



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



BRUNO BORÔTO NEVES

**Liderança espiritual e suas práticas em organizações na região de Campinas
(SP): uma abordagem qualitativa**

Limeira
2024



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



BRUNO BORÔTO NEVES

**Liderança espiritual e suas práticas em organizações na região de Campinas
(SP): uma abordagem qualitativa**

*Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências
Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas
como parte dos requisitos exigidos para a obtenção
do título de Mestre em Administração.*

Orientador: Prof. Dr. Paulo Hayashi Junior

Este trabalho corresponde à versão final
da dissertação defendida pelo aluno
Bruno Borôto Neves e orientado pelo
Prof. Dr. Paulo Hayashi Junior

Limeira
2024

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

N414L Neves, Bruno Borôto, 1984-
Liderança espiritual e suas práticas em organizações na região de
Campinas (SP) : uma abordagem qualitativa / Bruno Borôto Neves. – Limeira,
SP : [s.n.], 2024.

Orientador: Paulo Hayashi Junior.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP),
Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Liderança. I. Hayashi Junior, Paulo, 1977-. II. Universidade Estadual de
Campinas (UNICAMP). Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações Complementares

Título em outro idioma: Spiritual leadership and its practices in organizations in the region
of Campinas (SP) : a qualitative approach

Palavras-chave em inglês:

Leadership

Área de concentração: Gestão e Sustentabilidade

Titulação: Mestre em Administração

Banca examinadora:

Paulo Hayashi Junior [Orientador]

Marco Antônio Figueiredo Milani Filho

Derson da Silva Lopes Junior

Data de defesa: 16-05-2024

Programa de Pós-Graduação: Administração

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0009-0000-7566-2963>

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/3301329483540009>

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Bruno Borôto Neves (RA 261687)

Título: Mestre em Administração

Natureza: Dissertação para obtenção do título de mestre

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Data de Defesa: Limeira, 16 de maio de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Hayashi Junior – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/UNICAMP

Prof. Dr. Marco Antônio Figueiredo Milani Filho – Membro
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/UNICAMP

Prof. Dr. Derson da Silva Lopes Junior – Membro
Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP

A Ata de Defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno. Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/UNICAMP

Dedico à Marina e aos pequenos Pedro,
Sofia e João, responsáveis por me
desafiarem a ser um pesquisador mais
determinado.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado é a conclusão de um sonho que teve seu início nos longínquos anos da minha graduação. Ainda que possa considerar tratar-se de um projeto individual, fato é que ele não é possível sem a contribuição de diversas pessoas que, à sua maneira, me auxiliaram nesta jornada.

Desta forma, quero de expressar minha profunda gratidão àqueles que contribuíram para que esta dissertação tivesse êxito: a Deus, por me fortalecer e instruir mesmo nos momentos mais difíceis; à minha amada família, pela qual sou imensamente grato pelo amor, apoio e encorajamento incondicionais que vocês sempre me proporcionaram.

Aos meus amigos, obrigado por estarem sempre presentes e me incentivarem durante todo o caminho. Suas palavras de encorajamento, apoio e celebração dos meus progressos foram inestimáveis e me ajudaram a superar os desafios. Ao amigo Silvio Leite por dizer que era possível.

Gostaria de expressar meu apreço à empresa Alumaq, na figura de seu presidente, Lucas Tamburus, aos demais gestores e colaboradores, por ter participado ativamente da minha pesquisa de campo.

Não posso deixar de mencionar e honrar o Professor Dr. Paulo Hayashi Jr. por sua orientação, paciência e dedicação ao longo de todo o processo do mestrado e da dissertação final. Sua experiência, conhecimento e feedback foram essenciais para o desenvolvimento do meu trabalho e para o meu crescimento como pesquisador acadêmico. Tenho este querido professor em alta estima.

Por fim, quero agradecer à FCA Unicamp por fornecer o ambiente acadêmico e recursos necessários para a realização deste projeto. Agradeço ao demais professores, funcionários e colegas que contribuíram para o meu aprendizado e crescimento ao longo deste percurso.

Nada disso seria possível sem o apoio generoso de cada um de vocês. Estou profundamente grato por ter compartilhado essa jornada com pessoas tão especiais. Obrigado do fundo do meu coração.

“A oração é o suor da alma”
(Martinho Lutero)

NEVES, Bruno Borôto. Liderança espiritual e suas práticas em organizações na região de Campinas (SP): uma abordagem qualitativa. Dissertação em Administração – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2024.

RESUMO

Este trabalho buscou analisar as principais percepções da prática da espiritualidade na vida de líderes e funcionários imersos no dia a dia de um ambiente corporativo. Os objetivos específicos foram: a) verificar quais são os principais exercícios espirituais praticados por líderes e funcionários nesta organização; b) identificar como a espiritualidade pode influenciar na maneira dos líderes se relacionarem com seus funcionários; c) analisar os possíveis impactos da prática de exercícios espirituais na motivação e engajamento da organização; d) verificar a aceitação e discordância pelos colaboradores da maneira como a organização é gerida; e e) verificar as experiências passadas e os benefícios percebidos e vivenciados pelos colaboradores da organização. Para o alcance dos objetivos propostos, foram entrevistados 12 profissionais (gestores e funcionários) da empresa Alumaq, valendo-se do método da coleta de dados sem medição numérica através de perguntas abertas em que se constatou que existem importantes considerações sobre o ambiente corporativo e as práticas espirituais ali exercitadas. Verificou-se que a percepção por parte destes entrevistados é a de que a prática de exercícios espirituais guarda relação direta no engajamento destes em suas tarefas e na melhor relação profissional entre seus superiores hierárquicos e pares. Em um ambiente permeado por contatos profissionais, e aparentemente sem espaço para o avanço do estreitamento de relações pessoais, o estudo demonstra que a espiritualidade contribui para satisfazer a busca dos indivíduos por uma melhor relação no mundo corporativo. A empresa, ao promover o exercício de práticas espirituais de maneira proativa e organizada, coloca-se na vanguarda deste experimento. Por fim, essa pesquisa visa, também, contribuir para o avanço da temática da espiritualidade nas organizações ao demonstrar que o livre exercício destas práticas pode contribuir significativamente na vida de indivíduos e organizações nas mais diversas esferas de atuação.

Palavras-chave: Espiritualidade nas Organizações. Exercícios Espirituais. Liderança.

NEVES, Bruno Borôto. Spiritual leadership and its practices in organizations in the region of Campinas (SP): a qualitative approach. Dissertação em Administração – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2024.

ABSTRACT

This study sought to analyze the main perceptions of the practice of spirituality in the lives of leaders and employees immersed in the day-to-day of a corporate environment. The specific objectives were: a) to verify which are the main spiritual exercises practiced by leaders and employees in this organization; b) to identify how spirituality can influence the way leaders relate to their employees; c) to analyze the possible impacts of practicing spiritual exercises on the motivation and engagement of the organization, d) verify the acceptance and disagreement by employees of the way the organization is managed; e) verify past experiences and benefits perceived and experienced by the organization's employees. To achieve the proposed objectives, 12 professionals (managers and employees) from the company Alumaq were interviewed, using the method of data collection without numerical measurement through open questions, where it was found that there are important considerations about the corporate environment and the spiritual practices exercised there. It was found that the perception of these interviewees is that the practice of spiritual exercises is directly related to their engagement in their tasks and to a better professional relationship between their hierarchical superiors and peers. In an environment permeated by professional contacts, apparently without space for the advancement of personal relationships, the study demonstrates that spirituality contributes to satisfying individuals' search for a better relationship in the corporate world. By promoting the exercise of spiritual practices in a proactive and organized manner, the company places itself at the forefront of this experiment. Finally, this research also aims to contribute to the advancement of the theme of spirituality in organizations by demonstrating that the free exercise of these practices can significantly contribute to the lives of individuals and organizations in various spheres of activity.

Keywords: Spirituality in Organizations. Spiritual Exercises. Leadership.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Países de filiação dos principais autores.....	28
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Periódicos com maior quantidade de publicações.....	27
Quadro 2 – Desenho da pesquisa liderança.....	47
Quadro 3 – Desenho da pesquisa funcionários.....	47
Quadro 4 – Perfil social dos respondentes.....	53
Quadro 5 – Perfil profissional/escolar dos respondentes.....	54
Quadro 6 – Perfil da afiliação religiosa dos respondentes.....	55
Quadro 7 – Perfil geral dos respondentes.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa.....	19
1.2	Objetivos	19
1.3	Contribuição	20
1.4	Justificativa teórica.....	21
1.5	Justificativa prática.....	22
1.6	Descrição dos capítulos	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1	Espiritualidade.....	28
2.2	Espiritualidade nas Organizações (EO)	34
2.3	Liderança e Espiritualidade	38
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	Caracterização da pesquisa.....	42
3.2	Organização pesquisada.....	44
3.3	Desenho da pesquisa.....	47
3.3.1	População e amostra	48
3.3.2	Instrumento para coleta de dados.....	48
3.3.3	Procedimento para coleta e análise dos dados	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	52
4.1	Caracterização da amostra	52
4.2	Considerações sobre a entrevista e os objetivos específicos da pesquisa ..	56
5	CONCLUSÕES	73
	REFERÊNCIAS.....	76
	Apêndice I – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	93
	Apêndice II – Termo de lei geral de proteção de dados (LGPD).....	98

Apêndice III – Notas de campo I.....	100
Apêndice IV – Notas de campo II.....	102
Anexo I – Roteiro para entrevistas liderança.....	104
Anexo II – Roteiro para entrevistas colaboradores.....	106

1 INTRODUÇÃO

A humanidade revela-se em um processo contínuo de mudança, quer de forma imperativa, o que impacta não somente a sociedade civil, mas também as organizações, quer sejam àquelas relacionadas as crises climáticas globais, econômicas, sociais e de saúde pública. Cita-se, por exemplo, o caso da pandemia de COVID-19, iniciada em 2020 (Martins *et al.*, 2022; Ladim *et al.*, 2023). Essa crise gerou um cenário turbulento e de incertezas para todos, o que, em justa medida, favorece um despertar do devotamento religioso ou mesmo espiritual (Scorsolini-Comin *et al.*, 2020; Porreca, 2020; Lopes-Jr *et al.*, 2022). Assim:

Em situações de adoecimento em saúde com doenças que ainda não possuem bons resultados no tratamento ou que tenham um significado social associado ao perigo e à morte, as pessoas podem recorrer a espiritualidade na tentativa de encontrar suporte para lidar com os aspectos negativos atrelados a esses contextos. (Scorsolini-Comin *et al.*, 2020, p. 7)

Um levantamento feito pela *Pew Research Center's Religion & Public Life Project*¹, com base em estudos demográficos de 230 países, estima que em 2020 6,46 bilhões de pessoas (84,4% da população mundial) possuíam algum tipo de filiação religiosa. Neste cenário, o Brasil destaca-se possuindo, de acordo com o censo demográfico de 2010, um total de 92% da população que declara professar algum tipo de fé (IBGE, 2010)². Ao observarmos esta situação, é possível inferir que a espiritualidade, ainda que inicialmente permeada pelos ritos da religião, tem grande influência na forma como o ser humano percebe sua vida e suas ações.

A religião permite que o indivíduo, no exercício de sua identidade, estabeleça relações sociais, proporcionando senso de pertencimento e influenciando em suas expressões de valores que refletem em suas atitudes e comportamentos. Para muitos a religião torna-se a centralidade da forma como entendem a si mesmos e da maneira como se relacionam com o mundo ao seu redor (Emmons, 2003; Park, 2013; Otaye-Ebede; Shaffakat; Foster, 2020).

¹ Disponível em: http://www.globalreligiousfutures.org/explorer#/?subtopic=15&chartType=bar&year=2020&data_type=number&religious_affiliation=all&destination=to&countries=Worldwide&age_group=all&gender=all&pdfMode=false. Acesso em: 11 dez. 2023.

² Até o encerramento deste trabalho não haviam sido divulgados dados do Censo 2022.

Entretanto, ao extrapolarmos o campo das demonstrações litúrgicas da religião, podemos observar emergir em cada indivíduo a espiritualidade como a expressão medial e a ferramenta para o autoconhecimento canalizando na propensão humana em sua busca por um significado maior para a vida por meio de conceitos que transcendem o tangível, na busca de uma conexão com algo maior que si próprio (Geertz, 2008; MacKenzie; Baumister, 2014; Moreira-Almeida *et al.*, 2016).

A perspectiva de um reconhecimento do valor da espiritualidade nas relações humanas também está prevista pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que, desde 1984, durante a 37ª Assembleia Geral reconheceu que “a dimensão espiritual tem um papel importante na motivação das pessoas em todos os aspectos de sua vida” (ONU, 1984, [s.p.]).

De fato, muitos são os aspectos da vida que podem fomentar a percepção de sentido da vida, sendo que um deles é a realização do trabalho. Isso compreende não apenas a entrega final de seu esforço intelectual e laboral, mas também os valores intrínsecos associados e os desafios assumidos e o exercício (ou percepção) da espiritualidade dentro de um “contexto de interações com grupos sociais e profissionais” (Emmons, 2003, p. 108). As organizações, antes arraigadas em um senso comum quanto ao seu papel e estilo de liderança, passaram a modificar sua atuação abandonando o perfil de líder já consolidado, buscando outro modelo que possa integrar aspectos basilares que delimitam a essência da existência humana, observando de forma integral o corpo, a mente, o coração e o espírito (Moxley, 2000).

Assim, o movimento da Espiritualidade nas Organizações (EO) passou a ganhar destaque na virada para o século XXI, consolidando o impulso crescente das pessoas em buscar significado e propósito no ambiente profissional (Gibbons, 2000; Shoji-Schaffner, Noriyo, 2023). Neste interim, os espaços acadêmicos, quer sejam nas ciências aplicadas ou ciências sociais, passaram a receber pesquisas com foco na espiritualidade no local de trabalho, destacando-se como um significativo tema de investigação (Benefiel; Fry; Geigle, 2014; Dreyer; Hermans, 2014).

Nos últimos anos, o conceito de espiritualidade e religião no local de trabalho³ ganhou força e interesse suficientes (Fry *et al.*, 2014; Crossman 2016, Pawar, 2017), ainda que o campo de estudo seja marcado por características típicas

³ A sigla em inglês para espiritualidade e religião no trabalho é SRW (*spirituality and religion in the workplace*).

do desenvolvimento de paradigmas, incluindo a ausência de um consenso sobre a conceituação de espiritualidade no ambiente profissional e falta de clareza sobre as fronteiras do assunto no contexto da liderança. Assim:

[...] o campo de estudo é marcado por todas as características típicas do desenvolvimento de paradigmas, incluindo a falta de consenso sobre uma definição de espiritualidade no local de trabalho e a falta de clareza sobre os limites do assunto no contexto da liderança. Por exemplo, alguns escritores incluem a ética ou o espírito de equipe dentro dos limites, embora outros não, e alguns afirmam haver um nexo entre a espiritualidade e as práticas de liderança, enquanto outros tratam a espiritualidade no local de trabalho como um fenômeno individual. (Dent; Higgins; Wharff, 2005, p. 626, tradução nossa)⁴

Um aprofundada da relação entre espiritualidade e religião é essencial para honrar a integridade de ambas as disciplinas, ao mesmo tempo que se procura o papel que cada uma tem a desempenhar dentro das teorias de espiritualidade nas organizações (Fry *et al.*, 2014). Com isso, o valor da espiritualidade na vida organizacional e na pesquisa social está se tornando cada vez mais reconhecido por membros de organizações e pela comunidade acadêmica (Coghlan, 2005). Em anos recentes uma vasta gama de literatura sobre espiritualidade vem emergindo, ainda que nem todas com cunho científico, muitas destas com predominância na descrição teórica e no uso de definições ambíguas, limitando, assim, o poder explicativo do tema (Milani Filho; Lopes Junior, 2022). Uma parte significativa desta literatura lida com o exercício da espiritualidade no local de trabalho e os benefícios, tanto individuais quanto coletivos, advindos desse ambiente (Mitroff, 1999; Dvir *et al.*, 2002; Mukherjee; Singha, 2019; Kuchinka, 2021; Utama; Wahyuningsih; Surwanti, 2023).

É de se observar, portanto, que este fenômeno não está restrito apenas no âmbito acadêmico postulado por teorias desassociadas da realidade. Ao contrário, cada vez mais tem encontrado guarida em grupos profissionais, quer sejam funcionários ou líderes, nas mais diversas esferas de atuação. Para Mitroff e Denton (1999):

⁴ No original: [...] the field of study is marked by all of the typical characteristics of paradigm development including a lack of consensus about a definition of workplace spirituality and a lack of clarity about boundaries of the subject in context of leadership. For example, some writers include ethics or team spirit within the boundaries although others do not, and some claim a nexus between spirituality and leadership practices while others treat workplace spirituality as an individual phenomenon.

As pessoas estão ávidas por maneiras para se praticar a espiritualidade no local de trabalho [...]. Eles acreditam firmemente que, a menos que as organizações aprendam a aproveitar a “pessoa como um todo” e a imensa energia espiritual que está no âmago de todos, não serão capazes de produzir produtos e serviços de classe mundial. (Mitroff; Denton, 1999, p. 2, tradução nossa)⁵

Diversas organizações e lideranças têm reconhecido o apreço que seus profissionais têm pelo desenvolvimento pessoal de sua vida, o que permite nutrir tanto a realização última de seu trabalho (tal como o ganho monetário), quanto a ampliação do seu horizonte de percepção do seu papel dentro da organização para um significado mais amplo (Duchon; Plowman, 2005; Anderson; Burchell, 2021).

Esse campo de estudo da espiritualidade dentro do espectro nas organizações trouxe à luz novas discussões no campo da Administração, o que evidencia compreender a importância de elementos não econômicos na vida de cada indivíduo e como ele é impactado. A espiritualidade pode ser vista como um componente relevante para o desenvolvimento das características organizacionais, quer seja na transformação da liderança, da cultura organizacional ou mesmo da transmissão do conhecimento (Bierly; Kessler; Christensen, 2000; Sanyal; Rigg, 2020; Allen; Stuart; Fry, 2022). Assim:

Os próprios processos de transferência de conhecimento e aprendizagem organizacional fornecem um mecanismo fundamental para o desenvolvimento da sabedoria organizacional (...) a experiência, a espiritualidade e a paixão fornecem os caminhos para a sabedoria individual (...) a sabedoria é difundida para a sabedoria organizacional através de: liderança transformacional. (Bierly; Kessler; Christensen 2000, p. 612-613, tradução nossa)⁶

Importante destacar, a partir deste ponto, o enfoque de diversos autores sobre o papel da liderança. Nas teorias do campo das organizações que foram desenvolvidas até o presente século, os aspectos concernentes aos estudos da liderança de uma organização priorizavam: ou o corpo, como expressão física; ou a

⁵ No original: People are hungry for ways in which to practice spirituality in the workplace [...]. They believe strongly that unless organizations learn how to harness the “whole person” and the immense spiritual energy that is at the core of everyone, they will not be able to produce world-class products and services

⁶ No original: The very processes of knowledge transfer and organizational learning provide a fundamental mechanism for the development of organizational wisdom (...) experience, spirituality and passion provide the paths to individual wisdom (...) wisdom is diffused to organizational wisdom via: transformational leadership.

mente, como expressão da racionalidade e criatividade; ou o coração, como expressão das emoções, quase sempre negligenciando o aspecto espiritual do ser humano (Fry, 2003). Fry *et al.* (2007 apud Singh-Sengupta; Fields, 2007; Pratoomsawat *et al.*, 2023) afirmam que essa liderança espiritual tem o potencial de orientar a transformação das organizações, maximizando o bem-estar humano e o desempenho organizacional. Assim:

A liderança espiritual é um paradigma emergente que tem o potencial de orientar a transformação organizacional e o desenvolvimento de organizações positivas onde o bem-estar humano e o desempenho organizacional podem não apenas coexistir, mas podem ser maximizados. (Fry *et al.*, 2007 apud Singh-Sengupta; Fields, 2007, p. 2, tradução nossa)⁷

Os líderes desempenham um papel crucial no processo evolutivo deste pensamento dentro de suas organizações, de maneira a integrar a espiritualidade de seus liderados e a transpor essa perspectiva de maneira individual e em equipe, o que acaba aprimorando as experiências dentro do ambiente organizacional. Segundo Cacioppe (2000):

A liderança, portanto, tem um papel fundamental na facilitação dessa sabedoria e espiritualidade no local de trabalho. Os comportamentos, o nível e o tipo de autoconsciência dos gestores seniores da organização são especialmente importantes para este processo. (Cacioppe, 2000, p. 116, tradução nossa)⁸

Líderes que incorporam sua espiritualidade no ambiente de trabalho têm o poder de transformar essas organizações. De simples entidades focadas apenas em tarefas e metas para espaços onde este aspecto, por vezes compreendido no escopo da individualidade, passa a ser valorizado de forma coletiva, propiciando que o desenvolvimento pessoal seja integrado à vida profissional cotidiana (Konz; Ryan, 1999; Cacioppe, 2000).

Os modelos de liderança adaptam-se à realidade não apenas da organização, mas da sociedade da qual está inserida. As mudanças são aceleradas,

⁷ No original: Spiritual leadership is an emerging paradigm that has the potential to guide organizational transformation and development of positive organizations where human well-being and organizational performance can not only coexist, but can be maximized.

