

ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DO GESTOR DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL¹

Tatiane Catarina Klein²

Alexandre Galina Bolzan³

RESUMO

A gestão de forma participativa e compartilhada se torna fundamental para o sucesso das organizações, e a espiritualidade se destaca com uma estratégia de ação inovadora. Com esse intuito o presente trabalho focou em identificar de forma ações de gestão que apresentam um pensamento mais espiritual podem trazer diferentes resultados competitivos. O objetivo principal do trabalho consiste em entender como a espiritualidade contribui no fortalecimento estratégico missão visão e valores da empresa. A metodologia é baseada em uma pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso, onde foi aplicada uma entrevista semiestruturada para um gestor de uma empresa de construção civil. Os principais resultados explicitam a importância das organizações terem uma cultura que cultiva e espiritualidade além de esclarecer qual é o real papel dos gestores no fomento da espiritualidade nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Espiritualidade, Gestão, Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico e científico tem causado um desequilíbrio, isto é, uma desumanização nas relações, pois não se desenvolve o espírito humano na mesma proporção. Percebe-se, um paradoxo onde qualidades e habilidades como espírito de equipe, um bom relacionamento interpessoal, resiliência, apesar de serem as mais requeridas nos profissionais requisitados pelas empresas, estão sendo negligenciadas (MURAD,2007).

Essas novas mudanças exigem dos gestores um espírito de cuidado e atenção constantes. A espiritualidade traz uma forma de agir mais focada na interação da empresa e pessoa. Vasconcelos (2015) afirma que a implementação de um quadro organizacional mais espiritualizado exige um tipo especial de liderança, que não é encontrado em todos os lugares.

¹ Trabalho final de Graduação do Curso de Administração – UFN

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador do Curso de Administração – UFN

Identifica-se que as pessoas, mesmo que preparadas tecnicamente, precisam, além disso, ser mais espiritualizado se tornando um diferencial (BARCHIFONTAINE, 2007).

O termo espiritualidade nas organizações está associado ao significado do trabalho, sentido do trabalho, significado da empresa que busca o alinhamento do colaborador com os norteadores estratégico de visão, valores e missão das empresas (GEBIN,2014).Portanto da-se a entender que a espiritualidade nas organizações é um eixo que equilibra a estrutura das organizações.

Para Venzke (2015), O processo de transformação, para ampliação da consciência, visalevar os gestores à compreensão dos seus valores individuais fundamentais, e a partir disto ter o comprometimento de viver alinhado com eles. Ainda, Mackey, John (2018) afirma que as empresas que estimulam a espiritualidade em sua organização contribuem na vida pessoal e profissional de seus colaboradores, contribuindo assim para o propósito da empresa colocandono dia a dia a missão, visão e valores da mesma.

Neste sentido, Gardner(2011) salienta faz falta líderes autênticos nas organizações, que se transforma num modelo quando consegue estabelecer um compromisso com a integridade, mas também com o desenvolvimento dos seus colaboradores e com o contentamento dos clientes. Daí surge o conceito de liderança autêntica, que resulta de um profundo e contínuo processo de autoconhecimento e autorregulação (Toor, Ofori & Arain, 2007), sendo este construto imprescindível para a íntima compreensão da liderança espiritual.

Pressupõe-se que ,para a figura de líder autêntico, que seja capaz de liderar encabeçando uma postura íntegra, transparente, reveladora dos seus próprios valores, crenças e opiniões, masacima de tudo contribuindo para a ressignificação do espaço de trabalho e transmitindo aos seusliderados esse direcionamento autêntico (Walumbwa et al, 2008).

A espiritualidade nas organizações é de extrema importância para a saúde mental e físicade seus colaboradores, ela é um caminho para desenvolver organizações mais positivas, que que alimentam o espírito humano de seus colaboradores, desenvolvem equipes engajadas, mantem uma cultura que valoriza a diversidade das expressões, culturais, étnicas, emocionaise espirituais que as pessoas trazem, têm o compromisso de ação ética e um sentido de missão transcendente no mundo, impacto positivo no meio onde está (VENZKE 2020).

Tendo em vista o tema relacionado à espiritualidade organizacional, a presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: Qual é o papel da espiritualidade nos norteadores estratégicos missão, visão e valores das empresas?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivogeral identificar qual é o papel da espiritualidade nos norteadores estratégicos missão,

visão e valores das empresas. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: apresentar a espiritualidade no nível individual e organizacional e sua importância na gestão das empresas; identificar a importância da espiritualidade para o desenvolvimento de empresas competitivas; e descrever ações práticas para que as empresas utilizem a espiritualidade como um diferencial competitivo.

Souza; Gerhard e Pinto. (2017), defende que a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT) é algo benéfico para o bem-estar não apenas da empresa, mas de toda a sociedade além da valorização do ser humano e de políticas de gestão que focam o ser humano na sua totalidade e complexidade. Nessa perspectiva, problemas que envolvem o trabalhador devem ser analisados do ponto de vista psicológico, sociológico, jurídico, e financeiro e, também, a partir de uma perspectiva espiritual (BETTEGA, 2012).

Ainda, para Weinberg e Locande (2014), a espiritualidade nas organizações é considerada uma característica psicológica que envolve o desenvolvimento de uma vida significativa de integridade e interconexão com os outros, e esse papel, dentro da organização, fica sob responsabilidade do gestor, que deve apresentar características de lideranças específicas para trabalhar a espiritualidade.

Segundo Nannus (2000), a primeira das quatro funções da liderança visionária é a seleção e articulação do alvo no ambiente externo, para onde a empresa deve dirigir as suas energias, contemplando, assim, o significado da visão. Perseguindo ser uma boa indicadora de direção, a liderança precisa estabelecer um curso em que os outros a reconheçam como símbolo de progresso real para a empresa, significando um claro passo à frente, em matéria de eficácia e eficiência. E quanto à atuação da liderança no processo de mudança, Pettigrew (1989) destaca os passos para a sua realização com base em quatro: disseminação, monitorização, política e adesão.

De acordo com Guimarães (2002), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

Buscar obter essas informações e gerar um conhecimento a respeito do assunto é uma tarefa vital não somente para líderes, organizações e governos, mas também para a humanidade como um todo. A própria manutenção da vida e seu gozo com maior qualidade estão associadas com a maneira pela qual as empresas encaram e exercem a Espiritualidade (MURAD,2007). Ainda segundo o autor, existe uma necessidade da realização de pesquisas que busquem avaliar o conceito dos gestores brasileiros com relação à Espiritualidade Organizacional, bem como a busca da compreensão dos efeitos da mesma sobre as variáveis que influenciam no desempenho.

Corroborando, Rego, Cunha e Souto (2005), afirmam que pesquisas já realizadas têm indicado que quando pessoas trabalham em empresas que respeitam e valorizam a vida internados seus funcionários, um maior comprometimento é apresentado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir apresenta-se o embasamento teórico, contextualização dos tópicos descritos sobre espiritualidade, A Espiritualidade no contexto organizacional, Empresas e Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade, Empresas e Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade.

