

**ESPIRITUALIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na  
Faculdade Imaculada Conceição do Recife-PE****SPIRITUALITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE: a case study at  
Faculdade Imaculada Conceição do Recife-PE****José Maria Queiroz Lucas**

UniFBV

**RESUMO**

O artigo buscou identificar como a espiritualidade se apresenta na cultura organizacional da Faculdade Imaculada Conceição do Recife (FICR), segundo o Modelo de Rego, Cunha e Souto (2005). Procedeu-se a uma pesquisa qualitativa e descritiva, do tipo estudo de caso, onde foram analisados os dados primários e secundários da instituição. Pelos dados analisados, foi possível identificar e comprovar que a organização pesquisada, não só tem a intenção de praticar a espiritualidade em seu ambiente de trabalho, como tem as dimensões da espiritualidade como característica inerente à sua cultura organizacional e intrínseca a suas práticas e processos diários. Essa característica é notada pelos gestores e colaboradores da instituição. Pôde-se, desta forma, constatar que tanto os elementos individuais como os elementos corporativos da espiritualidade estão presentes na cultura organizacional da FICR. Quanto aos colaboradores, a percepção da espiritualidade no ambiente de trabalho coincide com a visão dos gestores e é convergente com a cultura organizacional registrada e praticada por ambos. Assim, pode-se identificar que tanto gestores quanto colaboradores procuram, de forma colaborativa e com o mesmo interesse, praticar as dimensões da espiritualidade ilustradas por Rego, Cunha e Souto, (2007), que são o sentido de comunidade na equipe, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de préstimo à comunidade (trabalho com significado), alegria no trabalho, oportunidades para a vida interior.

**Palavras-chave:** Espiritualidade. Cultura organizacional. Dimensões da espiritualidade.

**ABSTRACT**

This research aimed to identify how spirituality is present in the organizational culture of the College “Faculdade Imaculada Conceição do Recife (FICR)” according to Rego’s, Cunha’s and Souto’s (2005) model. A qualitative and descriptive research was carried out, case study pattern, and it was analyzed the primary and secondary data of the institution. From the data analyzed, it was possible to identify and prove that the researched organization not only intends to practice spirituality in its work environment, but also has the dimensions of spirituality as a characteristic inherent to its organizational culture and intrinsic to its daily practices and processes. This feature is noted by the managers and employees of the institution. In this way the individual and corporate elements of spirituality can be noted in the organizational culture of FICR. As for employees, the perception of spirituality in the workplace coincides with the view of managers and it is convergent with the organizational culture recorded and practiced by both of them. Thus, it can be identified that both managers and collaborators seek, collaboratively and with the same interest, to practice the dimensions of spirituality illustrated by Rego, Cunha and Souto, (2007), which are the sense of community in the team, alignment of the individual with the values of the organization, sense of community service (meaningful work) and joy at work and opportunities for inner life.

**Keywords:** Spirituality. Organizational culture. Dimensions of spirituality.

## I INTRODUÇÃO

A espiritualidade dentro das organizações aos poucos vem se destacando como uma ferramenta, sendo incorporada dentro da cultura organizacional. A espiritualidade começou a fazer parte das organizações a partir dos anos 90, motivados por uma série de acontecimentos que passaram a fazer parte do dia a dia das empresas (Arruda, 2005). Todavia, em pleno século XXI ainda existe muita resistência, principalmente por ser confundida com crenças, doutrinas dogmáticas ou religiosas. Mesmo sendo uma construção recente (Pawar, 2008), e estar em seus primeiros passos, a espiritualidade no ambiente do trabalho veio para ser mais do que uma tendência (Burack, 1999).

Giacalone e Jurkiwicz (2003), por exemplo, sugeriram que a espiritualidade nas organizações é um quadro de valores organizacionais, evidenciados na cultura da organização, que promove a experiência de transcendência dos empregados por meio dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com as outras pessoas, de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria.

A questão que se elaborou a partir dessa temática da espiritualidade dentro da cultura organizacional da Faculdade Imaculada Conceição do Recife, foi: como as dimensões da espiritualidade puderam influenciar na cultura organizacional e quais os benefícios que ela traria para a Organização?

A partir desse questionamento e dos dados que foram levantados, foi possível inferir e confirmar que existe uma nova ferramenta moderna de gestão. Estamos em um novo século onde tudo evolui muito rápido. É o momento das organizações se modernizarem, reverem seus conceitos e aspirarem novos ideais e valores éticos e humanos, proporcionando um ambiente competitivo e saudável.

A Faculdade Imaculada Conceição do Recife (FICR), onde foi realizada a pesquisa, tem como Missão: “oferecer educação de qualidade com base nos princípios cristãos, na perspectiva do desenvolvimento sustentável e na dimensão humanizadora”, e sua visão: “Ser até 2022 referência em qualidade acadêmica em nossa região, caracterizada pela Pastoralidade e Sustentabilidade” (PDI – 2019/2024, p. 12).

A FICR faz parte do Instituto dos Irmãos Maristas das Escolas, uma Congregação [Religiosa](#) que foi fundada em [2 de janeiro](#) de [1817](#), no pequeno vilarejo de [La Valla](#), interior da França, pelo padre São [Marcelino Champagnat](#). Em pleno período de pós-revolução, quando o acesso à educação era privilégio de poucos, o então jovem padre deu início à missão de educar e evangelizar crianças e jovens, especialmente os mais necessitados.

Desde sua fundação a espiritualidade foi colocada como um dos principais valores na cultura organizacional do Instituto. O fundador talvez na época não tivesse claro os princípios administrativos de uma organização (planejar, organizar, direção e controle), mas tinha aquilo que hoje chamamos de visão holística, como bem definida por Siqueira (2018).