⁸ No original: Leadership, therefore, has a key role in facilitating this wisdom and spirituality in the workplace. The behaviours, level and type of self awareness of the senior managers within the organization are especially important to this process.

carecendo de uma resposta dos líderes para com a sua organização e seu papel na sociedade. Em suas próprias palavras, Fry (2003) afirma:

[...] a liderança espiritual é necessária para a transformação e o sucesso contínuo de uma organização que aprende. A liderança espiritual atende às necessidades fundamentais do líder e do seguidor para a sobrevivência espiritual, para que se tornem mais comprometidos e produtivos organizacionalmente. (Fry, 2003, p. 694, tradução nossa)⁹

A partir deste contexto, é possível delinear o problema de pesquisa que norteia o presente trabalho, descrito a seguir.

1.1 Problema de pesquisa

A definição da situação-problema desta pesquisa envolve a observância de como os aspectos espirituais corroboram para este alinhamento entre indivíduo e valores da organização. Por isso, o presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão norteadora: De que maneira a liderança espiritual e suas práticas podem contribuir nas relações entre o líder e seus colaboradores em uma organização da região de Campinas (SP)?

Dessa maneira, os seguintes objetivos podem ser estabelecidos como os norteadores do trabalho.

1.2 Objetivos

O objetivo principal dessa pesquisa é analisar como a influência do líder com abordagem espiritualizada pode impactar no modo de atuação de colaboradores de uma organização comercial de Campinas. A seguir estão listados os objetivos específicos:

⁹ No original: [...] spiritual leadership is necessary for the transformation to and continued success of a learning organization. Spiritual leadership taps into the fundamental needs of both leader and follower for spiritual survival so they become more organizationally committed and productive

- a) Verificar quais são os principais exercícios espirituais praticados por líderes e funcionários nesta organização;
- b) Identificar como a espiritualidade pode influenciar na maneira de os líderes se relacionarem com seus funcionários;
- c) Analisar os possíveis impactos da prática de exercícios espirituais na motivação e engajamento da organização;
- d) Verificar a aceitação e discordância pelos colaboradores da maneira como a organização é gerida;
- e) Verificar as experiências passadas e os benefícios percebidos e vivenciados pelos colaboradores da organização.

A seguir, são apresentadas a contribuição, a justificativa teórica e a prática do estudo, além da descrição de capítulos do referencial teórico.

1.3 Contribuição

Esta dissertação pode contribuir com a produção acadêmica nacional a respeito do tema da espiritualidade nas organizações, com a expectativa de responder à seguinte questão problema: De que maneira a liderança espiritual e suas práticas podem contribuir nas relações entre o líder e seus colaboradores em uma organização da região de Campinas (SP)?

Os resultados obtidos podem contribuir para fomentar o uso das práticas espirituais nas organizações, favorecendo que líderes e colaboradores usufruam, em suas relações de trabalho, de um ambiente mais propício ao aprimoramento de habilidades interpessoais e organizacionais.

Com respeito à contribuição teórica para o campo das Ciências Aplicadas (Administração), o trabalho buscou equilibrar estudos acadêmicos já consolidados na área, apoiado pela análise bibliométrica de outros pesquisadores, com estudos e artigos mais recentes em publicações dentro e fora do país, incluindo assim perspectivas teóricas atuais sobre o tema da pesquisa.

A proposta metodológica de base qualitativa propõe-se a ser um incentivo para outros pesquisadores da espiritualidade nas organizações que se engajem a estudar casos reais e práticos, fortalecendo, assim, toda a literatura já produzida neste

campo. O estudo da Espiritualidade nas Organizações (EO) apresentado sob a ótica da liderança torna-se não um ponto de partida, mas um ponto de chegada para a compreensão do tema a medida em que a importância da liderança dentro de um sistema organizacional possibilita a aplicação de conceitos teóricos na prática.

Intencionalmente, propôs-se a aplicação do conceito de exercício de práticas espirituais revelando, assim, sua contribuição para o desenvolvimento não apenas da liderança, mas de todos os funcionários, objetivando demonstrar sua possível aplicabilidade em cenários reais.

A contribuição para o desenvolvimento pessoal do pesquisador e da comunidade interessada é a de possibilitar novas frentes de estudo e pesquisa sobre o tema, ampliando a discussão para outras esferas das organizações e de poder.

1.4 Justificativa teórica

Este estudo visa agregar ao compêndio de conhecimentos científicos postulados até o momento sua parcela de contribuição teórica, mas, especialmente a extrapolação do estudo para a observação do exercício empírico dentro de uma organização real.

Com exceção dos estudos direcionados à espiritualidade nas organizações, que se fixaram como um campo de pesquisa do comportamento organizacional em anos recentes (Benefiel; Fry; Geigle, 2014; Dreyer; Hermans, 2014), outras disciplinas dentro do campo de estudos organizacionais pouco citam ou incluem aspectos religiosos e espirituais como elementos de suas análises. Essa escolha ignora a importância da espiritualidade em todas as esferas de atividades do ser humano, haja vista que o aspecto espiritual é intrínseco à formação de cada indivíduo e a maneira como ele interage em sociedade (Bailyn, 1989 apud Arthur; Hall; Lawrence, 1989).

A análise e compreensão dos efeitos da espiritualidade nas organizações ainda são limitados e escassos, revelando a necessidade de explorar mais a fundo o entendimento sobre a espiritualidade em ambientes reais de organizações. Ainda que o foco nas experiências espirituais pessoais seja essencial, também é importante conduzir estudos que ajudem a compreender o impacto positivo da espiritualidade no ambiente de trabalho (Milliman; Czaplewski; Ferguson, 2003).

Novas pesquisas são imprescindíveis, especialmente aquelas de natureza empírica, para elucidar e fortalecer o entendimento acerca da temática no ambiente organizacional.

1.5 Justificativa prática

A procura por um significado mais profundo na vida é essencial para uma existência mais coerente e alinhada com o propósito de cada indivíduo inserido em um contexto social e organizacional. Ao explorar essa dimensão, os líderes acabam por fomentar um senso de completude e realização que sinalizam que seus esforços diários acarretam reações positivas, proporcionando satisfação e equilíbrio dos funcionários (Hawley & Hawley, 1993) e contribuindo no desempenho organizacional como um todo (Fry; Matherly, 2006).

Um estudo mais aprofundado do papel de uma liderança espiritual torna-se necessário para que estes possam, imbuídos não apenas da prática, mas de referenciais teóricos, implementar valores e propósitos superiores à organização, complementando com os valores que já fazem parte da cultura dela. Fato é que os líderes têm um papel central na criação e fomento da cultura de uma organização por meio de atitudes e comportamentos éticos. Para Bell e Taylor (2003, p. 5), o caminho da ética pode ser desenvolvido a partir de atitudes proativas sugerindo que o desenvolvimento da “espiritualidade no trabalho [...] melhora as atitudes dos empregados e a lucratividade corporativa deve estar fundamentada em princípios éticos e espirituais”.

Em contrapartida, os profissionais que conseguirem explorar a sua espiritualidade também poderão transparecer aos seus líderes aspectos como: (i) confiança; (ii) motivação; e (iii) comprometimento, necessários para otimizar a performance organizacional. Deste modo, as organizações podem se beneficiar do exercício da espiritualidade por parte de seus líderes e funcionários, cuja contribuição para a organização poderá ser percebida no desenvolvimento interpessoal, com benefícios no médio e longo prazo (Garcia-Zamor, 2003; Ahmad *et al.*, 2024)

Há que se destacar um interesse pessoal deste pesquisador nas questões relacionadas ao exercício da liderança espiritual e os desdobramentos que este estudo pode proporcionar tanto na vida pessoal quanto na organização em que

trabalho. O pesquisador atua há mais de 20 anos no mercado financeiro no maior banco público da América Latina, a Caixa Econômica Federal, tendo já liderado equipes em São Paulo (SP), Recife (PE) e Campinas (SP), o que permite estabelecer conexões com ações passadas e projetando o constante aperfeiçoamento de suas próprias práticas de liderança.

No âmbito desta instituição existe a possibilidade do aprofundamento da temática, bem como na disseminação do conhecimento através do uso da plataforma de educação corporativa Universidade CAIXA. A integração deste conhecimento coaduna com os demais cursos ofertados aos funcionários da instituição, com o objetivo de equipar e desenvolver o empregado, preparando-o para enfrentar desafios e lidar com diferentes cenários na área técnica ou gerencial.¹⁰

Finalmente, este estudo, em um campo prático, poderá oferecer fundamentos para o desenvolvimento de programas que incentivem a integração da espiritualidade em diversos ambientes organizacionais. Isso pode incluir, entre outras iniciativas, a realização de palestras, workshops e treinamentos corporativos.

1.6 Descrição dos capítulos

Esta dissertação é composta por cinco partes. A primeira parte conta com a introdução ao tema, o objetivo central e os objetivos específicos, além de apresentar tanto a justificativa teórica, quanto a justificativa prática.

Na segunda parte serão apresentados os elementos da fundamentação teórica e todo compendio de literatura para basear o estudo. A terceira parte é representada pela metodologia empregada, assim como a apresentação dos instrumentos de coleta e análise de dados. A quarta parte abordará os resultados obtidos analisando-os em relação aos objetivos propostos e encerrando com as principais conclusões e contribuições da pesquisa.

¹⁰ Em 2021, a Caixa Econômica Federal recebeu o prêmio Global Council of Corporate Universities como a segunda melhor universidade corporativa do mundo. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/radar-do-emprego/universidades-de-empresas-como-petrobras-e-pao-de-acucar-se-destacam-e-ganham-premios-no-exterior/>. Acesso em: 11 dez. 2023.

Ao final, na quinta parte, são elencadas as considerações finais, bem como as limitações do trabalho e uma apresentação de possível agenda futura de pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica busca oferecer uma base conceitual a respeito do uso de exercícios espirituais em empresas, remontando a conceitos balizadores para a análise do cenário da Espiritualidade nas Organizações (EO). Tais balizadores têm sua origem na década de 1930 com o surgimento da Escola das Relações Humanas dentro da Teoria da Organizações, da qual emergem estudos a respeito não apenas do mecanicismo do ambiente de produção, mas especialmente sobre os aspectos pessoais e sociais do trabalhador inserido neste contexto, observando seu papel no processo produtivo como indivíduos com ambições, anseios, aspirações e com respostas diferentes aos estímulos recebidos pelo ambiente ao seu redor. Essa nova perspectiva tornou possível compreender melhor as condições adequadas para que fossem atingidos os objetivos organizacionais, sem desconsiderar as expectativas e motivações dos funcionários. (Maximiano, 2000, 2007).

Avançando no espaço e tempo, pode-se observar o impacto desses aspectos para o exercício da liderança nas organizações. Propõe-se para isso uma abordagem de produções científicas relacionada ao tema de pesquisa, fundamentando o estudo, de maneira lógica e progressiva culminando na metodologia proposta e nos resultados alçados.

Em razão do reconhecido valor da espiritualidade na constituição dos princípios pessoais e como um impulsionador significativo na vida de muitas pessoas, o estudo da espiritualidade no exercício da liderança vem recebendo maior atenção nos estudos acadêmicos ao redor do mundo. (Raamkhumar; Swamy, 2023).

Pesquisas brasileiras mais recentes tratam, em consonância com os estudos internacionais, da temática da espiritualidade nas organizações de forma mais aberta e abrangente, porém, ainda em proporções bem inferiores a outras temáticas no campo dos estudos organizacionais e de liderança.

Os autores que tratam da temática sugerem que o desenvolvimento de uma liderança engajada com a aplicação de conhecimentos organizacionais seja estimulado exatamente pelo exercício de práticas espirituais em seu tempo de gestão na organização (Milliman; Czaplewski; Ferguson, 2003; Pawar, 2009; Dervishi, 2020; Sanyal; Rigg, 2020; Rocha; Pinheiro, 2021).

Dentre as principais referências da área, podemos destacar os trabalhos de Louis W. Fry (2003) e Harold G. Koenig (1998). Fry, que é o fundador do Instituto

Internacional de Espiritualidade e Liderança, e atualmente professor na Texas A & M (Universidade Central do Texas), tem em sua proposta da Teoria da Liderança Espiritual (LE) apresentar um compêndio de valores, atitudes e comportamentos necessários para criar a sensação de bem-estar nas organizações. Fry também é considerado o autor mais influente nesta temática com mais de 1500 citações por seus artigos, de acordo com estudo bibliométrico utilizando dados científicos extraídos da base de dados Scopus/Web of Science¹¹ com o tema “espiritualidade no trabalho”, elaborado pelos pesquisadores Raamkhumar e Swamy em 2023.

Koenig é um psiquiatra, formado pela Universidade de Stanford e atualmente é diretor do Centro de Espiritualidade, Teologia e Saúde da Universidade Duke. Dentre suas inúmeras publicações acadêmicas, destaca-se a publicação do livro *Handbook of religion and health*. Tais aspectos servem ao propósito de motivar tanto o líder quanto os liderados, proporcionando um sentido de vocação que contribui com os níveis de engajamento, produtividade e desempenho nas organizações (Fry *et al.*, 2005; Fry; Vu, 2023; Allen; Fry, 2022).

Existem ainda produções acadêmicas brasileiras de destaque, sendo possível citar estudos sobre valores organizacionais (Julião; Nascimento-Santos; Paiva, 2017); sobre ligação e repercussão entre liderança espiritual, desempenho organizacional e sustentabilidade (Martins; Pereira, 2009); o peso e a contribuição da espiritualidade no comprometimento organizacional e no desempenho (Paulino; Vasconcelos; Lima, 2011); as ações governamentais na validação da espiritualidade como um elemento de bem-estar. (Toniol, 2022); espiritualidade nas organizações (Rocha; Pinheiro, 2021); além de artigos de estudo bibliométrico com destaque sobre o tema Espiritualidade nas Organizações dos artigos registrados no *Web of Science* (Lopes-Jr *et al.*, 2022).

Observa-se também outros artigos que buscam captar a quantidade e a qualidade das produções acadêmicas na área, sendo possível citar Santos *et al.* (2013) e Rotil *et al.* (2022), em que temos a dimensão das maiores contribuições no âmbito da ANPAD¹² e da *Web of Science*.

Este último indica que a produção científica sobre espiritualidade no ambiente de trabalho é predominantemente concentrada na área de Administração e

¹¹ Site mantido pela instituição *Clarivate Analytics* e que fornece acesso ao banco de dados que fornece citações para diferentes disciplinas acadêmicas.

¹² Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Negócios (60,6%), com uma notável quantidade de publicações no periódico *Journal of Business Ethics* (11,3%). O foco é mais significativo nos Estados Unidos (36,6%) e a maioria das publicações está em inglês (97,7%). O quadro a seguir demonstra que 45% da produção científica sobre o tema encontra-se nos periódicos listados:

Quadro 1 – Periódicos com maior quantidade de publicações

Fonte	Publicações	%
<i>Journal of Business Ethics</i>	24	11,27%
<i>Journal of Management Spirituality Religion</i>	23	10,80%
<i>Journal of Organizational Change Management</i>	12	5,63%
<i>Journal of Management Inquiry</i>	7	3,29%
<i>Leadership Quarterly</i>	6	2,82%
<i>Human Relations</i>	5	2,35%
<i>Journal of Nursing Management</i>	5	2,35%
<i>Organization</i>	5	2,35%
<i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i>	5	2,35%
<i>International Journal of Psychology</i>	4	1,88%
Total	213	100%

Fonte: Web of Science (2018 apud Rotil *et al.*, 2022, p. 10).

Já o artigo *A Produção Científica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos no período de 2004 a 2015* (Brauer *et al.*, 2016), faz um estudo bibliométrico sobre as produções científicas em periódicos nacionais (com classificação Qualis A), que estão elencados principalmente nas áreas de organizações, além dos papéis desempenhos e as competências dos líderes, porém, sem qualquer citação à espiritualidade nas organizações.

O artigo *Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly* (Turano; Cavazotte, 2016) merece destaque ao elencar os países de filiação dos principais autores sobre Liderança. A tabela a seguir, preparada pelos autores para o artigo, auxilia na visualização do todo:

Tabela 1 – Países de filiação dos principais autores

Rank	País do Autor Principal	Qtd.	%	Rank	País do Autor Principal	Qtd.	%
1º	Estados Unidos	213	57,9	14º	Coreia do Sul	3	0,8
2º	Holanda	27	7,3	15º	Taiwan	3	0,8
3º	Inglaterra	21	5,7	16º	Dinamarca	2	0,5
4º	Austrália	15	4,1	17º	Grécia	2	0,5
5º	Canadá	14	3,8	18º	Itália	2	0,5
6º	China	14	3,8	19º	Malásia	2	0,5
7º	Alemanha	12	3,3	20º	Suécia	2	0,5
8º	Israel	10	2,7	21º	Suiça	2	0,5
9º	Nova Zelândia	5	1,4	22º	Brasil	1	0,3
10º	Noruega	5	1,4	23º	Espanha	1	0,3
11º	Singapura	4	1,1	24º	Finlândia	1	0,3
12º	Bélgica	3	0,8	25º	País de Gales	1	0,3
13º	Portugal	3	0,8	-	Total	368	100

Fonte: Turano e Cavazotte (2016, p. 10).

Os autores destacaram que apenas uma pesquisa teve um pesquisador do Brasil como autor principal, indicando que pesquisadores nacionais ainda têm poucas publicações nessa temática, reduzindo a visibilidade nesse campo de pesquisa no cenário internacional.

A seção, portanto, foi elaborada a partir de temas essenciais para este estudo, sendo segmentada nos seguintes capítulos: *Espiritualidade*; *Espiritualidade nas Organizações*; e *Liderança e Espiritualidade*, bem como seus subtemas.

2.1 Espiritualidade

Não é tarefa simples traçar os caminhos e determinar o início do uso da expressão espiritualidade fora dos ritos tradicionais da religião (Rocha; Pinheiro, 2021). A palavra é derivada do latim *spiritualis* que tem origem na palavra grega *pneuma* (πνεῦμα). O termo sempre foi usualmente apropriado dentro da tradição religiosa católica romana, por simbolizar a experiência da vida de dedicação ao cristianismo. Por exemplo, a passagem descrita pelo apóstolo Paulo em Gálatas 2.20 expressa este uso: “Já não vivo mais eu, mas Cristo vive em mim”. Em outra retumbante passagem: “Porque os que se inclinam para a carne cogitam das coisas da carne; mas os que se inclinam para o Espírito (pneuma), das coisas do Espírito (pneuma)” (Romanos 8.5).

Entretanto, a sua pluralidade de usos ao longo do desenvolvimento dos escritos teológicos, quer seja no Catolicismo Romano ou na Reforma Protestante, sempre alicerçados na contraposição do homem carnal que é dominado pelas coisas naturais, em contraste com o homem espiritual, a espiritualidade encontrou espaço para florescer como um conceito mais amplo (Tillich, 1984 Parrella, 2004; Kivitz, 2007)

Por exemplo, o teólogo Paul Tillich (1886–1965), um dos principais referenciais teóricos para a definição do conceito de espiritualidade e sua relação com a experiência religiosa e o avanço no mundo secular, em sua obra de Teologia Sistemática, aborda que foi a partir de questionamentos considerados heréticos pela Igreja Romana para a prática de exercícios espirituais e de devoção protestantes que passou a ultrapassar a fronteira do termo para além das esferas da religião.

Assim, a expressão em inglês *spirituality* veio a aparecer no vocábulo na década de 1920, já tendo, mais recentemente ultrapassado as fronteiras eclesiásticas do catolicismo para se tornar acessível, em um contexto antropológico, ao descrever, a “qualidade disponível às pessoas que buscam viver a plenitude da vida humana, alinhando a totalidade da vida, incluindo a fé, o corpo, as dimensões psicológicas, sociais e políticas” (Parrella, 2004, p. 57).

Já o Segundo Concílio do Vaticano, que ocorreu entre 1962 e 1965, uma importante assembleia ecumênica da Igreja Católica Romana com início no papado de João XXIII, seguido por Paulo VI, trouxe entre os principais documentos produzidos a declaração sobre a Liberdade Religiosa *Dignitatis Humanae* e a Constituição Dogmática *Lumen Gentium* (Paulo VI, 1964). O primeiro assegura o direito fundamental à liberdade religiosa e preconiza a separação entre Igreja e Estado, já o segundo trata da espiritualidade em um contexto mais amplo do que aquelas propostos pela própria Igreja (Parrella, 2004; Kivitz, 2007).