2.1. Espiritualidade

De acordo com Solomon (2011), ainda que alguns filósofos como Hegel e Nietzsche tenham rejeitado a noção de contraste entre matéria e espírito, eles não negaram a existência de nenhum dos dois conceitos. Em suas visões, corpo e mente eram um só elemento. Hegel o denominou de “Espírito” e o conceituou como sendo a “totalidade da natureza”. A existência de mundo provido de alma, com espírito ou espiritualidade, é considerado pelos filósofos mais céticos.

Sobre o tema, Pierce (2006), salienta que “tentar definir espiritualidade é como tentar fixar um prego na areia. O primeiro erro ao tentar definir ou entender com precisão a espiritualidade é confundí-la com religião ou devoção”, não obstante, o termo ter origem no catolicismo francês, para contrapor o termo ‘devoção’ que era associado ao entusiasmo de certas práticas espirituais questionáveis. Atualmente, adquiriu sentido antropológico para descrever pessoas que buscam enxergar a vida de forma holística, buscando abranger o potencial contido em todas as dimensões do ser. Silva (2016) descreve que os seres humanos

estão ligados a uma força que os motiva, sendo assim, a espiritualidade vem a se tornar o caminho pelo qual buscam respostas ou crescimento, tanto intelectual quanto financeiro.

Kerber (2009) afirma que a espiritualidade é a busca do homem de entender o seu próprio mistério, isto é, o mistério da vida e da morte, do antes e do depois desta existência terrena, visível e palpável. É a busca pelas respostas das grandes questões da vida: Quem somos? De onde viemos? Para onde vamos? Respostas que podem dar a percepção de que somos mais do que vemos e sentimos materialmente.

Corroborando com isso Tecchio, Cunha e Brand (2018), observam uma predominância de três dimensões da espiritualidade, a saber: o senso de comunidade, o trabalho com significado e a vida interior. Ainda conforme os autores, destacam que o conceito espiritualidade está ligado com a busca individual por significado e sentido da vida, bem como suas relações com algo transcendente e sagrado, que pode ou não ter uma participação formal da religiosidade, sendo que a espiritualidade possui mensuração mais difícil que religiosidade. Em suma, os termos espiritualidade e religiosidade referem-se à ligação do indivíduo com o transcendente. Nesta seção buscou-se contextualizar a espiritualidade de modo geral, a seguir é abordado o tema no contexto organizacional.

2.2 A Espiritualidade no contexto organizacional

A espiritualidade nas organizações pode ser entendida como a prática, por parte das empresas e seus líderes, do entendimento de que os funcionários possuem uma vida interior e são seres integrais, que desempenham outros papéis em suas vidas. O trabalho, realizado com um sentido de comunidade, influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos demais aspectos da vida dos indivíduos (MOGGI E BURKHARD, 2004).

Uma organização espiritualizada é aquela que busca, na realização de sua missão, contribuir para um propósito maior que os aspectos materiais. Os valores nos quais se pauta para a realização de sua missão são éticos e centrados em princípios (KRETLY, 2005).

Tais valores são comunicados aos funcionários e interiorizados pelos mesmos, formando uma visão compartilhada da necessidade de fazer uma contribuição à sociedade (SENGE, 1990). De maneira mais específica, a espiritualidade diz respeito aos fatos de que os funcionários de uma organização (REGO, CUNHA E SOUTO, 2005):

- São seres com anseios espirituais (desejo de manifestação da individualidade, associação com um tema superior a si próprio e de utilidade).

- Pretendem experimentar um sentido de propósito e significado em seu trabalho que transcenda o aspecto material.
- Desejam vivenciar um sentimento de conexão com sua sociedade e com a comunidade formada pelos membros da organização onde trabalham.

Estas necessidades são reais e demandam atenção dos membros das organizações, especialmente dos tomadores de decisão. É comum encontrar líderes que não reconhecem o poder que possuem de influenciar a vida de seus companheiros de trabalho ou de outras instituições por meio de suas ações ou omissões.

Moggi e Burkhard (2004), propõem um modelo arquetípico sobre a visão espiritual das organizações. Consiste em vê-las a partir de quatro níveis: Recursos, Processos, relações, Identidade.

No quadro 01 observam-se os níveis da visão espiritual das organizações

NIVEIS	DEFINIÇÃO
Recursos	Consistem em tudo o que ocupa espaço. São compreendidos pelos componentes físicos da empresa, como máquinas, equipamentos, mobílias, móveis e dinheiro. É o nível mais palpável e de mais fácil observação em uma empresa.
Processos	Decorrem no tempo, em uma dimensão diferente do corpo físico. Compreendem todos os materiais, dados, conhecimento e pessoas.
Relações	Representam o nível das associações interpessoais, que abrangem as interações entre indivíduos em uma organização, englobando os medos, sentimentos, vontades, motivações e práticas de liderança.
Identidade	É abrangida pelo caráter, identidade ou essência da empresa. Pode ser representado pela história da empresa e é expresso através de sua missão, visão e valores. Para algumas organizações, ela pode ser inconsciente. Para outras empresas mais evoluídas, o processo de desenvolvimento e amadurecimento espiritual é consciente e baseado em preceitos éticos centrados em princípios. Tais valores são interiorizados pelos líderes da organização e reconhecidos no mercado.

Quadro 01- níveis da visão espiritual das organizações

Fonte elaborado pela autora

Dessa maneira, pode ser estabelecida uma comparação entre as imagens arquetípicas do ser humano e da organização. A figura 01 apresenta a Imagem arquetípica do ser humano e da organização. Moggi e Burkhard (2004) afirmam que ocorre por meio de quatro momentos: da parte da empresa recursos, processos, relações e identidade logo da parte do ser humano os níveis corpo físico, corpo etéreo, corpo astral e individualidade.