Voltando ao tema da espiritualidade, vale destacar que espiritualidade e religião não são sinônimos. Aqui se parte do pressuposto de que a espiritualidade não está vinculada a um preceito religioso nem a ritualismos organizados ou proselitismos. Assim, ela não está condicionada a rituais, doutrinas ou crenças religiosas institucionalizadas, ainda que esteja impregnada de valores comuns à maioria das religiões. Podemos afirmar que a espiritualidade consiste em uma nova perspectiva de humanização do ambiente e das relações de trabalho e de uma autorrealização no ato de trabalhar, baseada na transformação da consciência, propiciando o bem-estar emocional e a construção e reconstrução de orientações, valores e práticas que não estão associados ou representados em termos de religião ou mesmo de religiosidade. Ser alguém espiritual não significa exibir qualquer religião. E uma organização que nutre a espiritualidade não é a que induz as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas. Em rigor, esta indução pode ser mesmo uma “afronta” à genuína espiritualidade.

A partir desse estudo inicial a presente pesquisa buscou junto aos colaboradores identificar e analisar as práticas da espiritualidade na cultura organizacional da Faculdade Imaculada Conceição do

Recife, no intuito de ser mais uma ferramenta para a Faculdade estudada, assim como uma contribuição para o mundo acadêmico, uma vez que o tema vem crescendo dentro das Organizações. Outro fator que justificou esta tendência foi na qualidade de vida.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos teóricos de Schein (1984, 1985) e Dalkir (2005) foram adotados como referencial teórico sobre cultura organizacional. Sobre espiritualidade e espiritualidade nas organizações, os conceitos teóricos adotados como referência, predominantemente, aludem a Elkins *et al.* (1988) para espiritualidade e Rego, Cunha e Souto (2007a), Ashmos e Duchon (2000) para espiritualidade nas organizações, haja vista que suas pesquisas empíricas têm norteadado outras pesquisas no âmbito nacional e internacional.

### 2.1 Espiritualidade

A espiritualidade é um conceito amplo com diversos pontos de vista. Geralmente inclui um sentido de algo maior que nós, e usualmente envolve a busca por significado na vida. Ela é um elemento essencial da humanidade, que engloba a busca individual por significado e propósito; ela inclui conexão com os outros, consigo mesmo (ser), com a natureza, e com o que é significativo ou sagrado; ela abraça crenças e práticas religiosas e culturais, bem como filosóficas e seculares (Puchalski *et al.*, 2014).

Segundo Myers (1990) a espiritualidade é uma contínua busca de significado e propósito na vida; uma apreciação para a profundidade da vida, a expansão do universo, e as forças naturais que operam como um sistema de crença pessoal. Sob outro ponto de vista, Benner (1989) caracteriza a espiritualidade como uma resposta humana ao chamado de Deus para um relacionamento com Ele. Mitroff e Denton (1999) reconhecem a importância da interligação do conceito da espiritualidade como o desejo básico de encontrar o sentido último da vida e viver uma vida completa, plena.

Boff (2001) cita Dalai-Lama, que se refere à espiritualidade como algo que produz mudanças interiores no ser humano; no entanto, essas mudanças não começam e nem terminam no interior de cada ser. A partir do interior, é desencadeada uma série de mudanças na sociedade e nas relações com a natureza e com todo o universo. Esse mesmo autor evidencia ainda que a espiritualidade é tudo aquilo que se produz dentro de nós que leva à mudança. O ser humano é um ser de mudanças, pois nunca está pronto, está sempre em transformação, quer seja física, psíquica, espiritual, social e cultural.

### 2.2 Espiritualidade nas organizações

Quanto à espiritualidade nas organizações, até há pouco tempo, não se entendia bem e para muitos era vista como algo puramente ligado a uma determinada seita ou religião. Mas os tempos mudaram e aquilo que era visto com certa desconfiança por muitos empresários e executivos está se tornando a salvação de muitas organizações. O século XXI fez com que estudiosos das áreas de humanas comessem a pesquisar temas voltados à espiritualidade. Surgiu e continua surgindo uma variedade de livros e artigos dando enfoque na qualidade de vida das pessoas. Percebeu-se que as pessoas estão saturadas com as antigas práticas e posturas que as organizações vêm mantendo.

Para Fava (2008), a espiritualidade nas organizações pode ser entendida como a prática, por parte das empresas e seus líderes, do entendimento de que os colaboradores possuem uma vida interior e são seres integrais, que desempenham outros papéis em suas vidas. Assim, o trabalho realizado com um sentido de comunidade deve ser influenciado mutuamente, pelo desenvolvimento dos aspectos da vida dos indivíduos; nesse sentido, já se esperava que os líderes de empresas bem-sucedidos, do século XXI, mantivessem lideranças espirituais.

Portanto, verifica-se como a espiritualidade assume dimensão importante dentro da cultura organizacional, como ela influencia seu *modus operandi*, criando transparência, confiança e melhor inter-relacionamento entre os colaboradores, gerando por sua vez, melhor e mais eficaz difusão do conhecimento, bem como a colaboração e participação das diversas partes envolvidas dentro de uma corporação, para que o conhecimento comum ganhe corpo e para que este, por sua vez, gere soluções e inovações para os problemas enfrentados no dia a dia.

#### 2.2.1 Dimensões da espiritualidade nas organizações

Rego, Cunha e Souto (2007) definem a espiritualidade nas organizações do seguinte modo: existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma

comunidade, com sentido de alegria e de respeito pela vida interior. O estudo de Rego, Cunha e Souto (2005) deu origem a cinco dimensões da espiritualidade nas organizações. No quadro I seguem as dimensões da espiritualidade.

Quadro I: Dimensões da Espiritualidade

DIMENSÕES	RELAÇÃO
Sentido de comunidade na equipe	Espírito da equipe, zelo mútuo entre os seus membros, sentido de comunidade e propósito comum.
Alinhamento do indivíduo com os valores da organização	Compatibilidade de valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização.
Sentido de préstimo à comunidade	O trabalho realizado corresponde a importantes valores da vida do indivíduo e é útil à comunidade.
Alegria no trabalho	O sentido de alegria e de prazer no trabalho.
Oportunidade para a vida interior	Modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo.

Fonte: Rego, Cunha & Souto, 2005.

