como trabalhar, foi ministrado curso com apostila. Eu tenho paixão pelos autistas que nós temos e fui orientada. Para nós, é um ganho profissional querendo ou não, um crescimento profissional e espiritual, porque você aprende a trabalhar e aceitar as diferenças (FUNCIONÁRIO 1).

O Funcionário 2 relatou sua experiência dentro da mesma situação em outra instituição, confirmando que o apoio que a instituição oferece contribui para superar os desafios:

Na outra escola particular que eu trabalhei, nós tínhamos alunos de inclusão. Os professores mais antigos diziam para não pegar que atrapalhava a aula, mas nós não tínhamos orientação de como trabalhar como nós temos aqui na instituição, eu senti dificuldade tanto lá como aqui, mas como recebemos

orientação, conseguimos trabalhar melhor, entender e aceitar (FUNCIONÁRIO 2).

O Funcionário 1 concluiu que o desafio mencionado nos comentários resulta em motivação pessoal, devido à expectativa de ver os resultados de melhorias (evolução) dos alunos e de si próprio:

E é o que faz a gente ter motivação para passar os dias, é esse tipo de motivação, o seu objeto de trabalho é ver que o aluno está evoluindo e que para isso você também está evoluindo, e é isso que dá motivação. Não trabalhamos com robôs na sala de aula (FUNCIONÁRIO 1).

Dessa forma, os valores da organização são repassados aos funcionários em forma de atividades exigidas em suas rotinas, como por exemplo, os desafios em situações relacionadas aos alunos especiais. Porém, pode-se constatar em seus depoimentos que tais desafios e exigências motivam e contribuem para o desenvolvimento espiritual e profissional deles. Essa afirmação converge com as afirmações dos gestores ao dizerem:

[...] eu vejo essa situação como uma chance que eu tenho de colocar Deus em todas as situações, as mais bobas possíveis [...] (GESTOR 1).

As exigências da instituição para mim só contribuem, porque eu como diretora da instituição encarei esse trabalho como um ministério, então sendo um ministério eu me sinto na vontade de Deus, na direção de Deus, busco a ele em tudo para todas as situações e com isso acaba me fazendo bem, muito bem. Me envolvo no trabalho. Toma muito meu tempo, me faz ficar bastante cansada, mas por outro lado me faz sentir muita paz, muita certeza de que por eu estar na direção de Deus, eu durmo bem, eu descanso bem, e a cada dia eu sinto que o Senhor renova as minhas forças, então é um trabalho que, por ser feito na direção

de Deus e em equipe, uma pessoa ajuda a outra, não importa se esse é o meu trabalho ou se eu tenho dificuldade, eu busco orientação das pessoas, digamos assim, do nível do cargo inferior ao meu, sem o menor constrangimento, pois nós nos entendemos como um corpo que coopera e acaba fazendo muito bem pra mim, não vejo nenhum problema de forma alguma (GESTOR 2).

### Triangulação dos dados

No desenvolvimento da análise documental, verificou-se com o gestor da instituição quais os documentos que poderiam revelar os valores da organização para a observação da cultura organizacional documentada. Foi sugerido o plano escolar da instituição, que contém diretrizes da proposta pedagógica, filosofias e políticas desenvolvidas pela instituição. Ao observá-lo, foi possível identificar menções à prática de espiritualidade que se pretende praticar no contexto da instituição, podendo-se destacar os seguintes textos:

a. A instituição tem como filosofia educativa os princípios cristãos que buscam uma educação integrada, com vista a promover nos educandos uma consciência crítica que os leva a se inserirem no processo do desenvolvimento da sociedade, bem como a terem em conta o fato do contexto social em que vivemos, assim como o momento histórico que atravessamos.

b. A liberdade religiosa do homem e seu livre arbítrio é um direito inalienável e deve ser sempre protegido.

c. A finalidade da instituição é formar cidadãos capazes de analisar, compreender e intervir na realidade, visando ao bem-estar do homem, ao plano pessoal e coletivo. Isso, dentro de princípios cristãos fundamentais: 1) Jesus Cristo é a suprema fonte da autoridade da vida e da verdade; 2) A Bíblia sagrada é a revelação divina, sendo

nossa regra de fé e conduta; 3) O homem foi criado por Deus à Sua imagem e semelhança, merece, portanto, respeito e consideração como ser individual que é.

Assim, a análise do plano pedagógico permitiu identificar que a cultura organizacional da instituição, em seus valores organizacionais, incentiva a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho.

Nas observações assistemáticas dos momentos de trabalho da instituição, foi possível observar que os momentos de orações são levados a sério e praticados em ocasiões oportunas, (início e finais de atividades). Também foi possível observar que nos momentos de atividade da instituição, os funcionários transparecem autonomia e iniciativa nas atividades durante as aulas, demonstrando certo nível de motivação sem a necessidade de supervisão. Isso pode ser um fenômeno que a espiritualidade no ambiente de trabalho pode favorecer em contextos escolares.