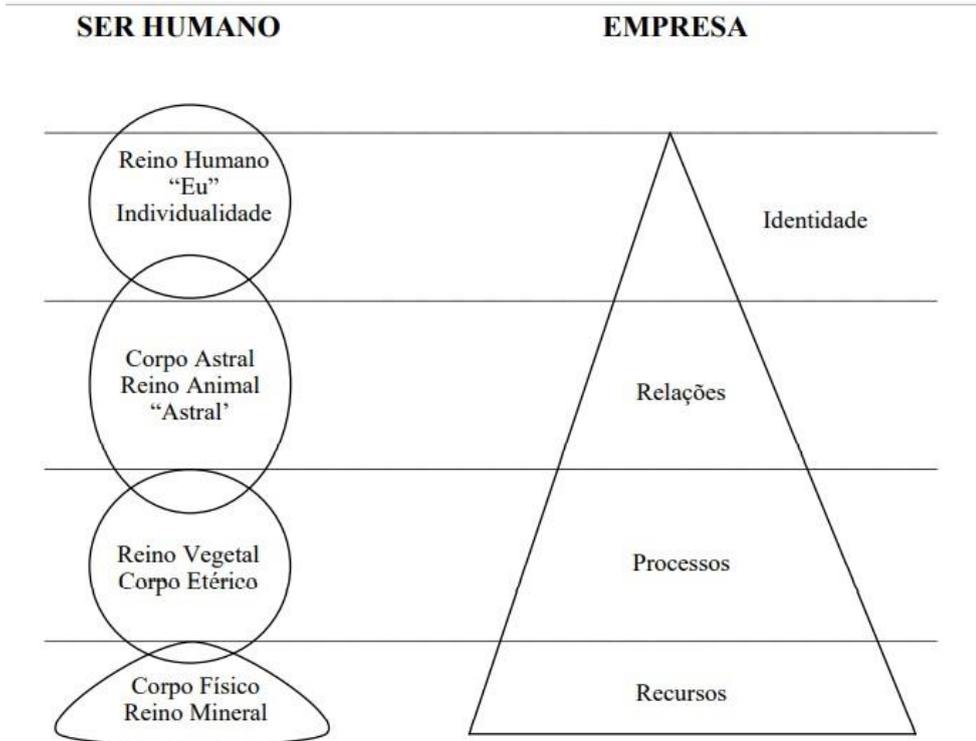


Figura 01 - Imagens arquetípicas do ser humano e da organização

Fonte: Moggi e Burkhard (2004, p.30).

Percebe-se que na figura 01 apresenta-se o alinhamento dos momentos de processos do ser humano com os momentos de processos das empresas, é possível verificar que nos recursos da empresa o alinhamento do processo do ser humano é o corpo físico ou seja forma a base da empresa, em seguida nos processos da empresa o reino vegetal corpo etérico (fonte de toda vitalidade física), no que atinge o nível das relações das empresas o alinhamento com o ser humano é o corpo astral parte essa que representa o emocional do ser humano. Por fim, no último nível da empresa denominada identidade está se encontra alinhada com o nível do reino humano esse nível alinha com a identidade da empresa pois esse reino humano engloba cultura crenças e valores da identidade do ser humano.

2.3 Empresas e Programas de Desenvolvimento da Espiritualidade

Diversas organizações, como o objetivo de elevar a sua espiritualidade e a de seus funcionários, têm buscado implementar programas de desenvolvimento da espiritualidade. Estas iniciativas, embora importantes e necessárias, frequentemente geram decepção nos seus mentores. Os motivos são diversos, no entanto os mais comuns são o imediatismo na expectativa dos resultados e a visão de que tal desenvolvimento depende exclusivamente da

participação em seminários ou discussões sobre o assunto (ARAUJO,2006).

Goleman (1996) é um dos autores que apresenta uma literatura baseada no pensamento da Ética da Personalidade que é sustentada por dois pilares fundamentais: as técnicas de relações públicas e a atitude mental positiva. O desenvolvimento de princípios e do caráter são mencionados, mas muito de uma forma superficial e contraditória. Ainda segundo o autor, embora a maioria da literatura atual esteja mais focada na Ética da Personalidade, há também autores que abordam o desenvolvimento humano sob a ótica do caráter, como Hyrum Smith e Daniel Goleman. Este último, já citado, que desenvolveu a teoria da Inteligência Emocional, teve sua teoria discutida e ensinada posteriormente por outros profissionais e escritores de maneira diferente da explicitada em sua obra “Inteligência Emocional”.

Uma vez que uma empresa deseje iniciar um trabalho de desenvolvimento da espiritualidade, é importante tomar como pré-requisito o fato de que a Ética do Caráter é o caminho para uma mudança duradoura e verdadeira. Técnicas, expectativas de resultados de curto prazo ou soluções paliativas são caminhos que definitivamente não levam ao desenvolvimento da espiritualidade. Observa-se, então, que o foco no desenvolvimento de princípios é indispensável como o conteúdo a ser apresentado e discutido em programas do gênero mencionado (SOLOMON, 2003).

Embora tal compreensão seja importante, o desafio vai além da escolha conteúdo apresentação dos conceitos. O desenvolvimento da espiritualidade organizacional começa com o crescimento espiritual individual dos membros da organização. Por mais que uma organização declare em sua missão e visão que possui um propósito que transcende os aspectos e preserva a vida humana, é importante lembrar que pessoas são quem agem no dia a dia em nome da empresa. As organizações são organismos vivos, possuidores de identidades e anseios (GUILLORY, 2000). Entretanto, o cumprimento de sua missão depende de pequenas ações diárias, que são reflexos das crenças de seus condutores, os funcionários.

Quando uma organização busca implementar um programa desse gênero e seus líderes não interiorizam esses conceitos, a consequência pode ser um regresso na espiritualidade da organização (Senge, 1990). É por isso que, em diversas organizações, os programas são rapidamente vistos como mais uma moda que não gerou resultados (SMITH, 2000).

2.4 Gestores Espiritualizados

A liderança espiritualizada é baseada em princípios éticos e morais elevados. Ela introduz o paradigma de que o líder deve centrar em princípios sua vida e a liderança que exerce em sua organização e nas pessoas com as quais trabalha (COVEY, 1998; MOGGI, BOGGI e BURKHARD, 2004).

Ainda segundo Covey (1998), uma vez que os princípios são colocados como o alicerce para maneira de ser e agir do líder, este torna-se uma pessoa mais constante em sua segurança, orientação, força e sabedoria. Quando as pessoas baseiam suas vidas em fatores externos a elas próprias, tornam-se vulneráveis às circunstâncias que causem variações indesejadas nesses fatores.

Por exemplo, um gestor orientado pelo lucro pode sentir-se desorientado ou inseguro em momentos em que a empresa passar por determinadas crises. Se um executivo é orientado pelos relacionamentos, ocasiões que causam queda na popularidade podem influenciar de maneira indesejável a segurança ou a força desse gestor (MURAD, 2006).

Outros fatores podem ser o centro da vida de um líder, como tecnologia, imagem pessoal, competição, política, um programa específico que esteja sendo implantado na organização, clientes, os proprietários e acionistas, empregados ou fornecedores. Entretanto, em qualquer um desses casos, o fator que determina a segurança, a sabedoria, a força e a orientação do líder é externo a ele próprio, tornando-o vulnerável a mudanças relacionadas a estes centros organizacionais alternativos. Isto ocorre porque tais centros não podem ser completamente controlados pelo líder (MATOS, 2001).

A figura 02 apresenta os Centros Organizacionais guiados por Princípios, Covey (1998) que ocorre de modo circular.