Foi através dos trabalhos desses autores que se originaram as cinco dimensões mostradas no quadro I e que explicaremos a seguir:

**Sentido de comunidade na equipe** – o colaborador sente-se envolvido com o estabelecimento de uma profunda conexão ou relacionamento com outros, articulada como sendo da comunidade (Ashmos & Duchon, 2000). Esses autores afirmam que ela ocorre no nível grupal do comportamento humano e diz respeito a interações entre empregados e seus colegas, além de envolver um profundo senso de conexão entre as pessoas, incluindo apoio, liberdade de expressão e atenção.

**Alinhamento com os valores da organização** – quando o colaborador se identifica com os valores da organização, eles internalizam esses valores e agem instintivamente sem precisar processar as informações (Dehler & Welsh, 1994). Hawley (1995) também se refere à importância do alinhamento entre os valores da organização e do indivíduo.

**Sentido de préstimo à comunidade** – o colaborador busca no trabalho, não só a sua sobrevivência, mas a realização dos seus sonhos. Ele só é completo quando sente que o seu trabalho não é somente útil para ele, mas também para a sua família e para a sociedade (Oliveira, 2002). De acordo com Mondin (2005), o homem não trabalha apenas para si mesmo, mas também para os outros.

**Alegria no trabalho** – o colaborador procura alegria nas atividades desenvolvidas diariamente. Rego, Cunha e Souto (2005) afirmam que os seres humanos necessitam de viver o sentido de pertença, definem a sua identidade em função das relações com os grupos de que fazem parte, procuram sentido para o seu trabalho e sua vida. Para Rego, Cunha e Souto (2005), essa dimensão engloba itens relacionados com o sentido de alegria e de prazer no trabalho.

**Oportunidade para a vida interior** – a organização, por sua vez, respeita o indivíduo levando em consideração sua espiritualidade e seus valores espirituais (Rego, Cunha & Souto, 2005). O ambiente de trabalho, muitas vezes, é o centro da sua existência, e frequentemente contribui para essa desolação, impedindo o crescimento individual.

Portanto, pode-se dizer que a espiritualidade, apesar de seu caráter intangível e de não haver ainda um consenso em suas definições, é um fenômeno inerente à natureza do ser humano; ela é também independente e existe além de sua formação e crenças e, inevitavelmente, faz parte em maior ou menor grau da vida do indivíduo.

## 2.2.2 A espiritualidade na cultura organizacional

Barchifontaine (2010) nos diz que o tema da espiritualidade no trabalho vem crescendo de forma intensa nos últimos anos nos relatando que algo que era visto antigamente como um assunto totalmente desligado do universo organizacional, como algo desconexo, ou religioso ou até místico, hoje se insere como uma dimensão estratégica, na medida em que se dá significado à missão da organização e ao trabalho das pessoas.

Rego, Souto e Cunha (2007) dizem que a espiritualidade nas organizações pode ser interpretada como o reconhecimento, pela organização e pelos seus líderes, de que os empregados ou colaboradores têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade e de pertença a um grupo (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman, Czaplewski & Fergusson, 2003).

Diante de todo o material apresentado, usando vários pesquisadores como base para a pesquisa da espiritualidade, é possível afirmar a importância que a espiritualidade desponta dentro da cultura organizacional, como ela influencia seu *modus operandi*, proporcionando uma maior confiabilidade, transparência, ética e um melhor inter-relacionamento entre os colaboradores e gestores da organização.

### 2.3 Cultura organizacional

Os costumes da sociedade, a autoimagem de seus membros, as coisas que a fazem diferente de outras sociedades, são, em suma, sua cultura. A cultura é poderosamente subjetiva e reflete os significados e entendimentos que nós tipicamente atribuímos a situações, e as soluções que nós aplicamos a problemas comuns. As pessoas entram nas organizações advindas da comunidade circundante e trazem suas culturas com elas. Ainda é possível para as organizações terem suas próprias culturas, por elas possuírem a qualidade paradoxal de ser parte e por estar à parte da sociedade. Elas estão inseridas no contexto mais amplo da sociedade, mas ao mesmo tempo elas também são comunidades autônomas com suas próprias e distintas regras e valores (DALKIR, 2005).

A cultura é também um conjunto de artefatos ou elementos materiais. Estes não são somente sinais e símbolos pelos quais a organização é reconhecida, mas também eventos, comportamentos e pessoas que incorporam a cultura. O meio da cultura é a interação social, a teia de comunicações que constitui a comunidade. Aqui uma linguagem compartilhada é particularmente importante na expressão e significação de uma cultura organizacional distinta. É especialmente evidente em comunidades de uma determinada prática seus membros tenderem a ter seu próprio “jargão” ou “marca” (Dalkir, 2005).

Para Schein (1985), ela 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 de prática gerencial, padrões de autoridade, relacionamentos sociais e a sabedoria convencional do discurso, de nação para nação, dentro de uma cultura organizacional.

#### 2.3.1 Elementos da cultura organizacional

Ao se analisar a cultura organizacional, vê-se que seus elementos permeiam os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre muitos aspectos, desde o comportamento dos seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional. Dentro da cultura organizacional, o seu processo de formação e mudanças ocorre pela ação dos indivíduos, sejam eles subordinados ou superiores. Uma vez formada a cultura, esta exerce influência na forma de pensar, sentir e responder dos indivíduos pertencentes a ela (Damião, 2014).

Sendo assim, a cultura define de maneira consistente como as pessoas realizam tarefas, solucionam problemas, resolvem conflitos, tratam clientes e empregados e assim por diante. Usando uma perspectiva de processo, a cultura pode ser definida como um conjunto de mecanismos, tais como: valores informais, normas e crenças que controlam como os indivíduos e grupos em uma organização interagem uns com os outros e com as pessoas externas à organização (Dalkir, 2005).