Assim, pode-se constatar que a análise documental e a observação assistemática convergem com os depoimentos prestados de forma que a instituição desenvolve e pratica o valor de espiritualidade no ambiente de trabalho, procurando preservar tal prática com registros documentais, atividades que incentivam a prática e negociações nos processos de contratação, considerando a necessidade de respeitar essa prática.

Por fim, a Tabela 3 mostra a organização interna da controladoria, cujo resultado revela que a controladoria está dividida em diversas áreas, com destaque para Contabilidade geral ou financeira, identificado em 38 (56,72%) artigos, e Planejamento, orçamento e controle, contemplado em 34 (50,75%) trabalhos. As demais áreas foram identificadas em menos

da metade dos trabalhos analisados. Resultados similares podem ser observados de forma segmentada nos trabalhos publicados até e após 2006, com exceção do planejamento, orçamento e controle, que foram identificados em 30,77% (4 de 13) dos trabalhos publicados até 2006 e em 55,55% (30 de 54) dos publicados após 2006. Apesar da similaridade de resultados nos dois períodos, após a proposta da ECBC, foi identificado um aumento na maioria das áreas apresentadas como fazendo parte da organização interna da controladoria, o que aponta uma inclinação para a homogeneidade de tratamentos.

## CONCLUSÕES

Pode-se notar na instituição pesquisada que a espiritualidade é um valor que ela pratica e procura preservar. Essa prática é lembrada pelos gestores como algo que sempre existiu, desde sua fundação, visto que o fundador da instituição era um religioso e seus valores religiosos influenciaram na criação da mesma. Assim, com o passar do tempo e as inevitáveis mudanças que a instituição sofreu, a espiritualidade continua sendo um fator a ser levado a sério.

Incentivo ao desenvolvimento da religiosidade pessoal por meio de aconselhamentos (psicóloga e capelão), cultos e orações são os principais meios que a instituição adota na atualidade para desenvolver a espiritualidade no ambiente de trabalho. Os gestores da organização são os responsáveis por promover tais eventos, sendo os atores, embora cada funcionário possa ter sua dimensão individual de espiritualidade. Porém, como se pode constatar e observar, a partir do momento que um funcionário é contratado, o fator de

espiritualidade no ambiente de trabalho é conscientizado como algo que precisa ser respeitado.

Os gestores são favoráveis à prática da espiritualidade no ambiente de trabalho e adeptos à religiosidade pertencente à confessionalidade da instituição. Conclui-se, no caso, que o valor de espiritualidade no ambiente de trabalho é um fator inegociável, ou seja, deve existir na organização. Essa conclusão é sustentada pelos seguintes aspectos pesquisados e observados:

1. Os gestores têm seu valor pessoal de espiritualidade alinhado com o valor de espiritualidade da organização;
2. Os clientes da instituição (pais e alunos) valorizam a dimensão de espiritualidade da organização;
3. Na contratação de um funcionário, além de comprovar suas competências para o cargo e ter seu perfil avaliado para a função, ele é orientado que independente de concordar ou não com a espiritualidade da organização, deve respeitá-la no dia a dia.

Dessa forma, os gestores promovem e preservam a espiritualidade no ambiente de trabalho tornando-a um valor inegociável. Inclusive, é algo documentado no plano pedagógico da instituição, sendo um instrumento de reafirmação desse valor junto aos funcionários. Se o funcionário exerce uma religiosidade diferente da confessionalidade da instituição, ou até mesmo não pratica nenhuma religiosidade, deve respeitar os ritos e rituais que os gestores desenvolvem junto a eles: aconselhamentos por meio da psicóloga e do capelão; cultos com funcionários e alunos; e as orações em alguns eventos.

Corroborado pelos dados coletados e analisados, em síntese, pode-se observar os seguintes passos nas estratégias de conservação do valor de espiritualidade da organização:

1. Registro documental do valor de espiritualidade (Plano Pedagógico);
2. Estabelecimento de líderes alinhados com tal valor organizacional;
3. Conscientização dos funcionários da necessidade de respeitar tal valor organizacional (negociação nas contratações);
4. Estabelecimentos de ritos e rituais para promover e praticar a espiritualidade no ambiente de trabalho (aconselhamentos, cultos e orações).

Um fator relevante observado nos dados coletados trata-se da possível influência que o valor de espiritualidade tem na priorização dos projetos. Durante as entrevistas foi possível notar a satisfação dos funcionários com a espiritualidade que a instituição promove e o quanto isso os ajuda no projeto de melhoria ao atendimento a alunos de inclusão. Tais relatos demonstraram que a instituição priorizou desenvolver tal projeto e que o fator da espiritualidade alcançou um sentido maior na percepção dos mesmos.

Em meio às mudanças organizacionais cotidianas, seja de estrutura, pessoas ou projetos, a instituição tem uma estratégia de conservação do valor de espiritualidade no ambiente de trabalho em 04 (quatro) estágios. Esses estágios já mencionados anteriormente consolidam-se com uma estratégia eficiente para preservar o valor organizacional em meio às mudanças. As estratégias identificadas podem ser práticas utilizadas por instituições educacionais confessionais, embora não caiba generalização em termos científicos.