Aponta-se aqui o surgimento de uma espiritualidade desassociada do conceito religioso estrito, em que a secularização promove uma emancipação da sociedade face as instituições religiosas, abrindo caminho para um fenômeno mais pós-moderno (Ferreira apud Azevedo, 2001; Sheldrake, 2007, 2013; Perera, Yohan, 2023). Assim:

Após o II Concílio do Vaticano, o termo domina a sua área semântica, substituindo conceitos como teologia ascética ou mística, e alarga também o espectro do seu significado: a espiritualidade é entendida com uma natureza coletiva e sem estar restrita a uma experiência

interior, mas integrando a diversidade da experiência humana. (Revez, 2022, p. 2)

Após estes eventos, já no final dos anos 1980 e começo dos anos 1990 é que surgem os primeiros escritos acadêmicos – fora da esfera da religião – com postulações e definições de espiritualidade. Elkins *et al.* (1988) afirmam que:

[...] espiritualidade [...] é uma forma de ser e de sentir que se dá por meio da consciência de uma dimensão transcendente e é caracterizada por certos valores em relação ao eu, aos outros, à natureza, à vida, e seja o que for considerado como supremo. (Elkins *et al.*, 1988, p. 10)

Solomon (2003, p. 40) explica que “a espiritualidade é um fenômeno humano. A espiritualidade requer não apenas o sentimento como também o pensamento (...) espiritualidade e inteligência caminham de mãos dadas”. Desde então, o termo vem sendo usado de muitas maneiras e com diferentes postulados, ainda que correlatos, por diversos autores. Observa-se que estes, em sua maioria, consideram a espiritualidade como um elemento intrínseco a toda humanidade, sendo parte essencial na busca pelo “sentido da vida”. A vida, para ser vivida, tem que ter sentido, caso contrário, o desespero pode não ser uma opção.

Essas postulações primárias têm em seu alicerce os pensamentos do neuropsiquiatra austríaco Viktor Emil Frankl. Ele que foi fundador de uma escola de psicoterapia na cidade de Viena, afirma em seu livro mais celebre¹³ que “o homem procura sempre um significado para sua vida. Ele está sempre se movendo em busca de um sentido de seu viver” (Frankl, 1989, p. 23).

A busca por um significado profundo orienta tanto as ações humanas quanto o propósito último da vida. Estudiosos das áreas de Psicologia, Saúde, Administração e Teologia têm identificado esse aspecto como sendo a 'espiritualidade'.

De fato, o termo passou a ser amplamente utilizado no meio acadêmico, além de encontrar amplo espectro de significado na linguagem popular. Seus multifacetados conceitos podem ser observados nas propostas de definição em diversos autores ao longo dos últimos anos.

¹³ *Um sentido para a vida: psicoterapia e humanismo - Viktor Emil Frankl*

Alguns pesquisadores como Driver (2007, p. 64) buscam simplificar o conceito de espiritualidade dizendo simplesmente que se trata da “busca por um sentido na vida”. Porém, ainda que simples, condensar em poucas palavras um conceito tão amplo, não pode ser simplista. Dessa forma, autores como David Coghlan tentam explicar por intermédio da sistematização do conceito ao afirmar que é possível se referir à espiritualidade como: “(i) uma dimensão fundamental do ser humano; (ii) a experiência vivida que atualiza essa dimensão; e (iii) a disciplina acadêmica que estuda essa experiência” (Coghlan, 2005, p. 90).

Para Mitroff e Danton (1999, p. 258), de forma alinhada à proposta de Frankl, a espiritualidade trata-se “do desejo básico de encontrar o sentido e o propósito último na vida e viver uma vida integrada”. Essa busca pelo por um propósito maior na vida aparece especialmente nos campos de estudos sociais e teológicos.

Já nos anos 2000, outras definições aparecem, como as de Constantine *et al.* (2006), que afirmam que a espiritualidade:

[...] se refere à crença do indivíduo na natureza sagrada da vida em suas várias formas e a manifestação dessa crença na busca pelo bem e interconexão com as outras pessoas e coisas. (Constantine *et al.*, 2006, p. 228)

Já Karakas (2010), por sua vez, define espiritualidade como sendo:

[...] a jornada para encontrar uma compreensão sustentável, autêntica, significativa, holística e profunda do eu existencial e sua relação/interconexão com o sagrado e o transcendente. A espiritualidade se distingue da religião institucionalizada por ser caracterizada como uma atividade privada, inclusiva, sentimento humano universal e não denominacional; em vez de uma adesão às crenças, rituais ou práticas de uma instituição ou tradição religiosa organizada específica. (Karakas, 2010, p. 8)

Observa-se o constructo do pensamento científico brasileiro a respeito do tema, observamos um reflexo dos debates internacionais, porém, sempre apontando para algumas peculiaridades da cultura nacional. Essas características guardam relações com a influência de doutrinas religiosas, tais como o protestantismo, catolicismo e espiritismo kardecista. Para Berni (2016), a espiritualidade pode ser definida como:

[...] um elemento constitucional e compartilhado pelos seres humanos. Uma força ou uma tendência natural, inerente à condição humana, que se manifesta na experiência individual ou social (pessoal ou coletiva) e impulsiona, motiva as pessoas e os grupos na busca do sentido (último) da vida. Tal sentido pode ser de ordem natural (humano) ou sobrenatural (transcendente). (Berni, 2016, p. 54)

O autor faz um contraponto com a religiosidade, que deve ser assimilada como um “modo pessoal de vivenciar um sistema de crenças e práticas religiosas”. Assim, no encontro da religiosidade com a espiritualidade, o primeiro fornece orientação e dá sentido ao propósito de vida das pessoas que por ela optaram (Berni, 2016; Meskelis; Beldona; Whittington, 2016; Gioia; Chittipeddi, 1991).

Nesse sentido, que estudo mais recentes, como os de Sheldrake (2013) e Berger (2017), definem que a espiritualidade pode ser entendida como um sentimento pessoal com uma aproximação do sagrado não limitado a práticas ou credos religiosos, sendo uma percepção subjetiva daquilo que dá sentido à vida, tornando-se, desta maneira, um conceito mais amplo do que o da própria religiosidade. Westerink (2012) corrobora com esta premissa afirmando que:

[...] religião e religiosidade são associadas a compromissos obsoletos, a crenças e práticas características de tradições específicas. A espiritualidade vem descrever a religiosidade pós-religiosas [...] a intuição e a percepção do divino, a busca pela razão e pelos sentidos fundamentais, a consciência imediata de algo divino. (Westerink 2012, p. 11)

A partir dessa percepção de desassociar a espiritualidade da religião, Ashmos e Duchon (2000) argumentam que a espiritualidade não é nem sobre religião nem sobre levar as pessoas a aceitarem um sistema de crença específico. Do contrário, trata-se de pessoas que se entendem como seres espirituais no trabalho, nutrindo suas almas, desenvolvendo senso de propósito e significado, conectando-se uns com os outros e com a comunidade organizacional (Pawar, 2017). Bierly, Kessler e Christensen (2000) trazem a distinção entre a espiritualidade e a religião da seguinte maneira:

Espiritualidade e religião são temas diferentes, mas relacionados. A espiritualidade é de natureza moral e emocional e envolve tanto a compreensão quanto a apreciação da posição de alguém no universo, de sua alma e do papel de um Deus. As religiões organizadas fornecem rituais, rotinas e cerimônias que podem fornecer um veículo

para alcançar a espiritualidade [...]. Ser espiritual envolve crença e ação direcionada ao alinhamento ou expressão do que é “sagrado”. (Bierly; Kessler; Christensen, 2000, p. 605, tradução nossa)¹⁴

Van der Veer (2013) corrobora com o desafio da definição exata da espiritualidade, argumentando que embora tenha seu escopo enraizado em conceitos históricos do misticismo, gnosticismo, hermetismo e demais tradições da Antiguidade, é na modernidade ocidental que ela se apresenta para seu constructo:

Definir espiritualidade é uma tarefa notoriamente difícil. Eu quero sugerir que o termo, como algo vagamente oposto à materialidade, alheio ao corpo e distinto tanto do religioso como do secular, tem se convertido num conceito capaz de conectar muitas tradições discursivas. Meu argumento é que o ‘espiritual’ e o ‘secular’ foram produzidos simultaneamente como duas alternativas conectadas em reação à religião institucionalizada na modernidade euro-americana. (Van der Veer, 2013, p. 36)

Ou seja, a espiritualidade não denota necessariamente a exibição de qualquer traço dos ritos e sacramentos da religião, transitando entre o histórico e as mais modernas concepções. De maneira mais específica, a espiritualidade refere-se ao fato de que os indivíduos: (a) são entidades com necessidades espirituais, desejando serem únicos, estarem em união com algo superior a si próprios, serem úteis, compreenderem e serem compreendidos (Strack et al., 2002; Solomon, 2003); (b) anseiam experimentar um sentido de propósito e significado no trabalho que realizam; e (c) almejam vivenciar um sentimento de conexão com a comunidade de trabalho (Ashmos, Duchon, 2000).

O aparecimento, em uma sociedade pós pandêmica, de uma espiritualidade não associada diretamente à religiosidade propicia a emancipação do mundo em relação às instituições religiosas, abrindo portas para experiências não correlatas no aspecto último da religião. Como afirma Solomon (2003):

Não há dúvida de que, para a maioria dos judeus, cristãos e muçulmanos, a crença em Deus é um componente essencial da espiritualidade. Ainda assim, não é necessário ser religioso – muito

¹⁴ *No original: Spirituality and religion are different, but related, topics. Spirituality is moral and emotional in nature and involves an understanding and appreciation of one's position in the universe, one's soul, and the role of a God. Organized religions provide rituals, routines and ceremonies that can provide a vehicle for achieving spirituality [...]. Being spiritual involves belief and action directed toward aligning oneself with or expression of what is 'sacred'.*

menos pertencer a uma religião organizada – para ser espiritual. (...) espiritualidade e religião não são a mesma coisa. (Solomon, 2003, p. 18, 19 e 40)

É possível, obviamente associar espiritualidade estritamente à religião, mas é no reconhecimento de sua transformação secular que se deve observar sua maior profusão, tal como em práticas como yoga, *mindfulness*¹⁵ e meditação (Vu; Burton, 2020; Panda, 2022; Gargiulo, 2023, Utama; Wahyuningsih; Surwanti, 2023; Frank; Luz, 2024). É neste sentido que Meyer (2012, p. 90) assegura que “a espiritualidade pode, em outras palavras, ser compatível com o secularismo – e incompatível com a religião. A espiritualidade poderia encontrar seu habitat ideal dentro do universo secular”.

Para a presente dissertação assume-se como espiritualidade tudo aquilo que “é relacionado ao espírito, a parte imaterial do ser humano, tal como sua inteligência, pensamentos e ideias” (Batista, 2010, p. 51), bem como “uma busca pessoal de compreensão relacionada as grandes questões existenciais (por exemplo, o sentido da vida ou da morte) e sua relação com o sagrado e/ou transcendente” (Koenig e Larson, 2001; p. 69)

2.2 Espiritualidade nas Organizações (EO)

Neste interim, é quando transpomos a espiritualidade e todo seu significado para dentro do espectro das organizações. A espiritualidade se destaca nos estudos de gestão sob três perspectivas principais: espiritualidade individual; espiritualidade na organização; e espiritualidade organizacional na sociedade (Gibbons, 2000; Oswick, 2009; Rocha; Pinheiro, 2021). A espiritualidade na organização é percebida naqueles cujos executivos, gestores e funcionários que buscam aplicar “princípios espirituais e éticos em suas rotinas diárias” (Pauchant, 2002, p. 39). E é nessa perspectiva, dentro do espectro dos estudos nas organizações, que encontramos novas e variadas definições que merecem destaque. Karakas (2010, p. 91), afirma ter

¹⁵ *Mindfulness* é um estado mental que possibilita o domínio da capacidade de focar nas experiências, atividades e sensações do presente

identificado, em sua revisão de literatura sobre o tema “mais de 70 definições de espiritualidade no ambiente de trabalho”.

Alguns argumentam, ainda, que ela pode (e deve) ser compreendida como o reconhecimento, por parte da organização – especialmente de seus líderes – de que os funcionários possuem uma vida interior que é alimentada tanto pela realização de suas tarefas quanto pelo seu significado inerente em um contexto de comunidade (Ashmos; Duchon, 2000; Milliman; Czaplewski; Fergusson, 2003; Mukherjee; Singha, 2019).

Esse conceito não pode passar despercebido da própria organização que deve buscar encorajar um sentimento de propósito e conexão entre seus colaboradores. (Sanders; Hopkings; Geroy 2004; Rupcic, Natasa, 2023).

Arnetz *et al.* (2013, p. 272), semelhantemente, afirmam que a espiritualidade se refere ao “grau em que o senso de propósito, de significado e de interconexão geral de um indivíduo são integrados ao local de trabalho”. Driver (2007), ao falar sobre a espiritualidade nas organizações, afirma:

[...] refere-se à busca individual de um significado existencial no trabalho, com significado existencial, por sua vez, referindo-se a experiências pessoais e de vida e a situações concretas e tarefas que conectam a existência de alguém a algum propósito na vida. (Driver, 2007, p. 64)

Já Giacalone e Jurkiewicz (2010), ao considerarem sobre a espiritualidade nas organizações, afirmam que:

[...] aspectos do ambiente de trabalho, bem como do indivíduo, do grupo ou organização, que promove sentimento individual de satisfação por meio da transcendência. Ou seja, o processo de trabalho que facilita o senso do trabalhador de estar conectado a uma força não física além deles mesmos que provê sentimento de completude e satisfação. (Giacalone; Jurkiewicz, 2010, p.13)

Dessa forma, a espiritualidade em organizações se transforma em uma experiência de conexão entre os indivíduos em torno de um processo laboral, proporcionando a originalidade, a reciprocidade e a disposição pessoal, baseado em um significado intrínseco ao próprio trabalho, realizado dentro de um contexto de comunidade, permeado por um alinhamento entre valores e crenças individuais pré-

estabelecidos das organizações (Marques; Allevato; Holt, 2008; Mitroff; Denton, 1999; Duchon; Plowman, 2005). Pawar (2014, p. 443, 989) afirma que existe sempre “a presença de valores espirituais no funcionamento de uma organização” e que “a espiritualidade organizacional é a posse, por uma organização, de certas características, como valores espirituais e práticas”.

Para esta pesquisa, a espiritualidade há muito deixou de ter sua definição associada com ritos sagrados da religião, quer seja por meio de sistemas organizados de crenças ou expressos por rituais e símbolos compartilhados por um grupo com características sociais, comportamentais e doutrinárias específicas (Pauchant, 2002). A espiritualidade está intimamente ligada a questões existenciais superiores e particulares de cada indivíduo, o que extrapola as arenas e o campo organizacional, mas, ao mesmo tempo, influencia seu desempenho e melhora seus resultados organizacionais (Khasawneh, 2011; Pawar, 2009a; Fry *et al.*, 2011; Pratoomsawat *et al.*, 2023).

A espiritualidade passa a ser entendida como um componente fundamental e compartilhado pelas pessoas nas suas mais diversas interações sociais – dentre estas o seu próprio ambiente de trabalho. É, portanto, uma força ou tendência natural, intrínseca à condição humana, que se revela na experiência individual ou social, impelindo e inspirando tanto indivíduos quanto grupos na busca do significado supremo da vida (Mitroff; Denton, 1999).

As organizações posicionam os indivíduos como parte de um processo específico, singular e cooperativo. O local para o exercício da espiritualidade, pessoal ou coletiva, pode gerar retornos positivos consolidando-se em um sentido de pertencimento e harmonia, fomentando o desempenho individual que se projeta na organização como um todo (Hassan; Nadeem; Akhter, 2016).

Para Moggi e Burkhard (2004), a essência de uma organização não está no que é material, porém:

[...] a verdadeira essência de um negócio não está nas máquinas, nos softwares e hardwares, nos equipamentos, no capital acumulado, mas está naquilo que é imaterial ou de natureza espiritual. Está naqueles aspectos que não podem ser controlados ou apropriados pelos donos do capital, porque são propriedades da essência das pessoas, como ideias, valores, símbolos, conhecimentos e informações que circulam entre pessoas e grupos, aquilo que não é controlável nem nunca será,

aquele corpo sutil da empresa que é sua identidade e espírito. (Moggi; Burkhard, 2004, p. 18)

Conforme Ashmos e Duchon (2000, p. 136), “as pessoas possuem mente e espírito” e “o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente”. É desta forma que o exercício da espiritualidade nas organizações proporciona benefícios diretos e indiretos aos envolvidos (Santiago, 2007).

Os benefícios percebidos e já catalogados por diversos autores¹⁶ e compilados por Tecchio, Cunha e Santos (2016, p. 597, 598) são:

- Sentimento profundo do propósito e significado no trabalho;
- Senso de pertencimento a comunidade e a organização;
- Aumento da satisfação laboral e felicidade;
- Aumento do moral, e satisfação no trabalho;
- Maior produtividade, desempenho e criatividade;
- Menor rotatividade de pessoal e absentismo reduzido;
- Melhoria das relações pessoais no trabalho, comportamento ético;
- Maior motivação e mais adaptabilidade.

Neste estudo foi possível observar algumas destas vertentes e expressões subjetivas ao analisarmos a interação dos respondentes na pesquisa/entrevista proposta, conforme abordagem no capítulo 4.

A discussão sobre espiritualidade nas organizações no contexto nacional ainda é incipiente, sendo relativamente recente o interesse pelo tema. Todavia, estudos dessa natureza tem conquistado espaço e avançado no processo de construção teórica e prática, quer seja na academia ou mesmo nas sociedades empresariais, fomentando uma via de diálogo e proporcionando a construção de projetos voltados para o futuro das organizações (Poole, 2009; Lopes-Jr *et al.*, 2022).

Poucas empresas criaram consciência, entre os seus funcionários, sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho. O conceito, se aplicado de forma coerente e orgânica, pode produzir resultados positivos nos mais diversos ambientes organizacionais, independentemente das diferenças culturais e demográficas sob as quais a organização está alicerçada e inserida. (Raamkhumar; Swamy, 2023).

¹⁶ Alguns dos autores citados neste artigo também compõem a bibliografia desta dissertação.

2.3 Liderança e Espiritualidade

Uma vez estabelecidas as bases para a compreensão da espiritualidade e de seu significado à luz das organizações, é possível observar as conexões entre o exercício da liderança e seus reflexos na espiritualidade.

Estudos sobre espiritualidade nas organizações evoluíram com o passar dos anos para estudos concentrados em liderança espiritual, especialmente durante os anos de 2011-2015, culminando com estudos relacionados ao comportamento de cidadania organizacional¹⁷ durante os anos de 2016–2021. Essas duas temáticas se relacionam, uma vez mais, com o envolvimento de funcionários e gestores, agora imersos em uma cultura de inovação, buscando adaptação face os desafios e benefícios da espiritualidade (Raamkhumar; Swamy, 2023).

O conceito de Liderança Espiritual (LE) nas organizações passou a ser observado por acadêmicos, a medida em que a necessidade dos funcionários em se aprofundarem no próprio significado que suas ações dentro no ambiente profissional faziam um contraponto com o propósito de vida de cada indivíduo e as particularidades inerentes a estes quanto às relações interpessoais dentro e fora da organização (Chen; Yang, 2012).

Chen e Yang (2012) também enfatizam que uma organização que dá importância à espiritualidade se caracteriza por possuir visão e objetivos que conferem significado aos seus funcionários; valores culturais de confiança e honestidade entre líderes e pares; capacitação dos empregados; e possibilidade de expressarem suas perspectivas e impressões. Fry (2003), que já foi apontado como sendo o primeiro acadêmico a escrever sobre a junção dos conceitos de espiritualidade e liderança, abrange em seus estudos a noção de que os líderes – engajados na espiritualidade – praticam o amor altruísta, incutindo esperança, fé e perseverança para atingir os objetivos propostos pelas organizações. Fry (2003) também propõe que os líderes espirituais compartilham uma visão organizacional que seja profundamente motivadora de maneira pessoal para os seguidores, construindo assim uma cultura organizacional caracterizada pelo cuidado, apreço e apoio aos colegas de trabalho, instigando um forte senso de pertencimento. Dessa forma:

¹⁷ Tradução livre para OCB - Organizational citizenship behavior

A liderança espiritual através da visão, da esperança, da fé e do amor altruísta fornece a base para uma forte motivação intrínseca através do envolvimento nas tarefas e da identificação de objetivos, porque satisfaz as necessidades de ordem superior dos indivíduos, como a autoeficácia, e proporciona um sentido de autonomia, competência, e relacionamento. (Fry, 2003, p. 28, tradução nossa)¹⁸

Moggi e Burkland (2004, p. 121) consideram que a liderança espiritual é baseada em “preceitos éticos e morais elevados”, pois os conceitos de espiritualidade e moralidade são sinônimos. Conforme Fry e Slocum Jr. (2013), este é um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes da atualidade, considerando a necessidade de criar novos modelos de negócios, como afirmam:

[...] acentuem a liderança ética, o bem-estar dos funcionários, a sustentabilidade e a responsabilidade social sem sacrificar a lucratividade, o crescimento da receita e outros indicadores de desempenho financeiro. (Fry; Slocum Jr., 2013, p. 1)

A liderança espiritual torna-se uma inspiração para as pessoas ao seu redor, de maneira direta para seus liderados, mas também de forma indireta para toda a organização e comunidade (Anderson; Burchell, 2021; DeTienne; Ellertson; Ingerson; Dudley, 2021).

Os valores éticos, morais e espirituais são destacados em ambientes organizacionais e intrínsecos à prática da gestão em empresas. Não é possível ao líder estar alheio a esses aspectos nas grandes tomadas de decisões, ou mesmo em rotinas diárias, “tais como contratação, demissão, realocação, escolha de investimentos, realocação de setores produtivos, reuniões de alinhamento, estabelecimento de metas e diretrizes”, dentre outros (Pauchant, 2022, p. 34).