Freitas et al. (2010), por sua vez, observando aspectos antropológicos que muitas vezes nos escapam, passando despercebidos no cotidiano organizacional, apresenta elementos da cultura organizacional que podem ser classificados ou divididos em sete classes. Somando-se a estas, outras duas últimas classes - Clima/Comunicação, e Metáforas e Símbolos, são tomadas de Morgan (1977), no que perfazem nove classes que são apresentadas logo a seguir:

**Valores** - para Deal e Kennedy (1982) valores organizacionais são considerados o coração da cultura organizacional, uma vez “que esses definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados; eles podem ser explicitados de maneira simples e representam a filosofia da organização para atingir o sucesso” (Freitas, 2013, p. 16).

**Crenças e pressupostos** - na formação da cultura organizacional, Schein (2009) atribui aos líderes papel central e fundamental no processo e diz que o líder é o precursor na criação e imposição dos elementos culturais, tais como: crenças, valores e suposições (Waltrich Filho, 2016).

**Ritos, rituais e cerimônias** - Schein (2009, p. 13) define rituais e celebrações formais como sendo “maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou



“passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos”.

**Sagas e heróis** - Freitas (2013) comenta que as sagas são narrativas heroicas, ou épicas, que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como eles foram vencidos. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial, captando a necessidade de associação positiva e identificação que todo ser humano sente.

**Histórias** - Freitas (2013) diz que as histórias são narrativas baseadas em eventos reais que nos informam a respeito das organizações, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado. Wilkins (1984) relata que as histórias exercem papel relevante na divulgação dos valores e dos exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura.

**Tabus** - Freitas (2013) afirma que os tabus, assim como os valores, são aspectos que irrigam, assim como caracterizam a vida em grupo. Todo grupo, toda sociedade, toda organização desenvolve um grupo de preceitos que hierarquiza o grau de importância das coisas. Já os tabus têm tanta relevância quanto os valores, só que por uma perspectiva negativa, definindo áreas proibidas, ou seja, o que está além das fronteiras e não deve ser permitido seu acesso ou mesmo sua menção.

**Normas** - Freitas (2013) comenta que as normas se referem aos procedimentos ou comportamentos considerados como o padrão, a regra para a maior parte das situações e eventos organizacionais. Esse sistema normativo da cultura organizacional funde-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo criador da organização.

**Clima/comunicação (emoções evocadas na interação entre indivíduos)** - Schein (2009) comenta que clima é um sentimento transmitido em um grupo pelo *layout* físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri & Litwin, 1968).

**Metáforas e símbolos** - são elementos da cultura organizacional que promovem ampla disseminação de conhecimentos com diferentes propósitos a uma gama bastante diversificada de indivíduos e grupos dentro de uma organização. Eles, metáforas e símbolos, promovem um entendimento mais rápido e fácil de significados essenciais tanto no que está relacionado aos processos organizacionais quanto ao que é relativo às interações entre indivíduos e grupos, facilitando a compreensão e o comprometimento mútuos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi do tipo qualitativa, que é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell, 2010). De acordo com Patton (1986), a pesquisa qualitativa enfatiza a compreensão ou interpretação dos significados dos indivíduos que atuam em função de suas crenças, valores, sentimentos, emoções e seu comportamento.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso que, segundo Roesch (1999), dá oportunidade de analisar o fenômeno em seu contexto, além de ser especialmente adequado em estudos no que diz respeito a eventos organizacionais.

Finalmente esta pesquisa é do tipo descritivo, que, segundo Godoy (2007) tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Esse tipo de pesquisa busca identificar características de um grupo ou suas opiniões, atitudes e crenças.

Foram elaborados e adaptados dois roteiros de entrevista sendo um para gestores e o outro para os colaboradores. Esse é um tipo de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento.

Para a realização desta pesquisa foi utilizado o método de entrevista presencial e individual, onde foram entrevistados alguns colaboradores (gestor/a e colaborador/a).

Os sujeitos desta pesquisa foram representados pelos gestores/colaboradores da Faculdade. Foram ouvidos gestor/es e cololaborador/es, um a um, até que as respostas começaram a se repetir até a saturação, ou seja, de maneira a se tornarem redundantes, o que não traria acréscimos para o

entendimento dos fenômenos, decidindo-se, assim, por parar as entrevistas. Cabe destacar que não houve intenção prévia de limitar a quantidade de entrevistados.

Ao fim, foram entrevistadas seis pessoas assim apresentadas:

Quadro 2 - Entrevistados

ENTREVISTADO	CARGO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
E1	Gestor	15:28
E2	Gestor	16:47
E3	Gestor	14:20
E4	Colaborador	13:52
E5	Colaborador	28:24
E6	Colaborador	08:43

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados das entrevistas foram tratados mediante análise de conteúdo, temática, buscando responder aos objetivos da pesquisa (Bardin, 1977; Trivinos, 1987; Richardson, 1999), geralmente utilizada em pesquisas de natureza qualitativa. Bardin (1977) recomenda a análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa útil para se analisarem informações obtidas por meio da comunicação oral (entrevista) e da escrita.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Pelas análises documentais, percebeu-se que a instituição, sempre preservou a espiritualidade na sua cultura organizacional, mesmo que a palavra espiritualidade não apareça de uma maneira literal, mas é nítido perceber que ela está subentendida por meio de outras palavras. Pois a Faculdade apresenta nos documentos analisados a importância dos valores e princípios cristãos, o que corrobora e fundamenta o conceito mais amplo da espiritualidade.

Pelas entrevistas verificou-se como os gestores da organização procuraram incentivar a prática da espiritualidade no ambiente de trabalho, por meio de posturas, práticas, processos, instrumentos, e de sua própria percepção da espiritualidade vivenciada dentro da cultura organizacional da instituição pesquisada. Dentro deste mesmo contexto, verificou-se, igualmente, qual a percepção dos colaboradores quanto ao incentivo e prática da espiritualidade no ambiente de trabalho por parte de seus gestores.

Foi verificado junto aos diretores a existência de documentos e sistemas que denotassem o registro de seus valores organizacionais para que fossem verificadas e identificadas as dimensões da espiritualidade na organização. Isso proporciona um reforço sobre a consideração e a importância da prática da espiritualidade no ambiente de trabalho e demonstra a preocupação e o incentivo dado a tal prática quando este fator faz parte da cultura organizacional da organização.