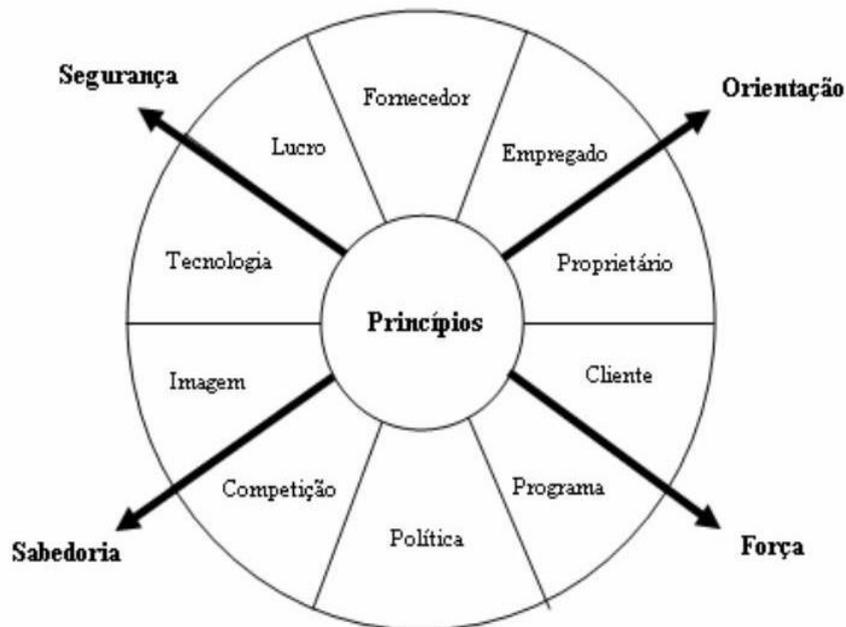


Figura 02: Centros Organizacionais guiados por Princípios Fonte: Covey (1998, p.28)

COVEY (1998) na figura 02, sugere que uma vez que os princípios norteiem a sabedoria, a segurança, a orientação e a força de um executivo, este depende unicamente de sua habilidade em agir de maneira ética para sentir-se bem consigo mesmo. Embora todos os outros fatores devam ser considerados, alguns mais que outros, eles causam efeitos indesejados caso sejam os norteadores principais da conduta do líder.

De acordo com Hawley (1995), o caráter é o elemento que distingue o ingrediente básico, a essência do atual paradigma administrativo. O caráter é um conjunto de ideias e virtudes interligadas, dentro das quais se encontram a ética, a moralidade, a honestidade e os valores humanos. Ao se tratar do ambiente corporativo, o caráter é verificado pela integridade do executivo, ou seja, a percepção de que é confiável e age baseado em conceitos éticos e conhecidos pela organização (BONILLA, 2004).

Hesselbein (1995) afirma que os líderes do futuro deverão espelhar a respeito de elementos tangíveis que variam ao longo dos anos, como, por exemplo, as tecnologias. Entretanto, os atributos essenciais de um líder continuarão sendo os mesmos, ano após ano. Os valores espirituais são atemporais e, por isso, não perderão sua importância.

Essas características, essencialmente subjetivas e de difícil desenvolvimento, têm sido mais observadas em processos de recrutamento e seleção nos últimos anos. A integridade é uma característica que, para ser desenvolvida, requer dedicação e esforço próprio.

O ato da realização de um programa de treinamento não garante o seu desenvolvimento. Por esta razão, algumas empresas têm buscado selecionar executivos de entidades sem fins lucrativos de sucesso, que supostamente, são pessoas com habilidades para mover grupos a causas maiores que as questões financeiras. Além disso, imagina-se que são motivados e íntegros (BECKHARD, 1995).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia a ser utilizada no presente estudo. Sendo assim, Siqueira (2013) discorre que a metodologia científica tem o propósito de expor ao pesquisador as normas para a estruturação de um trabalho de natureza científica, apresentando assim, as formas mais apropriadas e efetivas para o desenvolvimento de estudos mais meticolosos. Desta forma, para uma melhor compreensão, optou-se por apresentá-lo em caracterização da pesquisa, coleta dos dados e por fim análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Considerando os objetivos propostos que foram desenvolvidos neste estudo, o presente trabalho pode ser definido quanto a sua natureza como qualitativo. Conforme afirmam Lakatose Marconi (2010), a abordagem qualitativa é um tipo de pesquisa que tem como propósito analisar e compreender aspectos de forma mais aprofundada, descrevendo e fornecendo uma análise mais minuciosa acerca de proposições, atitudes e tendências de comportamento. Em consonância, Cardano (2017) discorre que os métodos qualitativos dão prioridade à redução da extensão do que está sendo analisado. Sendo assim, o enfoque da pesquisa qualitativa baseia-se nos processos e nos significados.

Dessa forma, o estudo caracteriza-se quanto aos objetivos como descritivo. Assim, de acordo com Gil (2010), as pesquisas descritivas têm a finalidade de descrever características sobre determinado fenômeno e/ou população. Corroborando, Silva (2017) afirma que a pesquisa descritiva tem o propósito de esclarecer certos fatores que colaboram de algum modo para o acontecimento de determinado fenômeno. Logo, esse tipo de pesquisa é utilizado geralmente em estudos sobre levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população (SIQUEIRA, 2013).

O estudo descritivo, segundo Vergara (1998), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, esse perfil de pesquisa permite descrever e analisar

ocomportamento estratégico de um gestor nas suas especificidades. De acordo com Minayo (2002), a pesquisa qualitativa, responde questões muito particulares, as quais não podem ser quantificadas, ou seja, a pesquisa qualificada trabalha com o universo de significados.

Já com relação aos procedimentos técnicos, este trabalho enquadra-se como um estudo de caso, que de acordo com Michel (2009), caracteriza-se por ser efetuado em ambiente natural, verificando assim, o cotidiano, possibilitando uma avaliação mais crítica baseada em teorias, demonstrando como os fatos propostos a serem estudados ocorrem na vida real. Ratificando, Gil (2010) afirma que o estudo de caso permite analisar de modo mais detalhado as questões a serem estudadas, ao mesmo tempo que se demonstra flexível, permitindo a sua reformulação caso seja necessário.

3.2 Coleta de dados e análise

Assim, dando continuidade aos detalhamentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do presente estudo, a coleta de dados deste trabalho foi baseada em dados qualitativos. Desta forma, os métodos utilizados para a coleta se resumem a: (a) pesquisa bibliográfica; e, (b) entrevista semiestruturada com a utilização de um roteiro de perguntas abertas.

Desta forma este trabalho delimita-se em entrevistar um gestor da área do setor de construção civil situada na cidade de Santa Maria (RS) a fim de procurar responder o papel da espiritualidade nos norteadores estratégicos missão, visão e valores da empresa. A pesquisa classifica-se em descritiva, qualitativa e um estudo de campo. A coleta de dados efetuou-se por meio de entrevista semiestruturada e a análise de dados por meio de análise de conteúdo.

Ainda de acordo com Valdrich e Cândido (2018), a entrevista composta de perguntas semi-abertas admite diferentes respostas provenientes daqueles que estão sendo pesquisados, tendo em vista que o respondente pode replicar subjetivamente a entrevista. Diante disso, a autora ainda complementa que esse modelo de entrevista geralmente é utilizado para obter opiniões e atitudes sobre o tópico pesquisado, bem como investigar comportamentos e ações empregados em uma determinada situação.