Interessante notar como essa perspectiva sobre o papel da liderança pode não ser compreendida ao dialogar com o fim último de uma organização que é a lucratividade. Milton Friedman, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1976, em uma entrevista para a revista *Time*¹⁹ nos Estados Unidos, disse: “O único propósito

¹⁸ No original: Spiritual leadership through vision, hope faith, and altruistic love thus provides the basis for strong intrinsic motivation through task involvement and goal identification because it meets the higher order needs of individuals, such as self-efficacy, and provides a sense of autonomy, competence, and relatedness.

¹⁹ Revista americana de grande circulação e prestígio.

de uma empresa é gerar lucro para os acionistas”.²⁰ Ainda que para muitos permaneça o estigma de que nas organizações, de forma ampla, a liderança sempre está vinculada ao interesse final da eficiência produtiva e da lucratividade, é correto afirmar que suas prerrogativas vão muito além desta perspectiva (Calaça; Vizeu, 2015).

Longe de contrariar Friedman, ou mesmo cometer um anacronismo com sua propositura à época, cumpre-nos observar que o exercício da liderança, até mesmo para o alcance de resultados financeiros, pressupõe a ampliação de suas ações para um espectro maior de percepções e atitudes, sendo uma variável organizacional de extremo valor e que carece ser compreendida mais a fundo.

Esse tipo de liderança passou a ser correlacionado (ou comparado) com outros estilos, quer por similaridades ou distinções, tais como a liderança servidora proposta por Robert Greenleaf (1996) e a liderança transformacional proposta por James MacGregor Burns e Bernard M. Bass (1978).

Uma das propostas de compreender melhor o papel da liderança espiritual passa pelo entendimento do conceito da liderança transformacional. Essa teoria, especificamente, foi postulada entre as décadas de 1970 e 1980 como resultado dos estudos realizados pelos pesquisadores Burns e Bass. O primeiro introduziu o conceito de liderança transformacional em seu livro de 1978, intitulado *Leadership*, enquanto o segundo ampliou a temática em seu livro *Leadership and performance beyond expectations de 1985*. Nestas obras, ambos os autores contrastam dois estilos de liderança: transformacional e transacional.

A liderança transformacional tem por pressuposto inspirar e motivar os colaboradores de uma organização (liderados) a alcançar seu potencial através da inovação e a criatividade. Para isso, requer-se dos líderes o envolvimento em um nível emocional, estimulando nestes a autoconfiança e promovendo uma visão compartilhada dos objetivos presentes e metas futuras. Esse estilo de liderança exerce forte influência em razão de sua postura, tornando-se modelo a ser seguido e capaz de criar uma cultura organizacional positiva (Bass; Avolio, 1993; Calaça; Vizeu, 2015).

Enquanto Burns (1978, p. 27) afirma em seu livro que a “liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis

²⁰ Edição Especial de 19 de dezembro de 1969.

mais elevados de motivação e moralidade”, Bass (1985, p. 20) resume a definição afirmando que a liderança transformacional é aquela cujo líder “consegue motivar seus seguidores a realizarem mais” do que originalmente estariam dispostos a fazer.

As principais características da liderança transformacional incluem: carisma (que expressa uma visão e um senso de missão, proporcionando sensação de orgulho, pertencimento e conquistando confiança); inspiração (que comunica expectativas por meio de símbolos para direcionar esforços); estímulo intelectual (que promove a racionalidade, a inteligência e o auxílio na resolução de problemas); e consideração pessoal (que trata individualmente cada colaborador, oferecendo orientação e aconselhamento personalizado) (Cavalcanti; Carpilovsky; Lago, 2007).

As características que são nesse tipo de liderança, também recebem destaque na liderança espiritual, motivo pelo qual as duas estão correlacionadas em diversos trabalhos acadêmicos e neste estudo (Astin, 2004; Avolio; Gardner, 2005; Samul, 2024).

Estudos recentes demonstram que conexões entre esses dois conceitos de liderança começaram a ficar mais claros na literatura por volta da década de 2010, onde vários elementos da liderança transformacional se coadunam com a liderança espiritual, entre estes elementos destaca-se o fato dos líderes transformacionais e espirituais preocuparem-se com os seus liderados e prestarem atenção à organização que servem (Samul, 2024).

Samul afirma ainda que:

A liderança transformacional como um conceito seguinte de uma abordagem baseada em valores é descrita como uma liderança moral que se baseia em inspirar seguidores a olhar além do interesse próprio e trabalhar juntos para um propósito coletivo. (Samul, 2024, p.8)²¹

²¹ No original: Transformational leadership as a following concept of a value-based approach is described as a moral leadership that relies on inspiring followers to look beyond self-interest and work together for a collective purpose

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos deste estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa, como um processo sistemático, pressupõe uma metodologia para ser assertiva em seu enfoque, podendo este ser, basicamente, qualitativo e quantitativo.

A opção do pesquisador por determinado tipo de pesquisa, técnica de produção e análise de dados precisa estar articulada primariamente com os objetivos e com o problema de pesquisa proposto, observando-se os elementos centrais de seu objeto de estudo, tais como o número participantes e o contexto organizacional (Gil, 2008; Flick, 2004). A intersecção entre esses elementos de forma pertinente e coesa, aliada à rigorosidade e ao comprometimento em todo processo investigativo, corroboraram para a credibilidade e reconhecimento dos resultados apresentados.

Para esta dissertação, o enfoque qualitativo demonstrou-se adequado, uma vez que utiliza a coleta de dados sem medição numérica ou intenção quantitativa. Nesse método é possível a formulação de perguntas antes, durante e até mesmo depois da coleta de dados e análise (Sampieri; Collado; Lucio, 2013, p. 33). O principal motivo pelo uso da abordagem qualitativa é descrever de forma densa e rica o fenômeno a ser pesquisado devido à condição de acesso a uma organização comercial na região de Campinas (SP). O estudo de caso único, desde que densamente descrito, pode gerar inputs benéficos para alimentar toda a literatura da área.

Objetiva-se, desta maneira, buscar a perspectiva dos respondentes, especialmente suas percepções, emoções e sentimentos, alicerçando-se no contexto profissional sobre a qual estão inseridos. A pesquisa proposta nesta dissertação será de caráter descritivo qualitativo, que é caracterizado por “aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar” (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

A descrição aprofundada permite obter sutilezas e nuances ímpares que o questionário quantitativo não permite. A produção e análise de dados qualitativos

permite “gerar teorias, descrição ou compreensão” de um determinado objeto de estudo (Bogdan; Biklen, 1994, p. 67).

O acesso aos relatos de crescimento pessoal, fé, exercícios espirituais podem ser ampliados na conversa pessoal, na entrevista em grupo e outras ferramentas de captura de dados primários (Flick, 2004; Geertz, 2008).

Neste caso, foram realizadas entrevistas individuais, tendo em seu escopo uma série de perguntas semiestruturadas com a perspectiva de estas servirem como guia, com a garantia de obter dados que possam ser comparados entre os diferentes participantes. (Bogdan; Biklen, 1994, p. 135).

As entrevistas foram realizadas entre dois grupos distintos que permeiam a organização que são os gestores e funcionários possibilitando que estes tenham a liberdade para expor seu ponto de vista sobre o tema em discussão. (Sousa, 2009; Bento, 2015).

Pretende-se que os principais gestores na cadeia hierárquica participem, além de um número limitado de funcionários, sendo esta quantidade com base em um cálculo amostral (Gil, 2010), a partir da quantidade total de empregados da empresa em estudo. Estima-se uma amostra mínima de doze entrevistados, sendo quatro gestores e oito funcionários.

Além desta pesquisa foram realizadas duas observações não participativas em reuniões dentro da própria organização, sendo uma exclusivamente com a liderança e outra entre a liderança e a equipe. Esse tipo de observação permite a inserção do pesquisador dentro do ambiente do fenômeno que ele intervenha ou realize procedimentos que podem alterar os resultados.

A observação não participante deriva das metodologias qualitativas profundas, tendo como referência os estudos antropológicos. Todavia, em razão da proposta deste trabalho, não serão realizadas abordagens mais extensas. Esse processo, para Bardin (2016, p. 47), desafiam o pesquisador a percorrer caminhos convergentes, quais sejam, “compreender o sentido da comunicação (como se fosse o receptor normal), mas também desviar o olhar para uma outra mensagem”.

O uso da observação não participativa tem encontrado espaço, especialmente nas pesquisas vinculadas às ciências sociais e aplicadas, conseguindo excelente acolhida em estudo científicos na área da administração de empresas (LeBaron *et al.*, 2018).

Neste sentido, para fins do presente estudo, o objetivo de “analisar como a influência do líder com abordagem espiritualizada pode influenciar no modo de atuação de colaboradores de uma organização comercial de Campinas (SP)” será abordado por meio do enfoque qualitativo cujo propósito é o de “descrever a complexidade de determinados problemas, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Adicionalmente, a abordagem qualitativa pode oferecer maior riqueza interpretativa, contextualização do ambiente com detalhamento de experiências singulares (Sampieri, 2013, p. 41).

Além da utilização de múltiplas fontes de dados, Yin (2003) recomenda a triangulação como uma forma de melhorar a garantia dos resultados encontrados, bem como de assegurar sua confiança.

3.2 Organização pesquisada

O enfoque qualitativo, portanto, se dará pela observação não participativa e pela aplicação de uma pesquisa com questionário semiestruturado a respeito das práticas espirituais e da vida profissional de líderes e colaboradores na empresa Alumaq Locação e Comércio de Máquinas de Solda Ltda, doravante Alumaq.

A Alumaq é uma empresa familiar, localizada em Campinas (SP), que atua no fornecimento de soluções para soldagem e corte desde 1975, tendo iniciado suas atividades por meio da locação de equipamentos de solda. Posteriormente, com o aumento da demanda por produtos e serviços relacionados à soldagem, foi ampliando seu leque de opções e agregando importantes parceiros, fabricantes de equipamentos e consumíveis na área de soldagem e corte, no Brasil e no mundo. São mais de 45 anos de tradição e conhecimento no mercado.

A empresa tem como proposta de valor:

oferecer ao cliente a possibilidade de ser mais eficiente em seus processos de solda e corte, por meio do acesso a produtos de alta qualidade de diversos fornecedores em um único lugar, dispondo de um atendimento próximo e atuante em todo o ciclo da venda a preços competitivos. (ALUMAQ, [s.d.], [s.p.])

Sua missão, visão e valores são assim descritos:

Atender o mercado de solda e corte, entregando Produtos, Serviços e Soluções com competência e excelência.

Ser uma empresa referência no Mercado nacional de solda e corte, com foco em inovação de produtos e serviços, agregando valor aos clientes e atrativa para investidores e colaboradores.

Planejamento, foco em resultado, ética, comprometimento, relacionamento. (ALUMAQ, [s.d.], [s.p.])

Seus gestores têm aplicado no dia a dia da organização exercícios de práticas espirituais com o objetivo de fomentar tanto no corpo gerencial, quanto nos demais colaboradores, condutas que corroborem para o fortalecimento da empresa e possibilite o alcance de suas metas. As práticas espirituais escolhidas pela empresa são: estudos bíblicos dirigidos; momentos de oração; e compartilhamento de experiências espirituais em reuniões da diretoria, das equipes e em momentos exclusivos para toda a empresa.

A escolha da Alumaq como objeto de estudo está no fato de a empresa realizar essas práticas desde os tempos da fundação da empresa. A Alumaq após a chegada de uma nova liderança passou a abandonar o perfil de líder já consolidado, alternando para um tipo de liderança que possa abranger aspectos fundamentais que delineiam a essência da existência humana, considerando de maneira holística o corpo, a mente, o coração e o espírito (Moxley, 2000; Fry, 2003). A escolha da empresa também seu deu pelo acesso privilegiado ao pesquisador, tanto geograficamente quanto pelo desenvolvimento prévio de uma relação social e profissional com a liderança da organização.

Esta empresa enquadra-se como um caso distinto entre seus clientes, fornecedores e concorrentes no mercado de atuação, haja vista a manifestação expressa de elementos de espiritualidade deste seu sócio fundador em 1975, motivo pelo qual a oportunidade da realização de um estudo desta natureza torna-se tão relevante para a academia. Acrescenta-se a isto a conveniência do pesquisador pelo acesso facilitado à liderança da organização, o que permitiu, em justa medida, a concordância quanto a participação nos exercícios acadêmicos propostos para a concretização desta dissertação.

A empresa conta no atual exercício de 2023 com 80 pessoas, sendo 65 colaboradores em regime de trabalho CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e 15 em regime de PJ (Pessoa Jurídica).

Em seu Código de Ética não há menções diretas ao exercício da espiritualidade ou até mesmo palavras e expressões que denotem a licitude de um proselitismo religioso. Entretanto, dentre os compromissos assinalados entre a empresa e seus funcionários, podemos destacar aqueles cuja abrangência evoca os melhores princípios da liberdade do exercício da espiritualidade, quais sejam (ALUMAQ, [s.d.], [s.p.]):

- Respeitar as pessoas independente do cargo ou posição que ocupem, sem discriminação por religião, convicção filosófica ou política, nacionalidade, origem, sexo, idade, cor, preferência sexual, estado civil ou deficiência física ou mental;
- Respeitar, promover a diversidade e combater todas as formas de preconceito e discriminação;
- Incentivar o relacionamento entre os líderes e subordinados de forma a promover um clima de harmonia e cooperação mútua, desestimulando ações arbitrárias e autoritárias;
- Respeitar a privacidade dos profissionais no que tange a informações sensíveis e sob responsabilidade da área de Recursos Humanos.

Em sua relação com a comunidade, o texto do Código de Ética destaca que a empresa:

[...] compromete-se a desenvolver suas atividades sem causar danos e prejuízos nas comunidades onde atua, mantendo uma relação harmoniosa e buscando contribuir com a promoção de melhoria da qualidade de vida desta população. (ALUMAQ, [s.d.], [s.p.])

Ressalta-se, em razão disto, a oportunidade ímpar do estudo nesta organização, haja vista sua identidade arraigada desde a sua fundação em conceitos e premissas espirituais, ainda que não formal e estruturalmente, porém, já perceptível em suas relações diárias e com vislumbres em sua missão, visão e código de ética,

conforme explica Milani Filho e Lopes Junior (2022, p. 94) que o “conceito proposto para espiritualidade organizacional é uma identidade resultante dos valores, práticas e discursos, compostos de local de trabalho e espiritualidade individual, incluindo a do líder e outros membros”.

3.3 Desenho da pesquisa

Os entrevistados receberam convites para participar da entrevista presencial, em local e hora previamente definidos juntamente com cada participante, sendo que todos foram entrevistados em um intervalo de três meses a contar da data início da primeira entrevista. A duração média da participação de cada respondente foi de 30 minutos, considerando a explicação inicial, o preenchimento de um formulário de qualificação e a gravação em áudio, com a autorização prévia dos participantes, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os quadros a seguir apresentam as etapas das entrevistas e os procedimentos adotados.

Quadro 2 – Desenho da pesquisa liderança

Etapa 1
Objetivo: investigar a percepção dos líderes sobre a sua influência na relação com seus colaboradores a partir da adoção de práticas espirituais na empresa. Instrumento: entrevista semiestruturada. Composição do questionário: pesquisa com perguntas semiestruturadas. População: gestores da organização. Amostra: 04 (quatro) respondentes. Seleção: aleatória, porém, com paridade numérica entre homens e mulheres.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 3 – Desenho da pesquisa funcionários

Etapa 2
Objetivo: investigar a percepção dos funcionários na organização a partir da adoção de práticas espirituais na empresa por parte da liderança. Instrumento: entrevista semiestruturada. Composição do questionário: pesquisa com perguntas semiestruturadas. População: funcionários da organização. Amostra: 08 (oito) respondentes. Seleção: aleatória, porém, com paridade numérica entre homens e mulheres.

Fonte: elaborado pelo autor.

Cabe esclarecer que, embora a pesquisa inicie com a qualificação dos respondentes, com perguntas objetivas e quantitativas, esse estudo classifica-se fundamentalmente como sendo qualitativo. A etapa quantitativa objetivou apenas a identificação dos sujeitos de pesquisa.

3.3.1 População e amostra

A população desta pesquisa foi integralmente composta pelos profissionais que atuam na organização pesquisada. Conforme descrito anteriormente, a organização conta atualmente com 80 colaboradores, em que foi escolhida uma amostra de 15% (12 respondentes).

Os respondentes foram escolhidos de forma aleatória não probabilística, por conveniência, tendo sido convidados a participar do experimento, sem qualquer prejuízo no caso de recusa. A população estudada não se classifica estritamente em um grupo étnico. A pesquisa foi estritamente direcionada aos gestores e colaboradores da empresa Alumaq, sendo pré-requisito ter vínculo formal com a companhia. Não foram pesquisados grupos vulneráveis. Houve saturação das respostas durante a coleta de dados.

Para todos os participantes foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Além disso, a empresa realizou consulta interna ao seu jurídico, sinalizando positivamente sobre a participação de todos quantos foram selecionados, sem quaisquer prejuízos ou benefícios funcionais.

3.3.2 Instrumento para coleta de dados

A pesquisa utilizada para a coleta de dados foi desenvolvida pelo autor com o objetivo de lançar luz aos objetivos específicos. As entrevistas individuais partem do pressuposto de “entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador” (Martins; Theóphilo, 2009, p. 88).

Foram identificados respondentes com o perfil desejado: (1) profissionais atuantes na organização; (2) indivíduos que não demonstrassem constrangimento em

expressar sua espiritualidade; (3) pessoas com afiliações/matrizes religiosas distintas, na perspectiva de compreender o nível de influência da organização sobre suas próprias características pessoais.

A pesquisa é composta de duas seções. A primeira sessão, com perguntas objetivas, visa qualificar o respondente levantando, também, dados demográficos relativos à idade, sexo, formação, ocupação/cargo, setor de atuação, escolaridade e afiliação religiosa. As opções de denominações religiosas fornecidas na questão específica foram derivadas das informações do censo demográfico brasileiro de 2010, conforme dados do IBGE (2010).

A segunda parte da pesquisa é composta por perguntas semiestruturadas, permitindo a liberdade de resposta do entrevistado, sendo norteadas pelo uso de um roteiro previamente definido (Lakatos; Marconi, 1991). O respondente é instigado a fornecer informações detalhadas sobre o tema, corroborando para uma compreensão adequada das motivações, crenças, percepções e atitudes em relação a determinadas situações e/ou objetos de investigação. (Martins; Theóphilo, 2009; Colognese; Melo, 1998). Essa parte da pesquisa buscou avaliar, com bases nos objetivos específicos, a relevância da espiritualidade dentro da organização.

3.3.3 Procedimento para coleta e análise dos dados

A coleta dos dados foi realizada durante um período de três meses em 2023, o que possibilitou a utilização da ferramenta de pesquisa da observação não participante, bem como a consulta de documentos e outros informativos da empresa.

Os respondentes foram entrevistados nas dependências da organização em uma sala de reunião separada para esse propósito.

Foram coletados dados pessoais e captura de voz dos participantes, e a gravação aconteceu com a anuência dos participantes. Os dados são necessários apenas para esta pesquisa, sendo garantido o anonimato dos participantes. Não há dados sensíveis que tenham sido capturados, assegurando-se de que toda e qualquer informação foi submetida ao TCLE, evitando, assim, riscos de constrangimento ou prejuízos funcionais dentro da empresa. Os dados estão armazenados exclusivamente com o pesquisador, em servidor pessoal e intransferível.

As informações necessárias para a pesquisa serão publicadas de maneira randômica, de forma a garantir o anonimato, sem que qualquer participante possa se reconhecer ou reconhecer outrem ao vislumbrar o produto deste trabalho.

As informações ficarão protegidas pelo período mínimo de 5 (cinco) anos, em servidor próprio do pesquisador, garantindo a confiabilidade das informações obtidas na pesquisa em concordância com o disposto no Comitê de Ética (CONEP).

Para a análise destes dados, foi lançado mão do procedimento de transcrição dos pontos principais, depois que o pesquisador escutasse por pelo menos três vezes toda a gravação. Os dados foram organizados utilizando software de planilha eletrônica (Excel), assim como software de edição de texto e documentos (Word).

A análise dos dados foi conduzida utilizando a abordagem de análise de conteúdo temática, com temas previamente definidos pela literatura (Bardin, 2016). Tal análise permite o foco das informações convergentes sobre determinado assunto, o que possibilita a profundidade descritiva, bem como a triangulação com múltiplas fontes de dados (Yin, 2003; Flick, 2004; Franco, 2008).

Esta técnica destaca-se entre as mais diversas possibilidades de análise de dados qualitativos, uma vez que os dados produzidos nesse tipo de pesquisa são registrados por meio de entrevistas, questionários, observação, grupo focal, entre outras técnicas que procuram captar aquilo que os sujeitos compreendem em relação ao objeto de estudo. (Valle; Ferreira, 2024).