##### 4.1 Identificar como a espiritualidade compõe (ou não) os principais documentos institucionais

Após análise dos principais documentos que compõem a base dos valores e princípios éticos da FICR, é possível destacar e afirmar que a espiritualidade é muito presente na cultura organizacional da instituição. Junto a um dos diretores da organização, tive acesso aos seguintes registros: Relatório Socioeducacional UBEC – 2017/2018; Código de Conduta Ética da UBEC – 2017; Site da Faculdade; Plano de Desenvolvimento Institucional – Período 2019/2024 e do Regimento Geral – 2019 da FICR. Esses documentos atestaram os valores da instituição na cultura organizacional e da espiritualidade.

O Código de Conduta Ética da UBEC (UBEC, 2017, p. 4), por exemplo, contribui para estabelecer um padrão de relacionamento respeitoso e transparente, com o objetivo de orientar sempre e proceder de acordo com os Princípios Éticos e Cristãos. A Educação oferecida se baseia nos valores, não se reduzindo a meros processos didático-pedagógicos, técnicos e administrativos, mas com uma formação místico profética gerada pela mensagem do Evangelho. “Seria esse valor, que concebe o ser humano como realidade integral – espírito, alma e matéria –, e que caminha na direção do amor e do altruísmo, que vai configurar as atividades da ação educativa”. Esta visão humanística e cristã proporcionará a transformação pessoal e da sociedade, e a sustentabilidade, fundada na justiça social, em atitudes éticas.

No Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2024 (PDI), destaca a importância e todo o trabalho que tem a pastoralidade dentro da Instituição. Por finalidade educacional, a FICR expressa sua

missão primordial de servir à humanidade e à Igreja por meio da educação e da ação social, com o propósito de alcançar o desenvolvimento integral da pessoa humana e a transformação da sociedade, para uma cidadania engajada, responsável e comprometida com os valores éticos e cristãos.

A partir da missão, valores e princípios institucionais, a FICR fundamenta a pastoralidade de modo intrínseco e transversal, sendo uma dimensão que abarca a totalidade da instituição, o complexo de suas atividades e o conjunto das pessoas que a compõem. Destaca-se, ainda, que a pastoralidade na comunidade educativa tem caráter acadêmico e social, identificando-se na pluralidade de iniciativas que destaquem o cuidado para com as pessoas, a responsabilidade para com os processos pedagógicos e administrativos e a atenção para com os momentos celebrativos da fé cristã. Para a FICR, a pastoralidade é elemento referencial de toda a vida de suas instituições e integra as dimensões pedagógica, administrativa, financeira, educacional, pastoral e das relações humanas.

Diante do exposto verifica-se que a espiritualidade compõe e está presente em todos os documentos analisados. Isso indica que os valores e as dimensões da espiritualidade são importantes para a organização.

#### **4.2 Analisar as dimensões da espiritualidade, nas falas dos gestores e colaboradores entrevistados**

Após analisar todas as entrevistas, foi possível identificar todas as cinco dimensões de espiritualidade contidas na cultura organizacional da organização pesquisada. Entretanto, as dimensões: Alinhamento com os valores da organização e Sentido de propósito à comunidade são preponderantes. A seguir, serão apresentados trechos das entrevistas, fundamentadas com cada dimensão.

**Sentido de comunidade na equipe** – Na visão do E2, essa dimensão é um diferencial e ajuda na resolução dos percalços das rotinas diárias:

Inclusive essa prática é um dos diferenciais da instituição que a gente faz parte, e como procuramos entender os problemas de cada um da equipe trazendo pra reflexões o que cada tá passando por alguma situação mais complicada, a gente para, a gente senta, a gente aconselha, a gente acompanha, a gente procura contribuir de alguma forma para solução de algumas dificuldades que os colaboradores têm no dia a dia do trabalho deles, ou no dia a dia na vida pessoal deles.

No mesmo sentido, o E4 assim mencionou:

No momento que você consegue passar pra sua equipe que a espiritualidade é algo presente em que eles conseguem sentir e existe essa preocupação com o outro e como ele está, tudo flui mais fácil, as pessoas produzem melhor, as pessoas trabalham mais felizes, as pessoas se sentem mais à vontade.

O E5 reforça essa dimensão reconhecendo a importância de dar sentido à vida das pessoas: “A gente aqui tem esse cuidado com a comunidade e com a sociedade, e a gente quer e busca dar sentido à vida das pessoas que estão fora também. A gente tem um valor que diz que o grupo precisa dar sentido à vida das pessoas da comunidade que nos rodeia”.

**Alinhamento com os valores da organização** – O E2 comenta seu alinhamento com os valores organizacionais e sua identificação pela organização: “Eu acho que a instituição tem propósitos, valores, objetivos muito parecidos com os que eu acredito, e que eu quero pra mim, então eu me identifico muito”.

Aqui o E5 ressalta o conhecimento que tem nos documentos da instituição, reforçando a importância desses valores:

Aqui na instituição é um dos pilares, que tá escrito nos valores, propósitos e pensamentos e nos princípios da instituição, estava escrito na documentação que a gente tem que ter uma espiritualidade que permeie processos, e que permeie a cultura institucional, e a gente percebe.

O E1 reforça o alinhamento da instituição com os membros, assim como o sentimento de pertença:

É uma instituição que busca que isso esteja na sua cultura, que isso seja uma coisa não só falada, mas que seja uma coisa vivenciada, e isso contribui para a inovação no sentido de que as pessoas buscam sempre trazer algo mais,



porque elas têm o sentimento de pertença, se ela se sente bem no local ela tem esse pertencimento, então ela quer algo mais, ela quer trazer algo mais, e não só por destaque, mas porque ela se sente tão bem que ela se sente na obrigação de contribuir com a instituição.

Outra característica identificada nessa Instituição é o “alinhamento do indivíduo com os valores da organização” que há entre os gestores/colaboradores e a FICR. Pelas respostas se pode constatar que os gestores/colaboradores declaram gostar dessa organização e de seus trabalhos; reconhecem ter carinho por ela e sentem fazer parte da mesma, além de reconhecê-la como parceira.