Assim, com relação às perguntas realizadas no roteiro de entrevista, as mesmas tiveram sua base de desenvolvimento voltada para a compreensão e o posicionamento da referida empresa com as mudanças adotadas no processo do uso da espiritualidade nos norteadores estratégico da organização.

Dessa forma, a entrevista foi composta por um bloco de perguntas e os questionamentos

que compõem o roteiro foram desenvolvidas com base nos tópicos trabalhados no referencial teórico, baseando-se assim, nos princípios teóricos que norteiam a referida pesquisa (FLICK, 2009).

Para realização da entrevista, foi seguido o roteiro proposto no quadro abaixo, com o propósito de atingir os objetivos propostos para o trabalho.

Nº	Pergunta
01	O que você entende por espiritualidade?
02	Qual você considera ser a principal razão para adoção de espiritualidade no ambiente de trabalho?
03	Qual a relação você acha que existe entre espiritualidade e trabalho? Onde existe? Como podemos usá-la de forma prática
04	O seu trabalho gera benefício para sociedade? O seu trabalho tem um sentido? Você sente prazer ao realizar o seu trabalho?
05	Existe algum espaço/tempo destinado a prática de ações voluntárias NA EMPRESA?
06	Como é gerir grande quantidade de profissionais com relações e valores distintas?
07	Existem práticas na gestão que promovem o desenvolvimento de habilidades técnicas, organizacionais e humanas? Você poderia falar um pouco dessa prática na sua gestão?
08	Com quais práticas sua organização demonstra respeito aos funcionários?
09	Nas ações de gestão, existe generosidade? Como um gestor de empresa pode demonstrar cuidado na sua relação com os funcionários?
10	Em sua gestão, os valores humanos (compaixão, perdão, humildade, fraternidade, respeito, etc.) estão integrados à sua vida profissional? De que forma você colocar isso em prática
11	Pode existir o sentimento de solidariedade entre gestor e sua equipe?
12	Pode existir o sentimento de solidariedade entre gestor e sua equipe?
13	Sua empresa disponibiliza um espaço para trocas de ideias e experiências entre os colaboradores?
14	De que forma uma empresa pode respeitar os valores e princípios individuais?
15	Sua organização realiza ações para desenvolver a autonomia dos seus empregados, dentro do seu ambiente de trabalho? Quais?
16	Quais são os princípios essenciais da organização? Missão, visão e valores? Poderia falar quais?
17	Qual é o impacto da espiritualidade nos norteadores de missão (propósito) visão e valores da empresa?
18	As empresas adquirem uma maior competitividade com uma gestão espiritual? Quais vantagens?
19	Que ações práticas você indicaria para as empresas utilizarem a espiritualidade como um diferencial competitivo no mercado onde atuam?

Quadro 02 – Roteiro de Entrevista
Adaptado de Valle (2019)

Conforme a proposta apresentada, foi possível realizar a entrevista com o gestor da empresa seguindo a ordem do roteiro apresentado.

A entrevista semiestruturada está organizada com perguntas abertas em que o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, por meio de um conjunto de questões previamente definidas, em uma conversa, seja ela formal, seja informal (BONI; QUARESMA, 2005). Sua escolha foi motivada em função da sua capacidade de retratar as experiências vivenciadas pelo sujeito da pesquisa, oriundas de uma conversa arquitetada por perguntas, as quais fazem menção aos objetivos, enfatizando-se uma conversa exitosa, apontando sempre pontos pertinentes para a análise dos resultados, descritos na dissertação o sujeito respondeu o questionário, no mês de setembro de 2022

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a realização da entrevista, foi possível realizar um agendamento com o gestor da empresa. Ela aconteceu dia 03 de setembro deste ano, aproximadamente às 13h:30min. Foi gravada com o auxílio de um celular e aconteceu no escritório da empresa. Estavam presentes a pesquisadora e o entrevistado somente. O ambiente foi uma espaço acolhedor e a coleta foi realizada através de uma conversa gerenciada e coordenada pela responsável da coleta.

Conforme a proposta de roteiro, o primeiro ponto a ser observado foi em relação ao entendimento do entrevistado sobre espiritualidade. Ele respondeu da seguinte forma:

“Entendo que a espiritualidade tem a ver com o propósito e o sentido que encontro em minha vida, a espiritualidade me faz conectar com a religião que professo, ela me ajuda conviver com as pessoas com a arte natureza e tudo o que me cerca.”

Pode-se perceber que o entrevistado tem conhecimento a respeito da espiritualidade organizacional. A sua percepção reflete o que Matos (2001) traz como conceito fundamental, sendo o fator que determina a segurança, a sabedoria, a força e a orientação do líder é externo a ele próprio, tornando-o vulnerável a mudanças relacionadas a estes centros organizacionais alternativos. Isto ocorre porque tais centros não podem ser completamente controlados pelo líder.

Na sequência do andamento da entrevista, ele foi questionado sobre a principal razão à adoção da espiritualidade organizacional, o entrevistado afirmou que:

“A principal razão para eu ter a espiritualidade no ambiente de trabalho é eu ver que meus funcionários trabalhem com qualidade e melhor eles conseguem realizar trabalho com eficiência. Eu incentivo que todos cuidam de três tripé que a vida necessita esse tripé eu o chamo de Espiritualidade, saúde física e lazer. Considero de extrema importância que os meus funcionários tenham isso bem trabalhado em suas vidas, porque eu acredito que assim eles possam desempenhar seus serviços com melhor qualidade, por isso que eu incentivo o cultivo da espiritualidade e ao meu ver ela é o centro desse tripé, por que se a pessoa tem a espiritualidade bem clara em sua vida ela vai procurar cuidar de seu corpo físico bem como vai entender que os momentos de lazer de convívio renova revigora a vida em seu cotidiano.”

Neste ponto, o entrevistado também trouxe o tema questionado no item 3 do roteiro, que buscou identificar qual a relação entre espiritualidade e trabalho, sua resposta alinha-se como que Moggi e Burkhard(2004) afirmam que a liderança espiritualizada é baseada em princípios éticos e morais elevados, ela introduz o paradigma de que o líder deve centrar sua vida em princípios pois é a sua vida e liderança que exerce em sua organização e nas pessoas com as quais trabalha.

Ao ser questionado sobre a relação que existe entre espiritualidade e trabalho, e onde deve-se encontrá-la de forma prática, o respondente afirmou que existem evidências de forma prática quando realizam os encontros semanais na empresa para tratar de acolhimento, espiritualidade, celebrar conquistas e resultados, além de um forte incentivo para iniciar as atividades da semana, fortalecendo a ideia de que todos são suporte uns para os outros.