Campos (2004, p. 611) destaca que:

No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta (corpus), tal fato se deve, invariavelmente, à pluralidade de significados atribuídos ao produtor de tais dados, ou seja, seu caráter polissêmico numa abordagem naturalística. Um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento.

A produção e análise de dados qualitativos possibilita identificar as minúcias e a essência que cada sujeito atribui ao tema investigado. Essa abstração não guarda relativa aderência em pesquisas e dados estritamente quantitativos. No

entanto, a combinação das abordagens qualitativas e quantitativas – como a utilizada nesta pesquisa – é indicada para dimensionar questões relacionadas a convicções, crenças e valores que não seriam identificados por meio apenas de tabulações e estatísticas (Valle; Ferreira, 2024).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são fornecidas as análises dos resultados obtidos na pesquisa, seguindo a estrutura metodológica previamente delineada no capítulo anterior. Inicialmente, será apresentada uma descrição da amostra, abrangendo diversos aspectos sociais e profissionais dos participantes. Esta caracterização da amostra é essencial para criar um contexto compreensível para os leitores, permitindo uma leitura mais coesa dos dados apresentados.

Posteriormente, a análise se aprofundará nas discussões correspondentes aos objetivos específicos delineados na pesquisa. Cada aspecto relevante será explorado, em muitos momentos lançando mão de falas dos próprios respondentes, de forma a proporcionar elementos mais palpáveis sobre as descobertas. A apresentação estruturada dos resultados e a contextualização dentro das características da amostra proporcionam uma compreensão significativa das conclusões alcançadas.

4.1 Caracterização da amostra

A pesquisa foi conduzida com uma amostra composta por doze participantes (15% do total de empregados), em que todos são profissionais atuantes na empresa Alumaq. Os detalhes demográficos e profissionais desses respondentes estão resumidos nas Tabelas 1 e 2, fornecendo uma visão abrangente de suas características pessoais e de carreira. É importante notar que informações específicas sobre filiação religiosa estão contidas em uma tabela dedicada, a Tabela 3, oferecendo uma análise detalhada desse aspecto específico da demografia dos participantes. Essa organização dos dados possibilita uma melhor compreensão do perfil dos respondentes, contribuindo para uma análise mais robusta dos resultados obtidos.

No total, foram entrevistadas doze pessoas, sendo seis mulheres e seis homens. Na média, a faixa etária dos entrevistados é de 40 anos. Estudos indicam correlações positivas entre a idade e o nível de religiosidade, revelando um aumento do interesse por aspectos religiosos à medida que as pessoas adquirem maturidade. A prática da espiritualidade está associada a satisfação e equilíbrio, destacando-se

como fonte de esperança em momento de dificuldade, proporcionando em uma organização senso de pertencimento (Malone; Dadswell, 2018; Stuckey, 2003).

Relacionamos também a faixa etária com o estado civil dos respondentes. Observa-se que 75% são casados, em contraste com 16,66% de solteiros e 8,33% separados/divorciados. Dentre os respondentes, não havia menores de idade, que poderiam ocupar funções de menores aprendizes e/ou estagiários.

Identificamos que quatro respondentes declararam não ter filhos. O perfil observado para este grupo é de duas mulheres com 30 e 36 anos, sendo uma solteira e outra casada, além de dois homens com idade de 37 e 24 anos, também sendo um solteiro e um casado. O homem solteiro e sem filhos identificou-se como sem afiliação a grupos religiosos.

Alguns estudos demonstram que existe uma relação entre parentalidade e espiritualidade, sugerindo que esta correlação verte em uma participação religiosa em algumas culturas ou contextos sociais, especialmente na transmissão de valores e busca por significado e segurança (Mota, 2005; Newman *et al.*, 2008; Becker; Maestri; Bobato, 2015). Paulo Butzke (2003, p. 106) afirma que a espiritualidade está diretamente ligada ao cotidiano e à dimensão familiar: “trata-se da vivência da fé sob as condições da vida cotidiana. Como *praxis pietatis*, a espiritualidade abrange a dimensão individual, a dimensão familiar, a dimensão comunitária e a dimensão social”.

Quadro 4 – Perfil social dos respondentes

Demográfico	Classificação	Número de Respondentes	Percentual (%)
Gênero	Masculino	6	50,00
	Feminino	6	50,00
Faixa etária (anos)	Até 18	0	0
	19 – 35	2	16,66
	36 – 45	6	50,00
	46 – 55	2	16,66
	56 ou mais	2	16,66
Estado civil	Casado/União estável	9	75,00
	Solteiro	2	16,66
	Separado/Divorciado	1	8,33
	Viúvo	0	0
Número de filhos	0	4	33,33
	1	3	25,00
	2	4	33,33
	3 ou mais	1	8,33

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Perfil profissional/escolar dos respondentes

Demográfico	Classificação	Número de Respondentes	Percentual (%)
Tempo de empresa (anos)	0 – 5	3	25,00
	6 – 10	4	33,33
	11 – 15	2	16,66
	15 ou mais	3	25,00
Escolaridade	Ensino Médio	2	16,66
	Superior completo	8	66,66
	Superior incompleto	0	0
	Pós-Graduação	2	16,66
Formação	Contabilidade	1	8,33
	Gestão/Administração	3	25,00
	Marketing	3	25,00
	Engenharia de Produção	1	8,33
	Técnico em Eletrônica	1	8,33
	Tecnólogo em RH	1	8,33
	Pedagogia	1	8,33
	Gestor	4	33,33
Função/Cargo	Funcionário	8	66,66

Fonte: elaborado pelo autor.

Os aspectos profissionais, observados na tabela acima, demonstram que a maioria (66,66%) possui curso superior completo ou mesmo pós-graduação (16,66%), sendo que estes profissionais estão distribuídos de forma mais expressiva em Gestão/Administração (25%) e Marketing (25%), o que corrobora o ramo de atividade da empresa. Contabilidade, Engenharia de Produção, Técnico em Eletrônica, Tecnólogo em RH e Pedagogia também estão representados, cada um com 8,33% dos respondentes.

Em relação ao tempo de serviço, os dados mostram uma distribuição relativamente uniforme entre os grupos de tempo de empresa. Cerca de 25% dos entrevistados têm entre 0 e 5 anos de experiência, enquanto outros 33,33% estão na faixa de 6 a 10 anos. Uma porcentagem semelhante, 25%, tem 15 anos ou mais de experiência, e os 16,66% restantes estão na faixa de 11 a 15 anos.

Quanto à posição hierárquica, foram selecionados quatro gestores (33,33%) e oito funcionários (66,66%), alcançando heterogeneidade nos diferentes níveis hierárquicos na amostra.

Quanto à afiliação religiosa (Tabela 4), a pesquisa resultou em três afiliações distintas, com destaque para os católicos e evangélicos que somam 91,66% dos respondentes. Esses números refletem os dados do Censo de 2010, que mostra uma população concentrada em 86,8% de católicos e protestantes, ante 8,1% de

pessoas sem afiliação religiosa (Mariano, 2013; Alves *et al.*, 2017). Esse resultado pode ser observado com as características da diversidade religiosa brasileira, sob a qual Teixeira e Menezes (2013, p. 23) afirma ser marcada por “progressiva pluralização e diversificação”, porém, como afirma Mariano (2013, p. 119) o país “prosperou na diversificação da pertença religiosa e da religiosidade, mas se manteve praticamente intocado seu caráter esmagadoramente cristão”. Neste estudo específico, é importante destacar a própria cultura organizacional da empresa que acaba por atrair profissionais com viés espiritual/religioso específico, possível motivo pelo qual não foram observadas outras afiliações religiosas. Na tabela a seguir é possível identificar o perfil de afiliação religiosa dos entrevistados.

Quadro 6 – Perfil afiliação religiosa dos respondentes

Demográfico	Classificação	Número de Respondentes	Percentual (%)
Afiliação religiosa	Católico	7	58,33
	Evangélico	4	33,33
	Agnóstico	1	8,33

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando que o questionário abordava explicitamente o tema da espiritualidade nas organizações, a maioria dos participantes afirmou ter uma filiação religiosa. ou professar algum tipo de fé. Além disso, todos os entrevistados, quando questionados inicialmente, acreditavam na existência de Deus ou alguma outra divindade, responderam positivamente.

Com a caracterização da amostra apresentada acima, foi possível estabelecer o perfil geral dos respondentes, permitindo, na sequência, a análise completa das respostas oferecidas.

A identificação dos respondentes foi feita por códigos (letra acrescida de número) no intuito de preservar sua identidade. Os respondentes foram identificados como “R”, seguido por uma numeração correspondente.

Quadro 7 – Perfil geral dos respondentes

Respondente	Sexo	Função	Filiação religiosa
R1	Feminino	Gestor	Evangélico
R2	Feminino	Colaborador	Católico
R3	Masculino	Colaborador	Católico
R4	Feminino	Gestor	Católico
R5	Feminino	Colaborador	Evangélico
R6	Feminino	Colaborador	Católico
R7	Masculino	Colaborador	Sem filiação religiosa
R8	Feminino	Colaborador	Católico
R9	Masculino	Gestor	Evangélico
R10	Masculino	Gestor	Evangélico
R11	Masculino	Colaborador	Católico
R12	Masculino	Colaborador	Católico

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Considerações sobre a entrevista e os objetivos específicos da pesquisa

A metodologia adotada para este estudo envolveu a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos participantes, com o propósito de explorar detalhadamente as práticas espirituais que são comumente adotadas pelos líderes e funcionários dentro do contexto organizacional da empresa. A elaboração cuidadosa das perguntas buscou garantir que os respondentes tivessem a liberdade necessária para compartilhar suas experiências de maneira franca e aberta, ao mesmo tempo em que alinhavam suas respostas com os objetivos gerais e específicos delineados para esta pesquisa.

Segundo Bardin (2016) essa estrutura de metodológica é composta por três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação. Essas fases apresentam intersecções tendo sido imprescindível o respeito pela ordem das fases dirimindo o risco de comprometer a análise e as considerações alçadas.

As duas primeiras indagações apresentadas aos participantes, a saber: “Quais são os exercícios espirituais que você costuma praticar em seu dia a dia, em casa ou no trabalho?” e “Você percebe algum impacto no bem-estar após a prática desses exercícios espirituais?”, foram formuladas com a intenção precisa de alcançar o objetivo específico de “verificar quais são os principais exercícios espirituais praticados por líderes e funcionários nesta organização”. Essas questões foram estrategicamente desenhadas para sondar as práticas espirituais em um ambiente

profissional e pessoal, permitindo uma análise aprofundada das atividades espirituais frequentemente empregadas pelos indivíduos que ocupam posições de liderança e por aqueles que desempenham papéis como funcionários dentro da Alumaq.

A estrutura da entrevista procurou não apenas identificar os tipos de exercícios espirituais praticados, mas também avaliar o impacto percebido dessas práticas no bem-estar dos participantes. Dessa forma, as perguntas contribuíram para uma análise abrangente das práticas espirituais no ambiente organizacional, fornecendo insights valiosos sobre a interseção entre espiritualidade e trabalho. Os entrevistados revelaram uma variedade de práticas espirituais e como estas desempenham um papel significativo em suas vidas profissionais e privadas. As respostas podem ser categorizadas da seguinte forma:

A) Orações diárias e leitura de textos sagrados

Ao menos oito entrevistados destacaram a importância das orações diárias, tanto em casa quanto no local de trabalho, como uma forma de se conectar espiritualmente e encontrar orientação.

O respondente nº 1, que tem cargo de gestão, afirmou que “pratica em casa orações de manhã [...] normalmente a leitura da Bíblia (e) muita conversa com a família sobre a palavra de Deus. Os respondentes nº 3, nº 7 e nº 12 também afirmaram realizar orações diárias, no trabalho e no decorrer do dia.

Destaca-se, também, a afirmação da ocorrência desta prática espiritual em momentos específicos, para situações particulares. Alguns entrevistados mencionaram o exercício de orações antes de eventos importantes ou reuniões, buscando orientação divina em decisões cruciais, tal qual os respondentes nº 9 e nº 12, que discorreu de uma situação em que:

teve um fato que teve um mês que estava bem ruim de venda e eu sempre, como eu disse, faço a oração antes de vir trabalhar. Estávamos em semana de fechamento, acho que faltava dois dias pra bater a meta. Então, eu orei em particular sobre essa questão. E graças a Deus, correu tudo muito natural e deu tudo certo. (Respondente nº12, 09m00s de gravação, sic)

A leitura de textos sagrados, como a Bíblia, além de outras liturgias próprias do catolicismo, foi mencionada por seis participantes como uma prática regular para aprofundar seu entendimento espiritual.

O respondente nº 9, também ocupante de cargo de gestão, destacou que leva “uma vida devocional, ou seja, estudo na palavra diário”. O respondente nº 3 afirmou realizar “orações, leitura de liturgia e leitura da Bíblia no trabalho”. O respondente nº 1 também afirmou realizar de forma regular “a leitura da Bíblia”.

A prática do exercício da espiritualidade na leitura de textos sagrados proporciona a orientação de um comportamento ético e moralmente responsável no ambiente de trabalho (Case apud Vu *et al.*, 2022; Anderson; Burchell, 2021). Assim:

A ética cristã fundada nas Escrituras fornece padrões morais ou uma plataforma comum que nos permite julgar entre o certo e o errado. Em situações de negócios, as pessoas devem decidir o que devem fazer e quais princípios éticos seguir. (Kim; Fisher; McCalman, 2009, p. 119)

Essa realidade da organização pôde ser constatada durante a realização, conforme exposto no capítulo 3 sobre a metodologia, de uma das etapas da observação não participativa nº 1 (APÊNDICE III – NOTAS DE CAMPO I), em que a equipe de gestores realizou a sua regular reunião semanal estratégica. Ao final dessa reunião ocorreram orações direcionadas, cuja liturgia²² estética – especialmente a verbal – se aproximava do estilo do cristianismo protestante, cuja marca é a liberdade no uso de expressões espiritualizadas oriundas de textos das escrituras sagradas, em detrimento da tradição e sacralidade usuais no catolicismo romano (Junior *et al.* 2017, p. 128).

Durante essa reunião foi possível observar que os assuntos concernentes à organização (vendas, clientes, relatórios e viagens de negócios) e à vida pessoal dos gestores e da equipe são tratados de forma intercambiável, demonstrando uma sinergia de vida organizacional e vida espiritual da liderança. Não houve qualquer manifestação contrária no ambiente quanto ao uso de expressões religiosas e/ou tentativa de inibir a participação de qualquer um dos líderes que desejava falar sobre sua vida pessoal.

²² Por liturgia optou-se por utilizar a definição cunhada por Millard Erickson (2011, p. 116): “formas prescritas de adoração, incluindo linguagem, vestimentas e objetos”.

Observa-se, assim, que a totalidade dos respondentes identificou a prática de, ao menos, um exercício espiritual ao longo do dia, quer seja no trabalho ou em sua vida privada. Dentre os exercícios apontados, a oração teve grande destaque, com todos os respondentes afirmando realizar essa prática de alguma maneira (individualmente ou de forma coletiva), quer seja em casa ou no ambiente de trabalho. Em seguida, observou-se que alguns destes realizam a leitura de textos sagrados, em especial a Bíblia.

B) Estudos em família e na comunidade

Alguns colaboradores compartilharam que costumam envolver suas famílias em temas de espiritualidade. A perspectiva desse tipo de exercício de espiritualidade, de acordo com os próprios entrevistados, é a de promover no núcleo familiar um ambiente de apoio e compreensão mútua.

O respondente nº 1 corrobora essa perspectiva ao afirmar que realiza muitas “conversas com a família sobre a palavra de Deus”, em especial com os filhos que estão na fase da adolescência. O respondente nº 9 também afirmou praticar uma “vida devocional, ou seja, estudo na palavra diário [...] juntamente com esposa e filhos”.

Outros respondentes, como nº 10 e nº 3, também afirmaram investir um tempo no início ou final do dia com a família para a leitura de textos sagrados e orações de agradecimento. O respondente nº 10 afirmou que esse tipo de interação traz “paz de espírito e uma sensação de leveza”, ao passo que o nº 3 considerou que essas práticas auxiliam “para se envolver com os problemas diários do trabalho e da vida pessoal também”.

Estudos acadêmicos na área de saúde mental e espiritualidade, bem como estudos correlatos de espiritualidade no ambiente de trabalho com conflitos familiares, observam a importância da manutenção desse tipo de prática especialmente quando os problemas familiares são trazidos indiretamente para o local de trabalho, demonstrando uma tendência de que quanto maior a prática da espiritualidade nesses relacionamentos, menor a vulnerabilidade físico-econômica, vulnerabilidade social e vulnerabilidade psicológica percebida da família (Islamia, 2023; Febriani *et al.*, 2023; Schafer, 2023; Alih *et al.*, 2024)

C) Foco e reflexão individual

Alguns participantes mencionaram a prática de “voltarem seus pensamentos” para Deus ao longo do dia, como uma forma de se manterem “centrados e em paz”. O respondente nº 6, colaborador, afirmou que “sempre nos momentos de angústia procuro em Deus meu bem-estar”. O respondente nº 12, colaborador, afirmou que as orações trazem foco e “tranquilidade para enfrentar os desafios do dia”. Ao passo que o respondente nº 4 afirmou se sentir “confortável, acolhido e preenchido” com a prática.

O foco e a reflexão individual são ferramentas pessoais relacionadas à busca por significado, propósito e transcendência na vida particular (Pawar 2017). Esse hábito proporciona um aperfeiçoamento da espiritualidade, ocasionando para muitos a paz interior, sentimento de realização, de pertencimento e conexão com o mundo ao seu redor (Crossman 2016; Pavlovich; Corner 2009; Pawar 2017).

Obviamente uma organização, como pessoa jurídica,²³ não pode demonstrar sentimentos próprios aos dos seres humanos, tão pouco se “conectar com o divino”, ou até mesmo expressar aspectos religiosos extrínsecos em razão da sua natureza. Isso somente pode ocorrer na expressão de espiritualidade de seus líderes e colaboradores, tornando-se visível na forma de fazer negócios e palpável em suas ações diárias. As organizações, desta forma, podem se beneficiar dos frutos da espiritualidade dos seus líderes e colaboradores cultivando uma perspectiva positiva no ambiente de trabalho (Smith, 2008; Thakur; Singh, 2016; Davis; Jr; Schnitker, 2003).

Podemos destacar o respondente nº 5, único que informou não realizar essas práticas no ambiente de trabalho. Ainda que sem fazer uma distinção clara entre espiritualidade e religião, ele afirmou que “no trabalho, não. Foco só no trabalho mesmo, não costumo envolver nada de religião com trabalho”.

A integração dessas práticas no ambiente de trabalho pode criar um ambiente mais compassivo e compreensivo, promovendo o bem-estar dos colaboradores, impactando positivamente a dinâmica organizacional e a satisfação

²³ Pessoa jurídica é “a unidade de pessoas naturais ou de patrimônios, que visa à consecução de certos fins, reconhecida pela ordem jurídica como sujeito de direitos e obrigações” (Diniz, 2002, p. 206).

peçoal no exercício profissional (Pathak; Mathur, 2023; Mukherjee; Singha, 2019; Kuchinka, 2021).

Mukherjee e Singha (2019, p. 2) ainda afirmam que a “a espiritualidade enfatiza os valores, motivação, ética, liderança e equilíbrio entre trabalho e vida e outros elementos importantes da organização”. Soma-se a isto o fato de que a intenção de permanecer dentro de uma determinada organização aumenta à medida em que se vislumbra experiências emocionais positivas no ambiente de trabalho, tanto por parte dos colaboradores quanto pelos líderes (Anika; Nurhayati, 2021; Charzyńska *et al.*, 2021; Perera, Yohan, 2023; Rucic, 2023). Assim:

O líder espiritual pode criar um local de trabalho positivo, enfatizando os valores espirituais, sendo autêntico, receptivo e honesto, compartilhando o seu próprio bem-estar espiritual com os membros da equipe e incentivando-os a expressar a sua espiritualidade através do seu trabalho. (Charzyńska *et al.*, 2021, p. 16, tradução nossa)²⁴

Para atingir o segundo objetivo específico deste estudo, que foi “identificar como a espiritualidade pode influenciar na maneira de os líderes se relacionarem com seus funcionários”, foram formuladas três perguntas aplicadas a cada perfil de profissional (gestor ou colaborador).

A primeira pergunta foi formulada de forma a ser aplicável para ambos os grupos, a fim de buscar captar a percepção tanto da perspectiva do gestor quanto do colaborador: “Como você entende a relação entre a espiritualidade e a liderança?”.

Os gestores expressaram a necessidade de conduzir essas práticas espirituais, quer seja de maneira informal durante o expediente ou mesmo de maneira institucional em reuniões e agendas coletivas com uma abordagem respeitosa, reconhecendo a diversidade de crenças entre seus colaboradores. O respondente nº 1 afirmou que sua conduta é guiada por aquilo que acredita, porém, buscando equilibrar sua espiritualidade com a perspectiva de haver uma diversidade religiosa e espiritual presente na equipe.