**Sentido de préstimo à comunidade** – O E3 tem o conhecimento, o entendimento e a compreensão da missão da organização na comunidade:

E para a sociedade sim, porque eu vejo que aqui o que a gente faz não é uma mentira, o que eu falo é a verdade, aqui existe uma preocupação com o outro, então os alunos vão vir pra cá e eles vão vivenciar o que eu estou falando, então eu acho que essa contribuição com as pessoas que a gente forma pra sociedade, a gente não tá formando só alguém tecnicamente capaz, a gente tá formando uma pessoa que é tecnicamente capaz com uma visão humana.

O E4 relembra momentos em que a instituição proporcionou solidariedade, altruísmo para a comunidade: “Agora mesmo tem as pessoas que vieram da Venezuela uma coisa bacana, a gente tá adotando, a gente tá não só como escola, mas com os alunos e com a comunidade, a gente faz com que isso seja divulgado, o problema real do país seja divulgado e pede ajuda pra isso”.

Corroborando com os outros entrevistados o E6 reforça a importância da instituição para os colaboradores:

A gente enxerga essa instituição como um local de bem-estar do colaborador, para que o colaborador possa ter uma melhora, e como um local que vai atender às necessidades do entorno, porque nós não vamos nos fechar para quem está ao nosso redor. E isso é o que faz parte da nossa espiritualidade, e como diziam os fundadores, é uma espiritualidade missionária, que vai ao encontro do outro e de acordo com a necessidade do outro.

Os gestores e colaboradores reconhecem o “sentido de préstimo à comunidade” presente na FICR, significando que o trabalho para eles não significa apenas sobrevivência, mas a realização de sonhos.

**Alegria no trabalho** – Para o E1 trabalhar na instituição traz realização e satisfação: “Pra mim é uma realização porque eu tenho muita satisfação em fazer o trabalho que eu faço, e principalmente por fazer esse trabalho aqui nessa instituição, porque é um lugar que eu me sinto bem”.

O E3 salienta a satisfação, a identificação com o ambiente de trabalho: “Não só de crescimento profissional, mas a satisfação pessoal de estar em um lugar com que eu me identifico com a cultura, e quando você tá num ambiente de trabalho que você consegue reconhecer como um ambiente seu, um ambiente com que você se identifica é fantástico”.

Na mesma linha o E6 demonstra o amor pelo que faz, assim como sua empatia com as pessoas: “Eu me sinto muito bem aqui dentro, eu amo o que faço, eu faço com carinho e com dedicação e gosto de trabalhar com pessoas, e tenho uma interação muito forte com os alunos, eu gosto demais deles e tanto alunos como as pessoas de fora também”.

Observa-se que os gestores e colaboradores percebem a “alegria no trabalho”, nesta Instituição. Para eles, ela demonstra um clima saudável, prazeroso e aconchegante, que permite entrosamento e até mesmo o desenvolvimento de laços afetivos; é capaz de revigorar forças e energia.

**Oportunidade para a vida interior** – Para o E4 a importância do respeito entre os colaboradores com pensamentos e ideias de denominações religiosas, contribui para a prática da vida interior: “A gente tem evangélicos aqui, tem adventistas e eles também participam da prática de espiritualidade com a gente, só que cada um do seu jeito, e a gente respeita o jeito deles e eles respeitam a gente, aqui não tem essa dificuldade não”.

O E3 destaca a importância da aceitação e respeito nos momentos em que cada qual procura professar sua fé:

Eu não sou católico, eu sou espírita. Então nesses momentos de oração que a gente tem na segunda-feira, então cada um traz sua crença e eu coloco a minha e é muito bem aceita. O pessoal vem e faz a oração com a gente, é muito tranquilo. Então eu consigo trazer no meu ambiente de trabalho a minha vivência não católica.

O E5 reforça o sentimento de identificação e satisfação interior, além de enfatizar uma visão positiva: “Eu sinto isso, desde que eu entrei aqui eu percebo que a minha vida e espiritualidade melhorou muito, eu consigo ter um bem-estar completo e me sentir, no sentido de ter algo que me transcende e que me leva para fora desses muros mesmo estando aqui”.

#### 4.3 Analisar os níveis de cultura, segundo Schein (2001), na organização estudada

O estudo da cultura organizacional vem sendo abordado pela literatura acadêmica há muito tempo. A partir dos anos 1980 esses estudos passaram a ter mais destaques. Para Schein (1991) cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem, o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Schein (2001) afirma que há três níveis de cultura: os artefatos visíveis; o sistema de valores declarados e as certezas tácitas compartilhadas.

a) Os **artefatos visíveis**: está relacionado com aspectos tangíveis da organização. São exemplos, missão e slogans dispostos em quadros, nas paredes e fachada da organização, as instalações, o modo como os funcionários se vestem, entre outros.

A figura 1 apresenta o nome da mantenedora UBEC, assim como o símbolo da Catedral de Brasília, símbolo esse que lembra duas mãos unidas em oração e a imagem de Nossa Senhora da Conceição. Esses elementos visíveis reforçam a identidade da instituição com os valores da cultura organizacional. Nesse sentido, a Faculdade deixa transparecer a sua espiritualidade, a maneira como ela quer ser vista e reconhecida pela sociedade.