Em relação ao seu trabalho e sua percepção sobre benefícios para a sociedade, se tem sentido para suas ações e se sente prazer em realizar suas tarefas, o gestor respondeu:

“Eu sou suspeito para falar, mas pelo que visualizo nas pessoas que trabalham comigo e no contato com meus clientes e percebo que o nosso trabalho sim gera benefício, os meus clientes em sua maioria é um público jovem, logo no começo do meu negócio eu tive alguns desgostos tive que lidar com três suicídios em diferentes edifícios, (respiro fundo) na época eu estava focado em apresentar arte através dos edifícios que construímos depois dessa tragédia eu criei um edifício em memória desses jovens eu coloquei o nome do edifício “Viva”. mas o que

transformou o meu pensamento empreendedor foi a construção do edifício Frei Pio. Quando eu comprei o terreno eu não sabia que naquele lugar existia uma clínica que realizava abortos eu já vinha meio desgostoso de algumas construções que viram um cenário de morte, fiquei mal ao saber que tinha adquirido um espaço onde gerava morte de vários fetos foi aí que eu procurei uma irmã para relatar esse desconforto aí ela me orientou a conversar com um padre. Desde então eu e Padre fizemos uma parceria e já trabalhamos a 10 anos juntos. Hoje o nosso trabalho gera e promove vida tanto para quem adquire um serviço nosso bem como quem produz o serviço seja no canteiro operacional até o escritório da parte estratégica.

Fica nítida a preocupação que ele tem com a gestão mais espiritualizada, principalmente pelos seus acontecimentos de vida. Este breve relato mostra o quanto a empresa como um todo procura desenvolver ações mais focadas para a espiritualidade e que estas sejam frequentes e contínuas no dia-a-dia dos colaboradores. Conforme Rego (2005), é importante ter este processo contínuo, visto que as pessoas entendem que em empresas que respeitam e valorizam a vida interna dos seus funcionários as mesmas tendem a ter um maior compromisso com a empresa.

Quando questionado sobre espaços destinados a ações voluntárias na empresa, o gestor afirmou que:

Sim tem, aqui na nossa empresa quando um funcionário novo entra na equipe ele já sabe que a empresa preza e difunde a fé da igreja Católica Apostólica Romana, sempre procurei deixar isso bem claro nos espaços do ambiente de trabalho. Na nossa equipe temos funcionários de outras religiões (metodista, quadrangular, universal, testemunho de Jeová) essas são as principais eu e minha equipe procuramos e fomentamos que eles cultivem e vivam bem sua espiritualidade, todas as segundas feiras das 07H:00 as 07:40 sempre tem um momento de espiritualidade cada semana é uma religião diferente que prepara o momento de espiritualização da equipe percebo que a maioria deles participam efetivamente desse momento de espiritualização. Eu sempre crio no canteiro de construção um espaço em que eles possam sentar ficar um pouco em silêncio, fazer exercício para a mente e corpo pois eu

acreditomuito nessas ferramentas (exercitar mente e corpo) para diminuição do estresse e depressão.

Pode-se entender que existe sim um espaço e oportunidade para a prática da espiritualidade organizacional. Não ficou evidente, pela resposta apresentada, se este espaço é único ou a empresa disponibiliza espaços flexíveis que são de acordo com o andamento das atividades dos colaboradores. Ter este espaço é muito importante, pois Sena (2018) afirma que organizações que disponibilizam espaços para o cultivo da espiritualidade aos seus colaboradores

,os mesmos experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional sentem-se

valorizados além de experimentar o sentido de um propósito, de autodeterminação, de alegria e de esperança.

É de conhecimento que as capelas nos locais onde são finalizados os prédios são sempre abertas, ofertando assim desenvolvimento maior ligação afetiva com a organização e sente-se dever de responder reciprocamente, de serem mais leais a mesma.

Para gerir a quantidade de profissionais com valores distintos, o respondente afirmou que a dificuldade maior está muitas vezes em criar uma cultura de respeito e admiração com a crença a forma da vivência da espiritualidade que é diferente de uma pessoa para outra. Esse processo em algumas realidades humanas é bem difícil de cultivar. Te digo para alguns é mais rápido para outros o caminho é mais longo e até posso assim dizer árduo o (GOUVEIA, 2011).

A gestão humana é desafiadora e traz, em seu contexto, diferentes componentes da cultura, como valores, princípios, mitos, histórias, cada um com a sua individualidade formando um todo no ambiente organizacional. Moggi e Burkhard(2004) diz que a gestão de diferentes personalidades é um desafio no ambiente de trabalho no sentido das equipes serem influenciadas bem como ser influenciado pelo desenvolvimento dos demais aspectos da vida dos indivíduos.

O entrevistado foi questionado sobre a existência de práticas na gestão que promovem o desenvolvimento de habilidades técnicas, organizacionais e humanas, ele falou um pouco dessa prática na sua gestão que mesmo sendo uma empresa bem posicionada nos princípios e valores enquanto equipe preza-se muito pela espiritualidade pessoal de cada funcionário, além de fomentar ações para que os colaboradores se sintam bem em cultivar a sua fé. Essa relação de respeito e confiança deve ser praticada no ambiente organizacional pois, segundo Walumbwa(2008), pressupõe a figura de um líder autêntico que seja capaz de liderar encabeçando uma postura íntegra, transparente e reveladora de seus próprios valores e crenças.

No próximo questionamento realizado, foi perguntado se: Nas ações de gestão, existe generosidade e como um gestor de empresa pode demonstrar cuidado na sua relação com os funcionários, o gestor respondeu:

Eu prefiro falar bondade no lugar de generosidade eu me sinto mais confortável de falar bondade pois, é assim que os meus colaboradores agem, tem ações de bondade através da escuta da necessidade do colega de trabalho da acolhida de suas necessidades tanto físicas como mental. Acredito que isso vem muito do que fomentamos nos encontros formativos de fomentação ao cultivo da espiritualidade individual.

Este seu ponto de vista mostra que a formação frequente e contínua traz mais experiência formativa para as pessoas. O conhecimento e seu aprofundamento sempre gera o desenvolvimento pessoal, e na espiritualidade, não seria diferente, Teccio Cunha e Brand(2018).

corroborar que a espiritualidade na formação de pessoas está ligado com a busca individual por significado e sentido da vida e também a busca de uma relação com algo transcendente.

Quando foi questionado se em sua gestão, os valores humanos (compaixão, perdão, humildade, fraternidade, respeito, etc.) estão integrados à sua vida profissional e de que forma ele coloca isso em prática, o mesmo afirmou que tem lideranças muito boas, líderes de canteiro que cultivam as virtudes de paixão de fraternidade compaixão pelo próximo.

Isso evidencia que as lideranças são importantes no território organizacional para disseminar vários aspectos da cultura da empresa conforme Guimaraes(2002).

Uma outra pergunta realizada para o entrevistado procurou verificar se pode existir o sentimento de solidariedade entre gestor e sua equipe. A sua resposta foi:

Sem sombras de dúvida, é precipitável o cultivo da espiritualidade enquanto equipe procuramos sempre agir com solidariedade através das nossas relações interpessoais.

Quando o entrevistado foi questionado sobre como ele prospecta a influência da espiritualidade na empresa à construção de novos cenários ele respondeu:

Aqui na empresa todos os nossos projetos tem influência da espiritualidade que procuramos viver a cada dia, prospecto essa influência principalmente em novos cenários em que vem emergindo a necessidade de humanizar as empresas através das pessoas que a compõem, visualizo a influência da espiritualidade na prospecção da consciência de tomada de decisão dos gestores através do seu cultivo espiritual valores como integridade consciência econômica e política onde os mesmos são chamados a viver e a agir por meio de seu propósito espiritual em consonância com a de sua empresa.