O respondente nº 9, que ocupa cargo de gestão, afirmou que, nesta questão, procura “focar o interesse das outras pessoas em detrimento ao meu”,

²⁴ No original: spiritual leader can create a positive workplace by emphasizing spiritual values, being authentic, responsive, and honest, sharing their own spiritual well-being with the staff members and encouraging them to express their spirituality through their work.

mantendo, assim, uma postura colaborativa, sem pressionar o outro para a aceitação de uma vertente religiosa, ou mesmo a participação nos exercícios espirituais. Essa postura evita que ritos e dogmas sejam assimilados pela cultura organizacional de forma a transformá-la em uma instituição religiosa (Pierce, 2006; Vasconcelos, 2008; Mitroff, 2003).

Os gestores nº 4 e nº 10, que têm um tempo menor de atividade dentro da organização, destacaram que é perceptível que a liderança busca por orientação dentro do campo da espiritualidade para tratativas cotidianas e em momentos decisivos, indicando uma relação direta entre a espiritualidade e a tomada de decisões. Esse processo, segundo eles, pode ser atribuído ao perfil dos fundadores da empresa que sempre estiveram pautados em valores cristãos. Por ser parte de um processo de aprendizado, esses líderes ainda não conseguem correlacionar completamente essa experiência na área da espiritualidade com seu próprio exercício de liderança.

Outra perspectiva lançada pelos líderes foi a de que o exercício da liderança tende a uma jornada solitária. Para tanto, a conexão com elementos de espiritualidade, ou mesmo na representação do divino, serve como apoio constante, proporcionando sensação de companhia (Tomei; Fortunato, 2008).

Em contrapartida, os colaboradores avaliam que essa relação da espiritualidade com a liderança torna-se uma “boa prática que ajuda na ética profissional” (respondente nº 6).

Alguns destacaram exemplos pontuais e pessoais em que seus gestores imediatos demonstraram estar dispostos a ensinar por meio do exemplo, agindo com “transparência nas relações profissionais” (respondente nº 8). A transparência, neste caso, está diretamente relacionada à ética, cujos padrões são muitas vezes implícitos nas relações, ou são oriundos da expressão de valores religiosos, tal qual a famosa “regra de ouro da conduta moral”²⁵ que é comum entre as principais religiões e são tidos como base normativa para a ética empresarial em geral (Kim; Fisher; McCalman, 2009; Brammer; Williams; Zinkin, 2007).

²⁵ A chamada regra de ouro da conduta moral — não faça aos outros o que não quer que façam a você — é enunciada nos Evangelhos e em formas semelhantes em textos de outras religiões como o islamismo, budismo e hinduísmo. Disponível em: <https://estadodaarte.estadao.com.br/regra-ouro-pandemia-novae/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

Posteriormente, para cada grupo profissional foram formuladas duas perguntas a depender de sua atuação na organização, como liderança ou colaborador. Para o grupo de líderes as perguntas foram:

- “Como a espiritualidade pode influenciar sua maneira de se relacionar com seus funcionários?”.
- “Você percebe alguma mudança em sua postura como líder após a adoção de práticas espirituais?”.

Para os colaboradores as perguntas foram:

- “Como a espiritualidade pode influenciar sua maneira de se relacionar com seus líderes?”.
- “Você percebe alguma mudança em sua postura como colaborador após a adoção de práticas espirituais?”.

Estas questões foram estruturadas com a intenção de investigar a percepção dos líderes e dos colaboradores sobre o papel da espiritualidade em suas respectivas funções, compreendendo as diferenças de papéis dentro da organização. Os impactos que essas dinâmicas relacionais estabelecem podem demonstrar mudanças comportamentais dentro da empresa, mas principalmente proporcionar que o exercício da espiritualidade molde a abordagem que os líderes aplicam em seu dia a dia, influenciando sua capacidade de compreensão, empatia e apoio aos colaboradores nas mais diversas situações.

As respostas dos participantes revelaram uma variedade de perspectivas, cada uma delas proporcionando colaborações, por vezes similares, sobre a relação entre espiritualidade e liderança no contexto organizacional. As respostas foram categorizadas da seguinte forma:

A) Liderança orientada pela espiritualidade

Alguns líderes, como o respondente nº 1, veem a espiritualidade como uma bússola moral, orientando suas condutas e crenças pessoais no ambiente profissional. A visão do respondente nº 4, também ocupante do cargo de gestão, é a de perceber a busca por orientação divina na gestão, destacando uma liderança humanizada e empática, demonstrando ainda uma relação intrínseca entre espiritualidade e empatia na liderança. Destacam-se as seguintes frases: “Na Alumaq, diante da coordenação da diretoria, eu posso ter essa liberdade de praticar a minha crença, e percebo uma gestão mais humanizada. Lidero de forma mais empática e humanizada”.

O respondente nº 8, que atua como colaborador, destacou a influência positiva de ter uma gestora transparente e que serve de exemplo afirmando que: “Minha gestora é maravilhosa. Ela é transparente nas relações e quer ensinar [...] ela influencia com o exemplo dela”. O respondente nº 9, gestor, optou por focar no espírito colaborativo, evidenciando a importância de cuidar do bem-estar dos outros para uma liderança eficaz. Sendo um dos principais gestores da organização, este percebe que: “Geralmente, liderança é uma posição solitária, e quanto maior a posição, mais solitária, porque é você comandando um grupo grande e poucas pessoas acima de você te ajudando. Então você ter um compromisso, um relacionamento com Deus [...] é como se você tivesse aquela sensação de estar sempre com alguém ao seu lado”.

O papel da liderança é imprescindível e serve como inspiração para toda a organização ou um grupo de funcionários mais próximos. O exemplo ofertado pela respondente nº 8 vai de encontro com a perspectiva de Pauchant (2002) que vislumbra que ainda que a espiritualidade seja comumente percebida como uma experiência pessoal, ela precisa, para sobreviver e florescer, ser vivenciada em ambientes que possam transcender a experiência de um para com outro.

B) Espiritualidade como fundamento da cultura da liderança na organização

Para alguns participantes, a espiritualidade é percebida como parte essencial da cultura organizacional. A respondente nº 2, que atua há mais de 10 anos na empresa como colaboradora, indicou que essa postura de aplicar e transparecer

elementos da espiritualidade remonta aos fundadores da empresa, implicando uma herança cultural que perdura até a liderança atual. Ela afirmou que “a relação começou com o fundador e a empresa cresce porque eles mantêm essa postura”. O respondente nº 7, colaborador, reforçou essa perspectiva, identificando uma relação direta entre espiritualidade e liderança na empresa, porém, sem creditar que a forma de se relacionar com as pessoas tem influência direta desse perfil dos gestores, preferindo entender que a postura profissional é construída individualmente. Ela afirmou que “todos aqui já têm suas opiniões formadas, concretas, em relação ao mundo espiritual e ao mundo carnal”.

Esta percepção corrobora as respostas obtidas pelo respondente nº 11, que é colaborador e encara como algo intrínseco e natural a empresa ter sua liderança pautada em valores cristãos, porém, enfatizando, que essa postura “não tem influência [...] e para mim é normal, faz parte da minha formação profissional e pessoal”.

A cultura de uma organização está delineada pelos seus valores éticos e são seus líderes que geralmente promovem padrões sólidos (Dervishi, 2020). Esses padrões podem ser assim definidos (Webley; More, 2003):

- Altos padrões de integridade.
- Sinceridade, confiança e retidão.
- Confidencialidade.
- Inclusão comunitária/inclusão de pessoal.
- O nível de confiança criado para a comunidade/equipe.
- Alta responsabilidade.
- Respeito aos outros.

A espiritualidade na liderança tem a capacidade de promover uma abordagem mais holística e centrada nas pessoas para a gestão organizacional. Ela se concentra não apenas nos resultados financeiros, mas também no desenvolvimento pessoal, bem-estar e significado na vida das pessoas que trabalham na organização (Cavanagh; Hazen, 2008; Mukherjee; Singha, 2019).

C) Impacto na abordagem e tratamento entre as equipes

A espiritualidade também é vista como um guia para uma abordagem mais ética e compassiva no ambiente profissional. O respondente nº 6 associou a espiritualidade a uma boa prática que fortalece a ética profissional, evidenciando sua influência positiva. O respondente nº 12 apontou para uma diretriz clara que molda a liderança, impactando diretamente no tratamento dispensado às pessoas, enfatizando uma liderança que se preocupa genuinamente com o bem-estar dos outros.

Observa-se, também, uma preocupação da liderança em não externalizar essas práticas espirituais de maneira constrangedora ou coercitiva para os profissionais. A respondente nº 1 afirmou que “você tem que ter sabedoria para você colocar o seu ponto de vista, para a pessoa não se sentir ofendida”.

Entretanto, algumas respostas destacaram uma falta de correlação entre religião/espiritualidade e a dinâmica da equipe. O respondente nº 10 é um gestor que tem pouco mais de um ano dentro da organização, e revelou que nunca correlacionou a espiritualidade com sua equipe, indicando que essa interconexão não faz parte de sua abordagem de liderança.

O contexto no qual a ética se materializa para cada um pode ser correlacionado com seu contexto cultural, social ou espiritual. Qualquer tentativa de determinar o certo e o errado no ambiente de negócios, apenas com base na espiritualidade resultaria em infrutíferos, uma vez que cada indivíduo aplica diferentes filosofias morais ao longo de sua vida profissional (Kim; Fisher; McCalman, 2009; Arya, 2014).

Essas respostas variadas refletem a complexidade do tema e evidenciam a necessidade de uma abordagem sensível e personalizada ao integrar a espiritualidade no ambiente profissional. Cada perspectiva oferece uma visão única, contribuindo para uma compreensão mais holística da interação entre espiritualidade e liderança no contexto organizacional.

Para atingir o terceiro objetivo específico deste estudo, que foi “analisar os possíveis impactos da prática de exercícios espirituais na motivação e engajamento

da organização”, foram formuladas inicialmente duas perguntas, direcionadas tanto para líderes quanto para colaboradores, a saber:

- Você percebe alguma diferença na motivação e engajamento dos colaboradores após a implementação de programas de exercícios espirituais na organização?
- Como esses programas influenciam a cultura e clima organizacional?

Posteriormente, cada grupo respondia a uma terceira pergunta adaptada de acordo com sua função na empresa. Listamos a seguir essas perguntas, sendo a primeira para líderes e a seguinte aplicada exclusivamente para os colaboradores:

- Como o líder pode incentivar a participação e engajamento dos colaboradores nesses programas?
- Como o colaborador pode se sentir motivado e engajado pelos líderes na participação desses programas?

As respostas dos gestores e colaboradores revelaram alternância de percepções. As respostas foram categorizadas da seguinte forma:

A) Motivação e engajamento

O gestor nº 1 entende que a prática espiritual influencia positivamente na motivação e no engajamento de todos, pois essa prerrogativa começa na própria liderança, que se envolve em cada etapa fomentando e motivando. O gestor nº 9 percebe que os programas espirituais criam uma sensação de pertencimento e unidade em toda a equipe, o que naturalmente melhora o engajamento. Este afirmou que “as pessoas se colocam como parte da empresa e do time por um objetivo que é comum, e isso muda completamente o engajamento independente do resultado”.

Alguns colaboradores concordam que são motivados pelos gestores, a exemplo do colaborador nº 3, que afirmou que “isso acaba contaminando, no bom sentido, tanto os gestores como os colaboradores de uma forma muito positiva”. O

colaborador nº 8 observou que “as pessoas são motivadas pela forma como a liderança conduz as reuniões”.

Líderes são indivíduos que podem capitanear a necessidade espiritual básica que as pessoas têm de fazer parte de uma comunidade (Duchon; Plowman, 2005), tendo uma boa perspectiva de sucesso na motivação e engajamento de seus liderados. Assim:

Muito poucos líderes empresariais compreendem a profundidade do nosso desejo de fazer parte de algo maior, e menos ainda compreendem como aproveitar esse desejo para transformar os trabalhadores individuais num grupo coeso e produtivo. (Bennis, 1999, p. 47, tradução nossa)²⁶

Todavia, essa percepção não é comum a todos os gestores. Os respondentes nº 4 e nº 10 consideram não haver diferenças significativas, ou mesmo impacto claro nas relações profissionais ali desenvolvidas tão somente por conta da espiritualidade. Eles são categóricos em afirmar que não percebem de fato qualquer mudança significativa em suas posturas como profissionais, ou em suas equipes, com esses programas espirituais.

Desta forma, alguns colaboradores, tais quais os respondentes nº 5 e nº 11, também entendem que não há engajamento dos empregados de forma geral e irrestrita. De forma semelhante a estes gestores, o colaborador nº 7 observou que as práticas espirituais também não afetam sua postura profissional ou sua relação direta com seus gestores.

B) Cultura e clima organizacional

O respondente nº 1 acredita que mesmo com a propositura de um código de ética na organização no ano de 2023,²⁷ o uso desses programas espirituais é visto como ferramenta de gestão que proporciona o cultivo de uma cultura organizacional voltada para padrões morais e éticos. O respondente nº 9 destacou que a liderança

²⁶ No original: Too few corporate leaders understand the depth of our craving to be part of something larger, and even fewer understand how to tap that longing to turn individual workers into a cohesive, productive group.

²⁷ Informações obtidas junto a equipe de gestores da Alumaq. Material interno e classificado para não divulgação ao público externo.

pelo exemplo se torna um fator crucial para a implementação de uma cultura organizacional positiva.

Essa cultura também é percebida pelos colaboradores que entendem que “o trabalho flui melhor” (respondente nº 2) e que “as pessoas ficam mais entrosadas” (respondente nº 8).

O respondente nº 4, por sua vez, confirmou perceber uma influência positiva pela alta administração e vislumbra um clima organizacional mais favorável e humano, mas não sabe detalhar como isso acontece ou como poderia impactar no clima de sua própria equipe. O respondente nº 10 percebe que os exercícios espirituais são uma excelente oportunidade proporcionada pela liderança, com capacidade de influenciar o clima de forma favorável.

Essa visão de que a liderança pode influenciar positivamente é percebida também pelos colaboradores nº 8, 11, 12 que afirmaram sentir uma cultura positiva nas relações de trabalho.

Duchon e Plowman (2005) usam o termo integração (*embeddedness*) – traduzido aqui livremente – para descrever as influências que uma cultura organizacional positiva pode ter na retenção de talentos na organização. Quando o funcionário está integrado a essa cultura, torna-se menos propenso a deixar voluntariamente a organização, dando grande importância aos relacionamentos com pares e superiores (Mitchell *et al.*, 2001).

As organizações que fomentam práticas espirituais proporcionam um ambiente que favorece o clima organizacional como um todo. Quando os funcionários consideram o seu trabalho espiritualmente gratificante, experimentam níveis mais elevados de satisfação, reduzindo a taxa de rotatividade e elevando a produtividade (Luthans; Youssef 2004).

C) Incentivo à participação

Quando questionados sobre como o líder pode incentivar a participação e engajamento dos colaboradores nesses programas, os respondentes enfatizaram que esse incentivo só é possível pois existe uma cultura na transmissão dos valores espirituais que começa na alta direção. O respondente nº 1 afirmou que “a direção é cristã e transmite isso acima de tudo”. Porém, essa realidade não é tão nítida para o

respondente nº 4, que afirmou que ainda que tenha uma direção clara da alta gestão, não consegue expressar a melhor maneira de incentivar sua equipe a participar desses programas.

Entre os colaboradores a percepção é de que o incentivo dado pelos gestores não vem tanto pelo falar, mas principalmente pelo exemplo que estes transmitem no dia a dia. Os respondentes nº 11 e nº 12 expressaram exatamente isso, “liderança pelo exemplo”, ao passo que o respondente nº 3 ampliou a questão afirmando que “a motivação vem por eles tanto falarem e demonstrarem na prática, que de fato é a liderança pelo exemplo”.

Essa perspectiva está em acordo com a visão dos gestores nº 9 e nº 10, para os quais todo incentivo passa pelo exemplo, sendo essa a melhor forma de aplicar os valores que eles verbalizam.

A teoria de Louis Fry sobre liderança espiritual define que esta deve “compreender os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros, para que tenham um senso de sobrevivência espiritual através do chamado e adesão” (Fry, 2003, p. 3) à espiritualidade proposta. Pode-se concluir que um líder deve dispor de uma atenção relacional (com seus liderados) desempenhando um papel fundamental na sustentação do “tecido conjuntivo de um grupo de trabalho, departamento ou organização” (Dutton, 2003, p. 164).

Para atingir o quarto objetivo específico deste estudo, que foi “verificar a aceitação e discordância pelos colaboradores da maneira como a organização é gerida”, foram formuladas duas perguntas, direcionadas tanto para líderes quanto para colaboradores, a saber:

- Você percebe alguma aceitação ou discordância pelos colaboradores na condução da gestão com práticas espirituais?
- Você se sente confortável em participar destas dinâmicas ou tem algum constrangimento em razão de suas crenças?

As respostas dos gestores e colaboradores revelaram que a aceitação por parte da equipe é grande, não havendo constrangimento ou desconforto pelo fato de a alta administração aplicar os exercícios espirituais.

O respondente nº 1 afirmou que “não tem discordância. As pessoas respeitam, sem constrangimento”. Os respondentes nº 6 e nº 7 também afirmaram haver uma aceitação e respeito por todos.

Todavia, vale destacar as respostas dos gestores nº 4 e nº 10 que afirmaram não saber se todos concordam ou se sentem confortáveis com esse tipo de abordagem. O respondente nº 4 declarou não saber “se a pessoa, por exemplo, uma pessoa que é do candomblé se sentiria confortável de talvez se expor ou expor a sua religião por ser tão diferente a religião africana, uma religião de origem africana, com talvez o evangélico”.

Essa percepção também aparece nas respostas do colaborador nº 5, que afirmou que “tem pessoas que não concordam por não seguir a mesma prática, mas que respeitam”.

Para atingir o quinto e último objetivo específico deste estudo, que foi “verificar as experiências passadas e os benefícios percebidos e vivenciados pelos colaboradores da organização”, foram formuladas duas perguntas, direcionadas tanto para líderes quanto para colaboradores, a saber:

- Você já trabalhou em outras empresas que adotassem alguma destas práticas?
- Essas práticas tiveram impacto no seu trabalho? E na sua vida fora da empresa?

Com exceção do colaborador nº 2 e do gestor nº 4, nenhum entrevistado havia trabalhado em outra organização que priorizasse a espiritualidade na gestão. Estes ainda afirmaram que nas outras empresas os líderes “liam a Bíblia em reuniões, porém não tanto quanto aqui” (na Alumaq). Os demais responderam efetivamente que nunca haviam participado de qualquer outra organização com esse foco.

Ao passo que a experiência anterior em outras empresas não proporcionava a imersão na espiritualidade, a maioria afirmou que as práticas da Alumaq proporcionaram impacto dentro e fora do ambiente de trabalho. O respondente nº 9 afirmou que “percebo benefícios especialmente nas reuniões de gestores e na minha vida familiar”. O respondente nº 2 afirmou que a espiritualidade “ajudou bastante [...] não só profissional como pessoal”.

As respostas ofertadas pelos participantes demonstram que tanto a espiritualidade desenvolvida no ambiente laboral quanto a satisfação pessoal têm um impacto significativo dentro e fora da organização (Hassan; Nadeem; Akhter, 2016; Pont, 2022).

5 CONCLUSÕES

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar como a influência do líder com abordagem espiritualizada pode impactar no modo de atuação de colaboradores de uma organização de Campinas (SP). Entende-se que este objetivo foi alcançado na ramificação dos objetivos específicos da pesquisa: a) verificar quais são os principais exercícios espirituais praticados por líderes e funcionários nesta organização; b) identificar como a espiritualidade pode influenciar na maneira de os líderes se relacionarem com seus funcionários; c) analisar os possíveis impactos da prática de exercícios espirituais na motivação e engajamento da organização; d) verificar a aceitação e a discordância pelos colaboradores da maneira como a organização é gerida; e) verificar as experiências passadas e os benefícios percebidos e vivenciados pelos colaboradores da organização.

O contexto empírico da pesquisa trata-se de um ambiente organizacional cuja liderança abertamente professa praticar exercícios espirituais no ambiente de trabalho, por vezes permeado por uma matriz de denominação religiosa protestante. A prática, ainda que não institucionalizada em manuais e materiais internos da empresa, é predominantemente incentivada tanto para o desenvolvimento da liderança, quanto para a gestão junto aos colaboradores. Observou-se que mesmo entre aqueles que não declararam abertamente pertencer a uma religião ou ter apreço pela prática de ritos espirituais, demonstrou-se o interesse genuíno pelo exercício da espiritualidade e seus efeitos, tanto no ambiente profissional quanto na vida pessoal.

Para esta dissertação o enfoque qualitativo mostrou-se adequado, tendo sido realizadas entrevistas individuais, cujo escopo era uma série de perguntas semiestruturadas destinadas a dois grupos distintos que permeiam a organização: gestores e funcionários. Foram abordadas doze pessoas, sendo quatro gestores e oito colaboradores. Além das entrevistas, foram realizadas duas observações não participativas em reuniões dentro da própria organização, sendo uma exclusivamente com a liderança e outra entre a liderança e a equipe.

Com esta metodologia foi possível analisar o problema de pesquisa, bem como assegurar a percepção de cada entrevistado quanto ao objetivo traçado para este estudo.