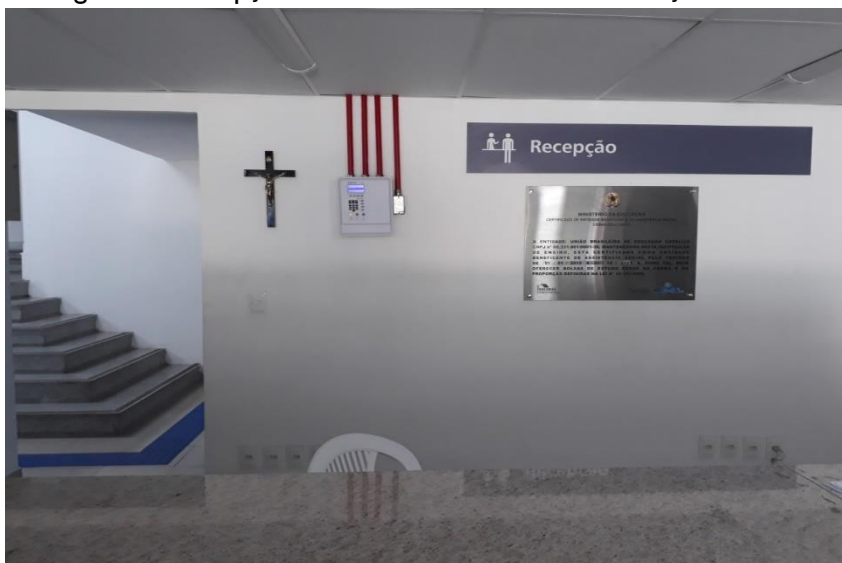
Figura 1 - Fachada lateral da Faculdade Imaculada Conceição do Recife



Fonte: Pesquisa do autor. 2019.

A figura 2 é uma imagem da recepção, percebe a presença de um crucifixo, sinal que representa um dos maiores símbolos da fé cristã. Além da simbologia religiosa, ele representa dois lados opostos e uma ligação entre o homem e Deus. A cruz é entendida como uma ponte para o bem, o caminho mais correto, que liga o homem a Deus. Através do sacrifício, deixam-se os pecados para trás, aceita-se o seu próprio destino e, então, vive-se em paz. Como está escrito na Bíblia Sagrada: “Se alguém quer me seguir, esqueça os seus próprios interesses, carregue cada dia a sua cruz e me acompanhe” (Lucas 9: 23).

Figura 2 - Recepção da Faculdade Imaculada Conceição do Recife



Fonte: Pesquisa do autor. 2019.

b) O sistema de **valores declarados**: trata-se do segundo nível, que se refere aos valores dos membros da organização e da organização como um todo. Observou-se que os valores da organização estão amplamente expressos em seus documentos formais, e emergiram nas falas dos entrevistados nesta dissertação.

Nesse segundo nível os valores da instituição foram contemplados nos objetivos 1 e 2, por meio dos documentos analisados. E no segundo os entrevistados expressam os valores da organização de uma maneira natural, como se fossem um mantra no dia a dia. Isso reforça o quanto a cultura da organização é algo real, não apenas em documentos, mas presente na vida de cada gestor e colaborador.

c) As **certezas tácitas compartilhadas**: referem-se ao terceiro e último nível, sendo o mais profundo da organização. Segundo Schein (2001), este nível forma o coração da cultura de uma organização. As certezas tácitas existem além da consciência e são elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre colaboradores de uma organização. Schein (2001) acredita que as certezas tácitas têm a capacidade de influenciar o que os membros de uma cultura percebem e como eles pensam e agem.

Neste terceiro nível, deve-se pensar na organização do ponto de vista histórico, quais foram os valores crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida. “Se os valores e certezas dos fundadores estão em desacordo com o ambiente da organização permite ou proporciona, a empresa falha e nunca desenvolve uma cultura inicial” (Schein, 2001, p. 35).

#### 4.4 Discussão geral

Diante dos dados e análise, foi possível identificar e comprovar que a organização pesquisada, não só tem a intenção de praticar a espiritualidade em seu ambiente de trabalho, como tem as dimensões da espiritualidade como característica inerente à sua cultura organizacional e intrínseca a suas práticas e processos diários. Essa característica é notada pelos gestores e colaboradores da instituição. Pôde-se desta forma constatar que tanto os elementos individuais como os elementos corporativos da espiritualidade estão presentes na cultura organizacional.

Percebe-se que os gestores, responsáveis por manter e influenciar a cultura da organização (Freitas, 2013), procuram fomentar a prática da espiritualidade junto aos colaboradores da organização em todos os aspectos e dimensões da instituição, a saber, por meio de processos, procedimentos, postura, relacionamentos, compartilhamento de informações e outros, ou seja, em suas atividades e rotinas diárias. O mesmo se observa na postura e atitudes dos colaboradores.

Esta pesquisa, buscou-se contribuir com a ciência e as boas práticas organizacionais no sentido de apresentar a espiritualidade como fator diferencial na administração e organização de empresas, no

intuito de proporcionar uma visão e abordagem administrativa mais humanizada e adequada às novas demandas da sociedade. Estamos em um contexto socioeconômico globalizado que a cada dia exige das organizações novas atitudes e a aplicação de inúmeras tecnologias e teorias para buscar novos horizontes para sua sobrevivência, crescimento e perenidade. É dentro deste cenário que a espiritualidade ganha importância e aparece como uma alternativa, fornecendo parâmetros e subsídios, bem como, uma nova abordagem para a criação de organizações modernas.

Neste aspecto, a contribuição científica de informações de caráter qualitativo para o aprofundamento e melhor organização desse segmento será extremamente válida devido à dificuldade e ao recente campo de pesquisa no qual se caracteriza a espiritualidade no meio acadêmico da administração. Um vasto campo de pesquisa e seus eventuais desdobramentos, nesse sentido, se abrem a futuras pesquisas e estudos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A espiritualidade no ambiente de trabalho se caracteriza pela existência de oportunidades para realizar trabalho com significado no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e satisfação, respeito por valores e pela vida interior. Essa definição adotada no referencial teórico pode ser uma característica que uma empresa considera importante em sua realidade. Dessa forma, a espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser um valor organizacional, e, conseqüentemente, considerada como uma dimensão da cultura organizacional da empresa.

Na entrevista com os gestores se pôde concluir que em suas concepções as dimensões da espiritualidade estavam presentes e eram incentivadas e estimuladas em seus colaboradores, principalmente para que tivessem consciência de suas responsabilidades, mas de uma forma natural e empírica, o que ocorria por meio de delegação de tarefas e responsabilidades, mas essencialmente pela liberdade de expressão de ideias, respeito e colaboração que eram em realidade mútuos.