Nas questões de que forma uma empresa pode respeitar os valores e princípios individuais e se a empresa disponibiliza um espaço para trocas de ideias e experiências entre os colaboradores o entrevistado afirmou:

Procuramos sempre em reuniões formativas fortalecer e fomentar o cultivo de valores e princípios individuais, também nos momentos de eventos da empresa sempre incentivamos para que eles participem a partir de partilhas e ações que contribuem para o seu crescimento a valorização pessoal. Para nós aqui na empresa a troca de experiências e ideias é de extrema relevância pois os colaboradores são o coração da nossa empresa e para mim se o coração está bem o restante do corpo irá funcionar, portanto disponibilizar espaço de escuta trocas de experiência é importante e sempre disponibilizado a eles e a mim.

Quando foi perguntado sobre se a organização realiza ações para desenvolver a autonomia dos seus colaboradores, dentro do seu ambiente de trabalho ele afirmou que sim sempre se tem o costume de promover momentos de lazer como jogos integrativos entre as equipes passeios turísticos com a família passeios entre outras atividades.

Ao ser questionado sobre quais são os princípios essenciais da organização missão, visão e valores o respondente disse:

Nosso valor é de promoção a vida através da espiritualidade cultivando a ética, transparência, comprometimento inovando com sustentabilidade na evolução tecnológica permanente com ambiente diferenciado com responsabilidade social. Nosso Propósito (missão) é tornar a vida mais espiritualizada seja qual for a realidade onde vamos nos inserir o nosso propósito é vida espiritualizada. E nossa visão é de sermos reconhecidos com excelência no cultivo da espiritualidade na construção civil.

A respeito da questão sobre o impacto da espiritualidade nos norteadores de missão (propósito) visão e valores da empresa o entrevistado respondeu:

Em um dos feedbacks da empresa tivemos um retorno sobre o que é relevante da espiritualidade que procuramos fomentar e tivemos um retorno descritivo em que nos reportaram dizendo: “Aqui na Jobim aprendemos a construir, viver e compartilhar bondade, porque aqui na Jobim aprendemos a viver a bondade”. Para mim foi um dos melhores feedbacks porque eu acredito muito na bondade e ela só é vivenciada através do cultivo de espiritualidade.

O entrevistado não citou a missão da empresa, somente comentou sobre o seu propósito, de forma que não foi possível evidenciar a proposta escrita da missão, valores e visão pois, esses norteadores estratégicos apresentado com precisão a organização são elementos cognitivos, motivacionais hierárquicos funcionais (TAMAYO, GONDIN, 1996).

Sobre a questão de se ele concorda que as empresas adquirem uma maior competitividade com uma gestão espiritualizada e quais vantagens que as empresas podem ter o entrevistado respondeu:

Sim, percebo que significativamente na medida em que fomentamos a espiritualidade na empresa, os lucros e os benefícios vem aumentando e isso para nós é muito bom pois quando cada colaborador da equipe está bem emocionalmente e financeiramente a equipe em si fica mais forte e isso faz com que queiram dar o seu melhor, fortalecendo as vantagens de se trabalhar na Jobim e fortalecendo nossas estratégias competitivas em relação aos nossos concorrentes.

Na questão sobre as ações práticas que o entrevistado poderia indicar para as empresas utilizarem a espiritualidade como um diferencial competitivo no mercado onde atuam o mesmo respondeu:

Não tenho uma receita pronta para indicar o que posso falar é o que eu costumo vivenciar .Eu tenho minha crença sou católico praticante busco viver o que acredito e o que essa religião me oportuniza eu sinto que estando bem e em paz com meu ser eu consigo entender e acolher com mais abertura a espiritualidade e crença que é diferente da minha pois no final acredito que todo ser humano sempre anseia estar em paz com sua própria natureza eu estando em paz desejo o mesmo para quem me é próximo e eu não vejo outro caminho senão através da espiritualidade, portanto cada gestor deve ter clareza sobre quais os valores princípios e inegociáveis e a partir daí cultivá-los mas é preciso se tomar em mãos e viver a cada dia que se ganha de existência.

Drucker (2001) corrobora no sentido de as organizações apresentarem gestores e colaboradores no qual ele denomina de trabalhadores do conhecimento, ou seja, pessoas que detém um conhecimento específico que as qualifica de maneira própria. O trabalhador do conhecimento depende da chefia somente para definir padrões valores , desempenho e resultados nas outras coisas precisa de independência para criar.

Objetivos	Resultados dos objetivos
Apresentar a espiritualidade no nível individual e organizacional	Para o entrevistado o cultivo da espiritualidade é uma forma de se conectar com a religião que professa, ela ajuda a conviver com as pessoas com a arte natureza .
Apresentar a importância da espiritualidade na gestão das empresas	A razão para implementar a espiritualidade no ambiente de trabalho é ter funcionários com qualidade de vida que realizam trabalho com eficiência.
Identificar a importância da espiritualidade para o desenvolvimento de empresas competitivas	A espiritualidade na empresa auxilia nos lucros e vem aumentando os benefícios é muito bom pois quando cada colaborador da equipe está bem emocionalmente e financeiramente a equipe em si fica mais forte e isso faz com que queiram dar o seu melhor, fortalecendo as vantagens de se trabalhar na empresa fortalecendo nossas estratégias competitivas em relação aos nossos concorrentes.
Descrever ações prática para que as empresas utilizem a espiritualidade como um diferencial competitivo	Cada gestor deve ter clareza sobre quais os valores princípios são inegociáveis e a partir daí cultivá-los e implementá-los.

Quadro 03 – Resultado dos objetivos

Fonte elaborado pela autora

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Esta pesquisa teve por objetivo geral identificar a contribuição que a espiritualidade traz nos norteadores estratégicos na gestão. Os três principais elementos de uma organização de sucesso duradouro, conforme a pesquisa, foram : Valores bem definidos que norteiam suas políticas, explicitação clara dos propósitos e visão de futuro, competências, recursos e um plano de ação.

Os objetivos específicos desse trabalho foram de apresentar a espiritualidade no nível individual e organizacional e sua importância na gestão das empresas, identificando a importância da espiritualidade no desenvolvimento para profissionais e organizações.

Para responder a eles é necessário que os gestores que estão imbuídos pelo desejo de fazer o bem e contribuir para a sociedade precisam do suporte de profissionais que os ajudam a suprir as carências em determinadas áreas, de forma a medir suas utopias com realizações concretas bem-sucedidas.

Esta forma de gestão organizacional pode se a chave base do empreendedorismo moderno: ter um sonho e colocá-lo em prática comprometendo pessoas em torno de um propósito. A parceria cada vez mais estreita com profissionais competentes que partilham os seus valores, e a participação de seus colaboradores será fundamental para que as instituições mantenham seu pioneirismo e revigorem o espírito empreendedor.