As análises, divididas em cinco objetivos específicos, possibilitaram identificar a influência da espiritualidade sob a ótica de cada grupo (líderes e

colaboradores), observando a percepção individual de cada um e sua visão de como a prática de exercícios espirituais pode impactar em sua vida pessoal e profissional.

Além de determinar as ações no ambiente de trabalho, restou comprovado que a espiritualidade tem grande aceitação por parte da equipe, com uma compreensão circunstancial da distinção quanto religião. Mostrou-se evidenciado que a cultura da espiritualidade está intimamente arraigada na cultura desta organização, de forma que não há sinais alarmantes de desconforto ou constrangimento quanto a participação direta ou indireta nesses exercícios.

A identidade religiosa não foi um empecilho, tampouco foi relegada ao âmbito privado. Muitos expressaram com liberalidade sobre suas preferências e afiliações religiosas, o que corrobora a perspectiva da propagação de um ambiente voltado para essa temática – quer seja em reuniões formais ou informais que ocorrem naquela organização.

Ainda que não tenham sido alçadas hipóteses para o presente estudo foi possível observar, ao final da pesquisa, que a liderança da organização está inteiramente propensa a cultivar a espiritualidade junto aos seus colaboradores, valendo-se de sua influência, exemplo e respeitabilidade para aplicar exercícios espirituais que considere aderentes para a promoção de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento de relações positivas entre líderes e colaboradores.

Observou-se, também, que os colaboradores têm grande apreço pela maneira como a gestão conduz a espiritualidade, sem constranger ou obrigar a participação. Essa percepção, alinhavada com valores éticos e morais, faz com que a liderança tenha excelente aceitação pela equipe, sendo os líderes reconhecidos como modelos e exemplos a serem seguidos.

O estudo possui limitações, sendo possível a comunidade interessada observar que as entrevistas e pesquisas ocorreram na mesma fonte, a saber, a empresa Alumaq, simultaneamente e em um espaço de tempo relativamente curto. Deste fato, como observam Podsakoff e Organ (1986) podem incorrer aqui aquilo que classificam como riscos de variância do método comum inflacionando as relações estatísticas encontradas. Além disso, podem ter os vieses cognitivos e individuais do pesquisador. Outra limitação importante é a dificuldade de extrapolação e geração dos resultados devido à natureza qualitativa do estudo de caso.

Com isso, estudos futuros poderão abranger o campo de pesquisa, integrando outras organizações no escopo de análise, com uma amostra mais robusta

e miscigenada em suas características religiosas. Pesquisas quantitativas ou com técnicas de equações estruturais podem auxiliar na questão. Além disso, estudos futuros poderão alterar sua proposta de pesquisa ao buscar analisar aspectos concernentes a toda e qualquer organização, tais como: taxa de absentismo; urbanidade organizacional; rotatividade; saúde e bem-estar psicológico; produtividade coletiva e individual; e a relação das crenças e valores pessoais associados com valores éticos no contexto de trabalho.

REFERÊNCIAS

AHMAD, S. F. S.; ABDUL SABIAN, N. A. BINTI; NAWI, N. R. C. The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance. *Information Management and Business Review*, v. 16, n. 1(I)S, p. 272-282, 27 Apr. 2024.

ALLEN, S.; FRY, L. A Framework for Leader, Spiritual, and Moral Development. **Journal of Business Ethics**. 184:1-15, 2022.

ALIH, F.; DANIEL, S.; HALIMA, A. The Relationship Between Spirituality and Health Outcomes, 2024

ALUMAQ. **Nossa história**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.alumaq.com.br/sobre/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ALVES, J. E.; CAVENAGHI, S. M.; BARROS, L. F. W.; CARVALHO, A. A. Distribuição espacial da transição religiosa no Brasil. **Tempo Soc**, São Paulo, 29(2):215-42, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/112180>. Acesso em: 13 dez. 2023.

AMES, D. Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. **Research in Organizational Behavior**, v. 29, p. 111–133, 2009.

ANDERSON, S. E.; BURCHELL, J. M. The effects of spirituality and moral intensity on ethical business decisions: A cross-sectional study. **Journal of Business Ethics**. 168: 137–149, 2021.

ANIKA, D. N.; NURHAYATI, M. The Effect of Job Resources on Employee Engagement with Workplace Spirituality and Professional Identity as Mediation for Millennial Generation Employees of PT. Bank Muamalat Wes Jakarta Region. **European Journal of Business and Management Research**, Londres, v. 6, n. 5, 2021. Disponível em: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/1044>. Acesso em: 13 dez. 2023.

ARNETZ, B. B.; VENTIMIGLIA, M.; BEECH, P.; DEMARINIS, V.; LÖKK, J.; ARNETZ, J. E. Spiritual values and practices in the workplace and employee stress and mental well-being. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, v. 10, n. 3, p. 271–281, 2013.

ARYA, R. Religion, Spirituality and Secularism. **The Year's Work in Critical and Cultural Theory**, Oxford, v. 22, p. 83-103, 2014. Disponível em: <https://academic.oup.com/ywcct/article-abstract/22/1/83/2937143?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 13 dez. 2023.

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

ASTIN, H. S. Some thoughts on the role of spirituality in transformational leadership. *Spiritual Higher Educ News*. Retrieved June 6, 2021, 2004

AVOLIO, B. J., & GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338, 2005

BAILYN, L. Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of Career Theory**. New York: Cambridge University Press, 1989. p. 477-489.

BARBOSA, M. F. Liderança e Gestão da Qualidade - Um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade. **Gest Prod**, São Carlos, 24(3), jul-set/2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/qkCYZV54Ff9V8rppq7Sy4Dc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B.; AVOLIO, B. Transformational Leadership and Organizational Culture. **International Journal of Public Administration**, Londres, v. 17, p. 541-554, 1994. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900699408524907>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BATISTA, P. S. S. A valorização da espiritualidade nas práticas de educação popular em saúde desenvolvidas na atenção básica. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*, 4(3), 49-55, 2010.

BECKER, A. P. S.; MAESTRI, T. P.; BOBATO, S. T. Impacto da religiosidade na relação entre pais e filhos adolescentes. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 67, n. 1, p. 84-98, 2015.

BELL, E.; TAYLOR, S. **The elevation of work: pastoral power and the new age work ethic**. Sage Publications, 2003.

BENEFIEL, M.; FRY, L. W.; GEIGLE, D. Spirituality and religion in the workplace: History, Theory, and Research. **Psychology of Religion and Spirituality**. V. 6, n. 3, p. 175–187, 2014.

BENNIS, W. **Old dogs, new tricks**. Provo: UT7 Executive Excellence Publishing, (1999).

BENTO, A. **15 tópicos (e dicas) fundamentais sobre investigação**. Bragança: Coleção Ideias em Prática, 2015.

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio-jun./1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGER, P. **Os múltiplos altares da modernidade**: rumo a um paradigma da religião numa época pluralista. Petrópolis: Vozes, 2017.

BERNI, L. E. Os diferentes usos do termo espiritualidade: na busca por uma definição instrumental para a Psicologia. In: Conselho Regional de Psicologia SP. **Psicologia, Espiritualidade e Epistemologias Não-Hegemônicas**. V. 3. São Paulo: CRP-SP, 2016. p. 47-56.

BIERLY, P. E.; KESSLER, E. H.; CHRISTENSEN, E. W. Organizational learning, knowledge and wisdom. **Journal of Organizational Change Management**, Leeds, v. 13, n. 6, p. 595-618, 2000. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810010378605/full/html>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BRAMMER, S.; WILLIAMS, G.; ZINKIN, J. Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample. **Journal of Business Ethics** v. 71, p. 229–243, 2007. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9136-z>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BRAUER, M. *et al.* A Produção Científica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos no período de 2004 a 2015. **Revista Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/190>. Acesso em: 13 dez. 2023.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

BUTZKE, P. Aspectos de uma espiritualidade luterana para nossos dias. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, v. 43, n. 2, 2003.

CACIOPPE, R. Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership — Part I and II. **Leadership and Organization Development Journal**. 2000.

CALAÇA, P.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPÉ.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Zv9yWVWDdDyF6wJk3Hnp9F/>. Acesso em: 13 dez. 2023.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev Bras Enferm*, Brasília (DF), n. 57, p. 611-614, set/out, 2004.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M. L.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro. Editora: FGV, 2007.

CARDONA, P. Transcendental leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 21(4):201–207, 2000.

CASE, S. Morally Responsible Behaviour in Unprecedented Times: Relevance of Sacred Texts of Abrahamic Religions to Workplace Behaviour. In: VU, M. C. *et al.* (editores). **Faith Traditions and Practices in the Workplace Volume I: The Role of Religion in Unprecedented Times**. Londres: Palgrave Macmillan, 2022. Dis.

CAVANAGH, S. J. G.; HAZEN, M. A. Sustainability, spirituality, and discernment or discernment upholds sustainability. In: **Spirituality in business**. New York: Palgrave Macmillan, 2008. p. 35-50.

CHARZYŃSKA, E.; POLEWCZYK, I.; GÓŹDŹ, J.; KITLIŃSKA-KRÓL, M.; SITKO-DOMINIK, M. The Buffering Effect of Spirituality at Work on the Mediated Relationship between Job Demands and Turnover Intention among Teachers. **Religions**, Basiléia, 12(9), 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2077-1444/12/9/781>. Acesso em: 13. Dez. 2023.

CHEN, C. Y.; YANG, C. F. The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 1. p. 107-114, 2012.

COGHLAN, D. Ignatian spirituality as transformational social science. **Action Research**, v. 3, n. 1, p. 89–107, 2005.

COLOGNESE, S. A.; MELO, J. L. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**, 4:143-160, 1998.

CONSTANTINE, M. G.; MIVILLE, M. L.; WARREN, A. K.; GAINOR, K. A.; LEWIS-COLES, M. E. L. Religion, Spirituality, and Career Development in African American College Students: A Qualitative Inquiry. **Career Development Quarterly**, v. 54, n. 3, p. 227-241, 2006. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2006-03461-004>. Acesso em: 13 dez. 2023.

CROSSMAN, J. Alignment and misalignment in personal and organizational spiritual identities. **Identity**, Londres, 16(3):154–168, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15283488.2016.1190726>. Acesso em: 13 dez. 2023.

DAVIS, E. B.; JR, E. L. W.; SCHNITKER, S. A. **Handbook of Positive Psychology, Religion, and Spirituality**. Londres: Springer, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-10274-5>. Acesso em: 13 dez. 2023.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of Leadership**. 2. ed. SAGE Publications, 2012.

DELBECQ, A. L. Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs. **Journal of Management Inquiry**, 9(2):117–128, 2000.

DENT, E. B.; HIGGINS, M. E.; WHARFF, D. M. Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, 16(5):625-653, 2005.

DERVISHI, A. The Importance of Leadership on Business Ethics at Organizations. **European Journal of Economics and Business Studies**. 6(137), 2020. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eur/ejesjr/353.html>. Acesso em: 13 dez. 2023.

DETENNE, K. B.; ELLERTSON, C. F.; INGERSON, M. C.; DUDLEY, W. R. Moral development in business ethics: An examination and critique. **Journal of Business Ethics**. 170:428–449, 2021.

DINIZ, M. H. **Curso de Direito Civil Brasileiro**. v. 1, ed. 18. Saraiva: São Paulo, 2002.

DREYER, J. S.; HERMANS, C. A. Spiritual character traits and leadership in the school workplace: An exploration of the relationship between spirituality and school leadership in some private and religiously affiliated schools in South Africa. **Koers**, 79:01-09, 2014.

DRIVER, M. A “Spiritual Turn” in Organizational Studies: Meaning Making or Meaningless? **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 4(1):56-86, 2007.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **Leadership Quarterly**, v. 16, n. 5, p. 807–833, 2005.

DUTTON, J. E. **Energize your workplace**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B. J.; SHAMIR, B. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. **Academy of Management Journal**, 45(4):735–744. 2002.

ELKINS, D. N.; HEDSTROM, L. J.; HUGHES, L. L.; LEAF, J. A.; SAUNDERS, C. Toward a humanistic-phenomenological spirituality: Definition, description, and measurement. **Journal of Humanistic Psychology**, 28(4):5-18, 1988. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022167888284002>. Acesso em: 13 dez. 2023.

EMMONS, R. A. Personal goals, life meaning and virtue. Wellsprings of a positive life. In: KEYES, C.; HAIDT, J. **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**. Washington: American Psychological Association, 2003. p. 105-128.

ERICKSON, M. J. **Dicionário popular de teologia**. São Paulo: Mundo Cristão, 2011.
ERTESZEK, J. J. The common venture enterprise: a Western answer to the Japanese art of management?. **New Management**, v. 1, n. 2, p. 4-10, 1983.

FEBRIANI, R.; HASANAH, S. N.; ROZ, K.; HAKIM, A. R. The Impact of Workplace Spirituality, Work-Family Conflict, and Loneliness in Work On Intention to Stay: Case Study On Women Employees In Indonesia. **International Journal of Professional Business Review**, 8(4):01–16, 2023.

FERREIRA, A. M. Espiritualidade: época contemporânea. In: AZEVEDO, C. M. de. **Dicionário de História Religiosa de Portugal**. v. IV. Lisboa: Círculo de Leitores, 2001. p. 382-388.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2008.

FRANK, E.; LUZ, A. Exploring the Role of Mindfulness and Stress Reduction Techniques in Coping with the Transition from Online Learning to In-Person Classes among Nursing Students, 2024.

FRANKL, V. **Um sentido para a vida: psicoterapia e humanismo**. Campinas: Editora Santuário, 1989.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **Leadership Quarterly**, 14(6):693–727, 2003.

FRY, L. W. Spiritual Leadership as a Model for Student Inner Development. **Journal of Leadership Studies**, 3(3):79–83, 2009.

FRY, L. W. *et al.* Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Servant Leadership. In: SINGH-SENGUPTA, S.; FIELDS, D. (eds). **Integrating Spirituality and Organizational Leadership**. 2007. p. 70-82. Disponível em: <https://www.iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTServantLeadership.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

FRY, L. W.; SLOCUM Jr., J. W. **Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership**. Stanford: Stanford University Press, 2013.

FRY, L.; VU, M. Leading Without a Self: Implications of Buddhist Practices for Pseudo-spiritual Leadership. **Journal of Business Ethics**. 2023.

GARCIA-ZAMOR, J. Workplace Spirituality and Organizational Performance. **Public Administration Review**. 63(3):355–363, 2003.

GARGIULO, T. The Role of Religion and Spirituality in Mindfulness Practices: A Qualitative Literature Review. **Smaratungga: Jurnal of Education and Buddhist Studies**. 3(1):1-12, 2023. Disponível em: <https://journal.smaratungga.ac.id/index.php/sjbse/article/view/86>. Acesso em: 13 dez. 2023.

GEERTZ, C. A religião como sistema cultural. In: GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. The science of workplace spirituality. In: GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**. Routledge: 2010. p. 19-42.

GIBBONS, P. Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims. **Proceedings of the Academy of Management**, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas. 2010.

GIORDAN, G. Spirituality: from a religious concept to a sociological theory. In: FLANAGAN, K.; JUPP, P. C. (ed.). **A sociology of spirituality**. Hampshire: Ashgate, 2007. p. 161-180.

GREENLEAF, R. K. **On becoming a servant leader**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HASSAN, M.; NADEEM, A. B.; AKHTER, A. Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. **Cogent Business & Management**, 3(1):1-15, 2016.

HAWLEY, J. **Reawakening the spirit in work**. The power of dharmic management. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 1993. p. 175-187.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010 – Características Gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?edicao=9749&t=destaques>. Acesso em: 13 dez. 2023.

ISLAMIA, I. Spirituality and Family Vulnerability during The Covid-19 Pandemic. **Proceedings of International Conference on Psychology, Mental Health, Religion, and Spirituality**. 1(1):11-14, 2023. Disponível em: <https://proceedings.uinsby.ac.id/index.php/PMHRS/article/view/1154>. Acesso em: 13 dez. 2023.

PAULO VI, Papa. Constituição dogmática *Lumen Gentium* sobre a Igreja. Vaticano, 1964. Não paginado; Disponível em <https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_po.html. Acesso em: 05 de jan. 2024.

JULIÃO, E.; NASCIMENTO-SANTOS, J.; PAIVA, K. C. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. **Revista Ciências Administrativas**, 23(2), 351-366

JUNIOR, F. I.; JUNIOR, T. P.; CARDOSO, M. Mídia, música e liturgia: influências interpostas no culto evangélico brasileiro. **Novos Olhares**, 6(2):126-134, 2017.

KARAKAS, F. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. **Journal of Business Ethics**, 94:89-106, 2010.

KAUFMANN, A.; ALVES, A. C. A solidão no poder. **Revista Vida Executiva**, v. 36, 2007.

KHASAWNEH, Samer. Cutting-edge panacea of the twenty-first century: Workplace spirituality for higher education human resources. **International Journal of Educational Management**. v. 25, n. 7, 2011.

KIM, D.; FISHER, D.; MCCALMAN, D. Modernism, Christianity, and Business Ethics: A Worldview Perspective. **Journal of Business Ethics**. 90:115-121, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0031-2>. Acesso em: 13 dez. 2023.

KIVITZ, E. R. (2007). Espiritualidade no mundo corporativo: aproximações entre prática religiosa e vida profissional. Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, Brasil. 2007.

KOENIG, H. G. **Handbook of religion and mental health**. New York: Academic Press, 1998.

KOENIG, H. G., LARSON, D. B. (2001). Religion and mental health: evidence for an association. *International Review Psychiatry*, 13, 67-78, 2001.

KONZ, G. N. P.; RYAN, F. X. Maintaining an organizational spirituality: no easy task. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 200-210, 1999. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534819910273865/full/html>. Acesso em: 13 dez. 2023.

KOTTER, J. P. What leaders really do. **Harvard Business Review**, Cambridge, 79(11):85-96, 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>. Acesso em: 13 dez. 2023.

KUCHINKA, D. G. J. Spirituality and its Impact on Stress and Subjective Well-Being Among Healthcare Professionals. **European Journal of Management**, 21(1):66-76, 2021. Disponível em: <https://iabe.org/IABE-DOI/article.aspx?DOI=EJM-21-1.5>. Acesso em: 13 dez. 2023.

LOPES-Jr, D. *et al.* Espiritualidade nas organizações e stress profissional durante a Covid-19. **Revista Científica Hermes – FIPEN**. n. 31, p. 26-40, 2022.

LOPES-JR, D. da S.; MILANI FILHO, M. A. F.; HAYASHI JR., P.; TORRIANI, T. G. Bibliometric Study on Spirituality in Organizations: An Overview of the Field. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 4, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13889>. Acesso em: 13 dez. 2023.

LAGOWSKA, U.; SOBRAL, F.; FURTADO, L. M. G. P. Leadership under crises: A research agenda for the post-COVID-19 era. **Brazilian Administration Review**,

Maringá, 17(2), 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/q8rdbT3hKTQD4p6T4JZtTjg/?lang=en>. Acesso em: 13 dez. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LADIM, J. de S. P.; JORGE, M. M.; SOUZA, M. C. dos S.; BORGES, M. da S. Perspectivas da espiritualidade e da religiosidade no enfrentamento da pandemia por COVID-19. **Revista de Enfermagem da UFJF**, Juiz de Fora, v. 8, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/enfermagem/article/view/39624>. Acesso em: 13 dez. 2023.

LEBARON, C.; JARZABKOWSKI, P.; PRATT, M. G.; FETZER, G. An introduction to video methods in organizational research. **Organizational Research Methods**, v. 21, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428117745649>. Acesso em: 13 dez. 2023.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A guide for novice researchers on experimental and quasi-experimental studies in information systems research. **IJKM**. 6:151-61, 2011.

LIU, W. *et al.* Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 1, p. 127–152, 2003.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, 33(2):143-160, 2004.

MACKENZIE, M. J.; BAUMEISTER, R. F. Meaning in life: Nature, needs, and myths. In: **Meaning in positive and existential psychology**. New York: Springer, 2014. p. 25-37.

MALONE, J.; DADSWELL, A. The Role of Religion, Spirituality and/or Belief in Positive Ageing for Older Adults. **Geriatrics**, 3(2):1-16, 2018.

MARIANO, R. Mudanças no campo religioso brasileiro no Censo 2010. **Debates do NER**, 24(14):119-137, 2013.

MARQUES, J.; ALLEVATO, E.; HOLT, S. Linking Quality Management and Emotional Intelligence to Workplace Spirituality. **Organization Development Journal**. 26(4), 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, G. J.; PEREIRA, M. F. Contribuições da liderança espiritual para o desempenho organizacional sustentável. **FACES R. Adm.**, 8(1):87-106, 2009.

MARTINS, T. P.; NARCISO, A. da S.; LIMA, A. A. S.; MALHEIROS, H. B. A.; SANTIAGO, M. C. de F. Espiritualidade Na Prática Clínica Em Tempos De Pandemia. **Revista Interação Interdisciplinar**, [s.l.], n. 1, 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. Ed. São Paulo Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MESKELIS, S.; BELDONA, S.; WHITTINGTON, J. L. Exploring the spirituality Meaningfulness – engagement relationship: a cross-cultural analysis. **AIB 2016 Annual Meeting**, New Orleans, USA, 2016.