Quanto a ambos, gestores e colaboradores, o comprometimento e a identificação com os valores e propósitos da organização eram praticamente totais e a simbiose causada por esse comprometimento e respeito mútuos, entre os membros da empresa, e entre esta última e seus membros era algo que despertava, entre todos na organização, os sentimentos de confiança, ética e transparência (Dalkir, 2005), que permeavam todas as práticas, processos e procedimentos da instituição.

Portanto, pensar em qualidade de vida, sustentabilidade, responsabilidade social, ética, autoimagem, enfim, atributos que venham a somar e a elevar o nome da organização no cenário mundial, é ter práticas e atitudes de pessoas que cultivam uma vida espiritualizada. Pessoas espiritualizadas são mais felizes, éticas, criativas, produtivas e comprometidas com a organização, o que lhes possibilita lidar com sabedoria diante dos problemas existenciais.

## REFERÊNCIAS

- Arruda, Vitorio César Mura de. (2005). Introdução. In: \_\_\_\_\_. A inteligência espiritual: espiritualidade nas organizações. São Paulo: Ibrasa.
- Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C.P.M.; Peterson, M. F. (ed.). (2000). Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ashmos, D. P.; Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134-145.
- Barchifontaine, C. P. (2010). Espiritualidade e comunicação na saúde: fundamentação conceitual. *O Mundo da Saúde*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 475-482.
- Bardin, Laurence. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Benner, D. G. (1989). Toward a Psychology of Spirituality: Implications for Personality and Psychotherapy. *Journal of Psychology and Christianity*, v. 5, p. 19-30.
- Boff, L. (2001). *Espiritualidade: um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Burack, (1999). Elmer H. Spirituality in the workplace. *Journal of organizational change management*, v. 12, n. 4, p. 280-292.
- Creswell, John W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. McGill University.

- Damião, W. S. (2014). A espiritualidade enquanto dimensão da cultura organizacional: estudo de caso em uma instituição confessional de ensino. 2014. 102 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações) – UMESP, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Deal, T.; Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison - Wesley.
- Dehler, Gordon E.; Welsh, M. A. (1994). Spirituality and organizational transformation: implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, [S.l.], v. 9, n. 6, p. 17-26, out.
- Duchon, D.; Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, v. 16, p. 807-833.
- Elkins, D. N. et al. (1988). Toward a humanistic - phenomenological spirituality: Definition, description, and measurement. *Journal of humanistic Psychology*, v. 28, n. 4, p. 5-18.
- Fava, Rubens; Gils, Claudino. (2008). *Espiritualidade organizacional*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Freitas, C. A. S. L. et al. (2010). Evidências de ações de Enfermagem em Promoção da Saúde para um envelhecimento ativo: revisão integrativa. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, v. 15, p. 265-277.
- Freitas, M. E. (2013) *Cultura Organizacional: evolução crítica*. São Paulo: Cengage Learning. (reimpr. da 1. ed. de 2007).
- Giacalone, R. A.; Jurkiewicz, C. L. (ed.). (2003). *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Godoy, A. S. (2007). Entendendo a pesquisa científica. In: Hanashiro, D. M. M.; Teixeira, M. L. M.; Zaccarelli, L. M. *Gestão do Fator Humano*. São Paulo: Saraiva.
- Hawley, Jack. (1995). *O redespertar espiritual no trabalho: O poder do gerenciamento dharmico*. Rio de Janeiro: Record.
- Lama, Dalai; Cutler, Howard C. Rinesmith. (2004). *A arte da felicidade no trabalho*. São Paulo: Martins Fontes.
- Milliman, J.; Czaplewski, A. J.; Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 4, p. 426-447.
- Mitroff, Ian I.; Denton, Elizabeth A. (1999). *A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mondin, Battista. (2005). *O homem, quem é ele? Elementos de antropologia filosófica*. Trad. R. Leal Ferreira e M. A. S. Ferrari. 12. ed. São Paulo: Paulus.
- Morgan, G. *Bureaucratic organizations*. In: Brown, P. C.; Mouthoux, Guillet de; McCullough, A. (ed.). (1977). *Research Access*, Sweden: THS Co, p. 138-150.
- Myers, J. E. (1990). *Wellness Through the Lifespan*. Guidepost, v. 23, n. 11.
- Oliveira, Silvio Luiz. (2002). *Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Patton, M. Q. (1986). *Utilization-Focused Evaluation*. 2. ed. Beverly Hills: Sage.
- Pawar, Badrinarayan S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 29, n. 6, p. 544-567.
- PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional - período 2019/2024 - Faculdade Imaculada Conceição do Recife, 2019.
- Puchalski, C. M. et al. (2014). Spirituality and health: the development of a field. *Academic Medicine*, v. 89, n. 1, p. 10-16.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas Organizações e Empenhamento Organizacional: Um estudo empírico*. Portugal: Universidade de Aveiro.
- Rego, A.; Cunha, M. P.; Souto, S. (2007). *Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional*. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez.
- Roesch, Sylvia Maria Azevedo. (1999). *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olímpio.



- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? *In: Frost, M. L. Reframing organizational culture*. [S.l]: Sage Publications, p. 9.
- Schneider, B. (ed.). (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Siqueira, Dirceu Luiz S. (2018). "Visão Holística" – Que bicho é esse! Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visao-holistica-que-bicho-e-esse/27510/>>. Acesso em: 5 jun.
- Spink, P. K. (1994). Cidadania na organização e cidadania da organização. *In: SPINK, J. P. A. A cidadania em construção*. São Paulo: Cortez.
- Tagiuri, R.; Litwin, G. H. (ed.). (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- UBEC – União Brasileira de Educação Católica. (2017). *Código de Conduta Ética da UBEC*.
- Waltrich Filho, Saul Rogério. (2016). *Cultura organizacional versus desempenho individual: estudo sobre as cooperativas Cresol da região centro-oeste do Paraná*. Educação, v. 7.
- Wilkins, A. (1984). The creation of company cultures: the roles of stories and human resources systems. *Human resource management*, v. 23, n. 1.