A presente pesquisa apresenta a limitação de seguimento organizacional, sendo uma escola confessional, e também a limitação geográfica. Pesquisas com outros tipos de organizações e em diferentes regiões são relevantes para verificação e análise dos dados e conclusões obtidas no presente

estudo, proporcionando melhores reflexões sobre as estratégias de conservação do valor

de espiritualidade nas organizações em meio às mudanças cotidianas.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, T. F.; FEITOSA, M. G. G.; BASTOS, B. E. N. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho no Entendimento dos Dirigentes e Funcionários: Um estudo de múltiplos casos na Região Metropolitana do Recife. **VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, p. 1-16, 2014.

BERTERO, C. O. A Permanência da Religião. **GV-executivo**, v. 6, n. 6, nov-dez, 2007.

BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, janeiro-julho/2005.

CAPLAN, S. Using focus group methodology for ergonomic design. **Ergonomics**, v. 33, n. 5, p. 527-33, 1990.

CARNALL, C. **Managing change in organizations**. London: Prentice-Hall, 1995.

CARNEIRO, L. C.; SERAFIM, M. C. **Uma Análise Bibliométrica da Relação entre Ética e Espiritualidade/Religiosidade nas Organizações**.XL Encontro da ANPAD. **Anais...Costa do Saúipe/BA: XL ANPAD**, 2015

FARMER, T.; ROBINSON, K.; ELLIOTT, S. J.; EYLES, J. Developin gand implementing a triangulation protocol for qualitative health research. **Qualitative Health Research**, v. 16, p. 337-394, 2006.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIACALONE, R.A.; JURKIEWICZ, C.L. (Eds). **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**, M.E. Sharpe, New York, NY, 2003.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.66-71, jul./ago. 1995.

GREY, C. O. Fetiche da Mudança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 10-25, Janeiro-Março, 2004.

GUION, L. A. **Triangulation: establishing the validity of qualitative studies**. Gainesville: University of Florida, 2002.

GULL, G.; DOH, J. The Transmutation of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace, **Journal of Management Inquiry**, 13 (2): 128-139, 2004.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LOEBEL, E.; STIPP, D. M.; NALESSO, A. C.; MEDEIROS, C. R. Interpretações culturais sobre a estratégia em uma organização pública brasileira. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 515-550, 2015.
- NOBRE, W. P. Capelania Escolar Confessional: um estudo desta atividade no Instituto Presbiteriano Mackenzie. **Revista Primus Vitam**, v. 6, n. 2º, 2013.
- NOGUEIRA, M. L. O.; VENELLI-COSTA, L.; CLARO, J. A. C. D. S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 707-736, 2015.
- OLIVEIRA, A. F. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M.; JÚNIOR, S. G. OLIVEIRA, A. F. (Org.) **Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais**. São Bernardo do Campo: UMESP, 2001. p. 164 – 240.
- REGO, A.; CUNHA, M. P. E; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-27, 2007.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1987.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em Zanna, M., **Advances in Experimental Social Psychology** (pp 1-65). Orlando: Academic, 1992.
- SILVA, A. C. C. DA; DURANTE, D. G.; BISCOLI, F. R. V. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: estudo bibliométrico da produção acadêmica nacional 2010-2014. **XVIII SemeAD - Semonários em Administração**, p. 1-45, nov. 2015.
- SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ZANELLI, J. C.; OLIVEIRA, E. L. Espiritualidade no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 157-171.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, v. 28, n. 3, p. 339 – 358, Sep. 1983.
- SPINK, P. K. Cidadania na organização e cidadania da organização. In: SPINK, M. J. P. A. **A cidadania em construção**. São Paulo: Cortez, 1994.
- SOUTO, S. O.; REGO, J. A. Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. In: XXX EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Bahia. **Anais...**Rio de Janeiro: RJ, ANPAD, 2006.
- VASCONCELOS, A. F. The Spiritually-Based Organization: A Theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium / A Organização Baseada na Espiritualidade: Uma Revisão Teórica e seu Potencial Papel no Terceiro Milênio. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 183-205, 2015.

VERGARA, S. C.; MOURA, L. S. Práticas de Espiritualidade na Gestão de Pessoas. In: XXXVI EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: RJ, ANPAD, 2012.

#### NOTA

- (1) Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de São Paulo/UMESP. Especialista em Gestão de Pessoas e em Gestão Empresarial e Financeira pelas Universidades Anhanguera. Professor do Curso Bacharelado em Teologia no Instituto FATEM.
- (2) Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista/UNESP. Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo/UMESP. Professor e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo/UMESP.
- (3) Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica/PUC/SP, Mestrado em Educação pela Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP. Especialista em Marketing pela Universidade São Judas. Graduada em Administração pelas Faculdades Salesiana - Dom Bosco - Americana/SP. Professora do Programa de Doutorado e Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba/UNIMEP, Piracicaba/SP.
- (4) Doutora em Psicologia pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo/USP. Mestre em Psicologia da Saúde. Professora titular do Programa de Doutorado em Administração, FGN, Unimep, Piracicaba, São Paulo.

*Enviado: 06/06/2016*

*Aceito: 01/03/2017*