É importante salientar que qualquer organização comercial, pública, religiosa, filantrópica ou social deve desenvolver o profissionalismo e aprender a lidar com os resultados. Ao mesmo tempo irá descobrir sua contribuição para uma sociedade inclusiva, ecologicamente sustentável e sintonizada com o transcendente. Organização sem gestão fracassa, sem espiritualidade, se esvazia. A articulação da gestão com a espiritualidade permite uma nova síntese entre interioridade e eficácia, valores e resultados. É uma das chaves para a humanidade superar o caos da falta de sentido e dar um salto de qualidade em sua consciência.

Como limitação para a realização deste trabalho pode-se dizer que foi a disponibilidade de tempo do gestor na sua participação da entrevista. Como sugestão para trabalhos futuros é que sejam verificadas outras organizações que também trabalham com a espiritualidade na sua gestão, afim de verificar se os resultados são equivalentes aos encontrados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, V.B, F Bruno. **Espiritualidade nas organizações:** um estudo exploratório sobre a percepção de gerentes de empresas diversas sediadas na cidade do Rio de Janeiro RJ,2006.
- AZEVEDO, D. Revisão de literatura, referencial teórico, fundamentação teórica e framework conceitual em pesquisa – diferenças e propósitos. Working paper, 2016.
- BARCHIFONTAINE, C. P. Mesa Redonda sobre espiritualidade nas empresas. **Revista da ESPM**, São Paulo: janeiro/fevereiro, 2007. Disponível em:
<http://www.adigodesenvolvimento.com.br/qds3/wp-content/uploads/2013/11_a_espiritualidade_nas_empresas_mesa_redonda.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- BECKHARD, R. **Sobre líderes do futuro.** In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. O Líder do Futuro. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- BETTEGA, J. J. **Espiritualidade nas organizações:** uma dimensão humana vital ao trabalho. Caxias do Sul: EducS, 2012.
- BONILLA, J. A. Novo enfoque sobre liderança centrada na vida. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, vol.03, nº 01, maio de 2004. Disponível em:<www.presidentekennedy.com.br/recadm/>. Acesso em 05.abr.2022.
- CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa:** A contribuição da teoria da argumentação. Petrópolis: Vozes Ltda, 2017.
- COVEY, S. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** São Paulo Campus,1995.161p.
- FERREIRA, T. T. et al. Percepção de Acadêmicos de Medicina e de Outras Áreas da Saúde e Humanas (Ligadas à Saúde) sobre as Relações entre Espiritualidade, Religiosidade e Saúde. **Rev. bras. educ. med.**, v. 42, n. 1, p. 67-74, 2018. Disponível em:<http://www.scielo.php?script=sci_arttext&pid=S10055022018000100067&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3ª. Ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- GARDNER, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). **Authentic leadership:** A review of literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- GOLEMAN, D **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro, RJ,1996.
- GOUVEIA M. J. P. M. (2011). **Flow Disposicional e o Bem-Estar Espiritual em Praticantes de Atividades Físicas de Inspiração Oriental** (Tese de Doutorado). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal. Recuperado de

<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/1226/1/TES%2520GOUV1.pdf>

GUILLORY, B. **A empresa viva: A Espiritualidade no local de trabalho.** São Paulo: Pensamento – Cultrix, 2000.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis.** São Paulo, 2002.

HAWLEY, J. **Redespertar espiritual no Trabalho.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

HESELBEIN, F. **O líder voltado para ‘como ser’.** In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. São Paulo: Editora Futura, 1995.

KERBER, R. **Espiritualidade nas empresas: uma possibilidade de humanização do trabalho.** Porto Alegre, RS: AGE, 2009.

KRETLY, P. **Figura de transição: o poder de mudar destinos: como romper padrões e transformar o mundo ao seu redor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MACKEY, John. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico nos negócios.** Rio de Janeiro: Altas Books, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada.** 6ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATOS, F, G. **Empresa com a alma** São Paulo: Makron Books, 2001.

MINAYO, M. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOGGI, J. e BURKHARD, D. **Como integrar Liderança e Espiritualidade.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MOTA, D. M.; et al. **Atuação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária no enquadramento de produtos fronteira: uma pesquisa documental.** Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia, 2021.

MURAD, AFONSO. **Gestão e Espiritualidade: uma porta entre aberta.** São Paulo: Paulinas, 2007.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PETTIGREW, Andrew M. **A Cultura das Organizações é Administrável?** In: FLEURY, Maria Tereza L. et al. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, p. 145-153, 1989.

PIERCE, G. F. A. **Espiritualidade no trabalho: 10 maneiras de equilibrar sua vida profissional.** São Paulo: Verus Editora p. 27, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. NovoHamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013.

REGO, A., CUNHA, M., e SOUTO, S. **Espiritualidade nas Organizações e Emprenhamento Organizacional**: Um estudo empírico. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de

Aveiro. Disponível em: <www.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp6_espiritual_emprenhamento.pdf>. Acesso em 02 abr.2022.

SILVA, A. F. **A espiritualidade e o clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 29^a, 2016.

Natal. Anais eletrônicos... Natal, 29º Congresso Internacional de Administração, 2016. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=1979&q=1>>. Acesso em 05 abr.2022.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: Arte, Teoria e Prática da Organização da Aprendizagem. São Paulo: Bestseller, 1990.

SOLOMON, R. **Espiritualidade para céticos**: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XX. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SOUZA NETO, S. P. **Os Programas da Qualidade e as mudanças na vida do trabalhador**. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.

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

TECCHIO, E. L.; CUNHA, C. J. C. A.; BRAND, J. L. **Espiritualidade nas Organizações e Criação de Conhecimento**. *Revista Organizações em Contexto*, v. 14, n. 27, p. 397-425, 2018.

Disponível
e

m:

<<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/OC/article/view/7331>>. Acesso em:20 abr. 2022.

TOOR, S. R., Ofori, G., & Arain, F. M. (2007). Authentic leadership style and its implications in project management. *Business Review*, 2(1), 31-55.

VASCONCELOS, A. F. **The Spiritually-Based Organization**: A Theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 1, p. 183-183, 2015. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100011. Acesso em: 20 abr. 2022.

Usuários: Aplicação realizada na biblioteca pública de Santa Catarina. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 23, n. 1, p. 107–124, 2018.

VENZKE, C. S. Educação para a sustentabilidade e o desenvolvimento docente na Administração. Tese VALDRICH, T.; CÂNDIDO, A. C. Mapa de empatia como proposta de instrumento em estudo de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre:2015.

VENZKE, C. S. **Introdução à inteligência espiritual**: Caminho para uma vida mais próspera. E-book Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre:2020.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas,1998

WALUMBW, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). **Authentic leadership**: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

WEINBERG, A., & COOPER, C.L **Models of emotional *Surviving the workplace*: a guide to emotional well-being** p. 55-69,2014. London, UK: Thomson Learn.