MEYER, B. Religious and Secular, “spiritual” and “physical” in Ghana. In: BENDER, C.; TAVES, A. (Eds.). **What Matters?:** Ethnographies of value in a not so secular age. Columbia University Press, 2012. p. 86–118. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/10.7312/bend15684.6>. Acesso em: 13 dez. 2023.

MILANI FILHO, Marco A. F.; LOPES JUNIOR, D. S. Espiritualidade nas organizações: características das escalas atuais. **Revista de Estudos em Organizações e Controladoria**, Missão, v. 2, p. 4-22, 2022.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MITCHELL, T.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLYNSKI, C. J.; EREZ M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, 44(6):1102-1121, 2001.

MITROFF, I. I.; DENTON, E. A. A Study of Spirituality in the Workplace. **Sloan Management Review**, 40:83-92, 1999.

MITROFF, I. I.; DENTON, E. A. **A spiritual audit of corporate America**: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

MITROFF, I. I. Do not promote religion under the guise of spirituality. **Organization**. 10(2):375-382, 2003.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Como integrar liderança e espiritualidade**: a visão espiritual das pessoas e das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOREIRA-ALMEIDA, A.; SHARMA, A.; RENSBURG, B. J. van; Verhagen, P. J.; Cook, C. C. H. WPA Position Statement on Spirituality and Religion in Psychiatry. **World Psychiatry**, Bethesda, 15:87-88, 2016. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4780301/>. Acesso em: 13 dez. 2023.

MOTA, S. G. **As fronteiras da fé na criança**: Descobrindo as relações sócio-religiosas da espiritualidade infantil. 87 f. 2005. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Teologia). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2005.

MOXLEY, R. S. **Leadership and spirit**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

MUKHERJEE, S., SINGHA, S. Relationship between workplace spirituality and job satisfaction. **International Journal of Economic Research**. 16(2):1-22, 2019.

MULEC, K. Positive professional leaders: Aspects to consider in leadership development. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 27, n. 1, p. 66-81, 2006.

NEWMAN, K.; HARRISON, L.; DASHIFF, C.; DAVIES, S. Relações entre modelos de pais e comportamentos de risco na saúde do adolescente: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, 16(1):142-150, 2008.

ONU. **37ª Assembleia Geral**. 1984.

OTAYE-EBEDE, L.; SHAFFAKAT, S.; FOSTER, S. A multilevel model examining the relationships between workplace spirituality, ethical climate and outcomes: a social cognitive theory perspective. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 166, p. 611-626, 2020.

OSWICK, C. Burgeoning workplace spirituality? A textual analysis of momentum and directions. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 6(1):15-25, 2009.

PANDA, P.; IJFES JOURNAL. Exploring the Effectiveness of Workplace Spirituality and Mindfulness Interventions: A Systematic Literature Review. **International Journal of Finance, Entrepreneurship & Sustainability**. 2. 2022.

PAUCHANT, T. **Ethics and spirituality at work**. Hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations. Westport: Quorum, 2002.

PARDEE, R. L. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.

ERIC, 1990. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED316767>. Acesso em: 13 dez. 2023.

PARK, C. The meaning making model: a framework to understand meaning, spirituality, and stress-related growth in health psychology. **Bulletin of European Health Psychology Society**, 15(2):40-47, 2013.

PARRELLA, F. Vida e espiritualidade no pensamento de Paul Tillich. **Revista Eletrônica Correlatio**, São Paulo. 3(6):48-70, 2004.

PATHAK, D.; MATHUR, S. An Exploratory Study of Factors Defining Spirituality at Work. **Proceedings of 3rd International Conference on Current Trends in Multidisciplinary Research (ICCMR 2023)**. 2023.

PAULINO, R. D.; VASCONCELOS, C. R.; LIMA, W. Correlatos da Espiritualidade no Trabalho: valores, comprometimento organizacional afetivo e desempenho. **Qualit@as Revista Eletrônica**, 12(2):1-16, 2011.

PAVLOVICH, K.; CORNER, P. D. Spiritual organizations and connectedness: The living nature experience. **Journal of Management, Spirituality and Religion**. 6(3):209–229, 2009. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14766080903069323>. Acesso em: 13 dez. 2023.

PAWAR, B. S. Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as Precursors to Workplace Spirituality. **Journal of Business Ethics**. v. 88, n. 2, 2009a.

PAWAR, B. S. Workplace spirituality facilitation: a comprehensive model. **Journal of Business Ethics**. 90:375–386, 2009b.

PAWAR, B. S. Leadership spiritual behaviors toward subordinates: An empirical examination of the effects of a leader's individual spirituality and organizational spirituality. **Journal of Business Ethics**. 122(3):439–452, 2014.

PAWAR, B. S. The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: An empirical examination of the direct effects and moderating effect models. **Leadership and Organization Development Journal**. 38(7):986-1003, 2017.

PERERA, Y. **Towards Spiritually Powered Organizations: A Review on the Effect of Organizational Aesthetics on Building Workplace Spirituality**. 2023.

PIERCE, G. F. A. **Espiritualidade no Trabalho**. São Paulo: Versus Editora, 2006.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**. 12(4):531-544, 1986. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920638601200408>. Acesso em: 13 dez. 2023.

PONT, S. Job satisfaction and spirituality in the workplace: a case study in resilience. **Crisis, Stress, and Human Resilience**. 4(2):109-119, 2022. Disponível em: <https://www.crisisjournal.org/article/38374-job-satisfaction-and-spirituality-in-the-workplace-a-case-study-in-resilience>. Acesso em: 13 dez. 2023.

POOLE, E. Organisational spirituality: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 577-588, 2009.

PORRECA, W. Espiritualidade/Religiosidade: Possíveis companhias nos desafios pandêmicos - COVID-19. **Source: Caderno de Administração**. Ed. Espec. v. 28, p. 141-146, 2020.

PRIM, C. H. *et al.* A Teoria das Organizações e a Evolução do Pensamento Científico. **XXXII EnANPAD**, p. 1–16, 2008.

PRATOOMSAWAT, T.; CHANNUWONG, S.; KURAEIAD, A.; LIM, A.; KHUAY, L.; LIONEL, G.; KANCHANASOMSAK, R.; PRATOOMSAWAT, V. Creating spirituality in the workplace to increase work performance of modern organizations. **International Journal of Advanced Research**. 2023.

PROSSER, S. Leadership development: Does it make a difference? **British Journal of Health Care Management**, v. 15, n. 3, p. 121–126, 2009.

RAAMKHUMAR, M. H., & SWAMY, T. N. V. R. Workplace spirituality: the game changer of 21st century workplace. *Multidisciplinary Reviews*, 6(4), 2023

REVEZ, J. Espiritualidade. In: USARSKI, F.; TEIXEIRA, A.; PASSOS, J. D. (Eds.), **Dicionário de Ciência da Religião**. Paulinas, 2022. p. 328–330.

ROCHA, R. G.; PINHEIRO, P. G. Organizational Spirituality: Concept and Perspectives. **J Bus Ethics**. Londres, 171:241–252, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-020-04463-y>. Acesso em: 13 dez. 2023.

ROTILI, L. B.; BAGGIO, D. K.; GRZYBOVSKI, D.; THESING, N. J. Publications on spirituality in the workplace from 1998 to 2017: a bibliometric study at web of science database. **HOLOS**. 5, 2022.

RUPCIC, N. True Learning Organization – Organization of People Dedicated to Spirituality. **Systemic Practice and Action Research**. 1-22, 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SAMUL, J. (2024). Linking Spiritual Leadership with Other Leadership Concepts: A Literature Review of Four Decades. *SAGE Open*

SANDERS, J. E.; HOPKINS, W. E.; GEROY, G. D. From Transactional to Transcendental: Toward An Integrated Theory of Leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 9(4):21–31, 2003.

SANDERS, J. E.; HOPKINS, W. E.; GEROY, G. D. Spirituality-leadership-commitment relationships in the workplace: an exploratory assessment. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings** 2004(1):A1-A6.

SANTIAGO, J. A. P. Estudio exploratorio sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. **Anales de psicologia**, v. 23, n. 1, 2007.

SANTOS, N. C. dos *et al.* A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012. **EnANPAD**, n. 37, p. 1–16, 2013.

SANYAL, C.; RIGG, C. Integrating mindfulness into leadership development. **Journal of Management Education**. 2020.

SCHAFER, D. Cultivating spirituality when and where it is needed most: children, parents, homes, and families. **Духовність особистості: методологія, теорія і практика**. 2021. Disponível em: <https://oaji.net/articles/2021/690-1635351627.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCORSOLINI-COMIN, F.; ROSSATO, L.; CUNHA, V. F. da; CORREIA-ZANINI, M. R. G.; Pillon, S. C. A religiosidade/espiritualidade como recurso no enfrentamento da COVID-19. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, Divinópolis, v. 10, 2020. Disponível em: <http://seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/3723>. Acesso em: 13 dez. 2023.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1977.

SHELDRAKE, P. What is spirituality? In: SHELDRAKE, P. **Spirituality: a brief history**. John Wiley & Sons: 2013. p. 14-29.

SHELDRAKE, P. **A brief history of spirituality**. Malden: Blackwell, 2007.

SHOJI-SCHAFFNER, N. **A Dimension of Organizational Spirituality**. 2023.

SMITH, A. C. T. T. The neuroscience of spiritual experience in organizations. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, 5(1):3–28, 2008. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/contentone/jmsr/rmsr20/2008/00000005/00000001/art00002>. Acesso em: 13 dez. 2023.

SOLOMON, R. C. **Espiritualidade para céticos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SOUSA, A. **Investigação em educação**. 2. ed. Lisboa: Livros Horizonte, 2009.

STUCKEY, J. C. Faith, aging, and dementia: experiences of Christian, Jewish, and non-religious spousal caregivers and older adults. **Dementia**, 2(3):337-352, 2003.

TECCHIO, L. E.; CUNHA, C. J. C. de A.; SANTOS, F. B. Spirituality in organizations? **O&S**, Salvador, v. 23, n. 79, p. 590-608, out.-dez./2016.

TEIXEIRA, F.; MENEZES, R. **Religiões em Movimento: o censo de 2010**. Petrópolis: Vozes, 2013.

THAKADIPURAM, T. Leadership wholeness: A human resource development model. **Human Resource Development International**, v. 13, n. 4, p. 463–475, 2010.

THAKUR, K.; SINGH, J. Spirituality at workplace: A conceptual framework. **International Journal of Applied Business and Economic Research**. 14(7):5181-5189, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308261207_Spirituality_at_workplace_A_conceptual_framework. Acesso em: 13 dez. 2023.

TILLICH, P. Teologia Sistemática. São Paulo: Edições Paulinas/São Leopoldo. Editora Sinodal, 1984.

TOMEI, P. A.; FORTUNATO, G. A solidão no poder nas organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, 15(47):13-31, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/7ntFbFQqNjYKWWmShHwBfVw/?lang=pt>. Acesso em: 13 dez. 2023.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, p. 434-457, 2016.

TURANO, L. M. Estudos sobre Liderança segundo o The Leadership Quarterly: Quo

Vadis? Uma Análise Bibliométrica de 2008 a 2013. **Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 38, p. 1–16, 2014.

UTAMA, R. G.; WAHYUNINGSIH, R. S. H.; SURWANTI, A. The Influence of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Workplace Spirituality and Thriving at Work as Mediation. **JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi**. 14:417-435, 2023.

VALLE, P. R.; FERREIRA, J. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em Educação. 2024

VAN DER VEER, P. **The modern spirit of Asia: the spiritual and the secular in China and India**. Princeton: Princeton University Press, 2013.

VASCONCELOS, A. F. **Espiritualidade no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2008.

VU, M. C.; BURTON, N. Mindful reflexivity: Unpacking the process of transformative learning in mindfulness and discernment. **Management Learning**. 51(2):207–226, 2020.

WEBLEY, S.; MORE, E. Does Business Ethics Pay? Ethics and financial performance. **Institute of Business Ethics**, London, 2003.

WESTERINK, H. Spirituality in Psychology of religion: a concept in search of its meaning. **Archive for the Psychology of Religion**, 34(1):3-15, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. BICKMAN, L.; ROG, D. J. (eds.). Londres: Sage Publications, 2003.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, Washington, 26(4):66-85, 2012. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2013-01799-004>. Acesso em: 13 dez. 2023.

APÊNDICE I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Liderança Espiritual e suas práticas em organizações na região de Campinas: uma abordagem qualitativa

Mestrando: Bruno Borôto Neves

Orientador: Prof. Paulo Hayashi Junior

Número do CAAE: 71009723.7.0000.8142

Você está sendo convidado a participar como voluntário de uma pesquisa. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa informar seus direitos como participante e é elaborado em duas vias, uma que deverá ficar com você e outra com o pesquisador.

Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar ou retirar sua autorização em qualquer momento.

Justificativa e objetivos:

Essa pesquisa tem como objetivo principal analisar como a influência do líder com abordagem espiritualizada pode impactar no modo de atuação de colaboradores de uma organização comercial de Campinas, considerando o impacto nos aspectos comportamentais, emocionais e profissionais. Tendo como objetivo específicos:

- a) Verificar quais são os principais exercícios espirituais praticados por líderes e funcionários nesta organização;*
- b) Identificar como a espiritualidade pode influenciar na maneira dos líderes se relacionarem com seus funcionários;*
- c) Analisar os possíveis impactos da prática de exercícios espirituais na motivação e engajamento da organização;*
- d) verificar a aceitação e discordância pelos colaboradores da maneira como a organização é gerida;*

e) verificar as experiências passadas e os benefícios percebidos e vivenciados pelos colaboradores da organização.

Procedimentos:

Participando do estudo você está sendo convidado(a) a conceder entrevistas e permitir ao pesquisador realizar observações e acompanhar a rotina de trabalho institucional na empresa *Alumaq Locação e Comércio de Máquinas de Solda Ltda.* As entrevistas poderão ser gravadas, exclusivamente para transcrição e observação posterior, e as observações serão registradas em caderno de campo, conformando um conjunto de dados que serão utilizados para a escrita da dissertação de mestrado do pesquisador bem como publicação de artigos em periódicos científicos e divulgação da pesquisa em congressos acadêmicos. As gravações de entrevistas só ocorrerão sob o consentimento do participante de pesquisa, bem como a divulgação de sua voz.

Os dados desta pesquisa serão armazenados no Google Drive pelo período de 5 anos após o final da pesquisa.

Compromisso deste pesquisador de que a pesquisa somente iniciará após a aprovação do protocolo da CEP.

Você não deve participar deste estudo se não for empregado ativo da empresa Alumaq e/ou for menor de idade dentro do estabelecido no Artigo 5º do Código Civil.

Desconfortos e riscos:

Os riscos desta pesquisa não são previsíveis, sendo categorizados como equivalentes aos da vida cotidiana. Apesar de os riscos não serem previsíveis, você é dotado de plena liberdade de assinalar qualquer tipo de constrangimento e/ou desconforto, e desistir de conceder a entrevista, se assim o desejar.

Além da segurança e guarda dos dados pessoais coletados nesta entrevista, este pesquisador assinou um termo de LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) junto a empresa Alumaq – garantindo assim a segurança das informações.

Benefícios:

Essa pesquisa não lhe assegura nenhum benefício direto. Indiretamente, enquanto ator social de destaque no debate sobre a temática deste estudo, essa

pesquisa o beneficia na medida em que promove o adensamento do conjunto de conhecimentos científicos em torno de um tema do interesse acadêmico e da sociedade.

Sigilo e privacidade:

A pesquisa considera o seu direito ao sigilo e à confidencialidade das informações prestadas, bem como de decidir se a sua identidade será revelada, mas ressalta que, devido a notoriedade pública e especificidade do tema, e de sua atuação/cargo, as informações prestadas podem levar à pressuposição de sua identidade.

Você tem a garantia de que o pesquisador buscará garantir o sigilo de sua identidade e nenhuma informação identificada ou identificável será fornecida a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores.

Ressarcimento e Indenização:

A equipe de pesquisa garante que você não terá qualquer custo. Qualquer custo que você tiver para participar da pesquisa, previsto ou não, não importando a natureza do custo, será ressarcida pela equipe de pesquisa.

Você terá a garantia ao direito a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa quando comprovados nos termos da legislação vigente.

Acompanhamento e assistência:

A qualquer momento os participantes poderão entrar em contato com os pesquisadores para esclarecimentos e assistência sobre qualquer aspecto da pesquisa, através dos contatos abaixo. Você receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes da pesquisa.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador Bruno Borôto Neves, telefone: (19) 99401-2112, e-mail: brunoboroto@gmail.com ou com o orientador da pesquisa Dr. Paulo Hayashi Júnior, telefone: (19) 3701-6673, endereço: Universidade Estadual de Campinas, Faculdade

de Ciências Aplicadas. R. Pedro Zaccaria, 1300 - CEP 13484-350, Limeira/SP, Brasil, e-mail: paulo.hayashi@fca.unicamp.br.

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP-CHS) da UNICAMP das 08h30 às 11h30 e das 13h00 às 17h00 na Rua Bertrand Russell, 801, Bloco C, 2º piso, sala 05, CEP 13083-865, Campinas – SP; telefone (19) 3521-6836; e-mail: cepchs@unicamp.br.

Havendo a necessidade de intermediação da comunicação em Libras você pode fazer contato com a Central TILS da Unicamp no site <https://www.prg.unicamp.br/tils/>.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP):

O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Consentimento livre e esclarecido:

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, aceito participar:

Nome do(a) participante: _____

Data: ____/____/____.

(Assinatura do participante ou nome e assinatura do seu RESPONSÁVEL LEGAL)

Responsabilidade do Pesquisador:

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 510/2016 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi

apresentado e pela CONEP, quando pertinente. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

_____ Data: ____/____/____.

(Assinatura do pesquisador)

APÊNDICE II – TERMO DE LGPD (LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS)

Compromisso de Confidencialidade e Proteção de Dados Pessoais

VISITANTE

Nome: Bruno Borôto Neves

CPF: 326.925.438-58

Cargo: Pesquisador

Empresa: Unicamp — FCA (Faculdade de Ciências Aplicadas)

CONSIDERANDO que, a pedido da Empresa que representa, o profissional acima qualificado manterá contato com a Alumaq e, em razão disso, poderão ocorrer trocas de experiências e informações, assim como, eventuais treinamentos, auditorias, visitas e similares,

CONSIDERANDO que em razão das perspectivas e contatos, as partes poderão compartilhar informações e dados pessoais;

CONSIDERANDO que serão confidenciais todas as informações e dados pessoais, por quaisquer meios compartilhados, indicados ou não como sigilosos, em particular, mas não unicamente, dados e informações relativos à Alumaq, aos empregados deste, a outros colaboradores, clientes, fornecedores, projetos, propostas, abertura de mercado, segredos comerciais, credenciais, direitos autorais, desenhos, planos de negócios, oportunidades de negócios, finanças, pesquisa, desenvolvimento, know-how, preços, produtos e ferramentas de sua propriedade ou de terceiros, de natureza sigilosa e estratégica, assim como, todas as demais informações que venham a ser acessadas ou compartilhadas em razão do contato realizado entre as partes.

Diante das considerações aqui descritas, O PROFISSIONAL SUPRA QUALIFICADO DECLARA QUE:

1. Compromete-se a manter em absoluto sigilo e jamais divulgar as informações e dados pessoais que receber ou acessar em razão do contato com a Alumaq.

Está ciente de que qualquer utilização das informações e conhecimentos trocados entre as partes, somente poderá ser realizada com autorização prévia e escrita da Alumaq.

Caso venha a receber documentos físicos ou digitais, compromete-se a devolvê-los no prazo de 24 horas a partir da solicitação da Alumaq.

Compromete-se a informar à Alumaq, de forma imediata, qualquer evento que possa colocar em risco a confidencialidade das informações ou dados pessoais de interesse da Alumaq.

Está ciente de que poderá ser responsabilizado pelos danos suportados pela Alumaq, caso venha a violar os termos deste compromisso.

Concorda em informar à Alumaq seus dados pessoais, para acesso à Empresa, estando ciente de que tais dados permanecerão em absoluta segurança e sigilo enquanto em poder da Alumaq.

Está ciente de que a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados — LGPD) proíbe a cessão, divulgação, comercialização ou qualquer forma de tratamento de dados pessoais sem a devida autorização e, por isso, compromete-se a não realizar qualquer tratamento de dados pessoais sem a prévia e escrita autorização da Alumaq.

As obrigações contidas neste compromisso terão vigência por prazo indeterminado.

Campinas, 07 de Julho de 2023.



Assinatura do Visitante

APÊNDICE III – NOTAS DE CAMPO

Observação não participativa nº 01

Pauta: Reunião semanal entre os gestores

Data: 12/06/2023

Horário: 8h30 – 10h00

Quantidade de participantes: 12

Perfil dos participantes: 3 mulheres, 9 homens

No início da reunião, como forma de evitar qualquer inibição, o presidente avisou sobre a observação não participante deste pesquisador e que todos os nomes seriam preservados no anonimato.

Pré-reunião: bate-papo entre os gestores sobre programas particulares do final de semana. Clima descontraído e de companheirismo entre todos.

Início da reunião: Presidente da empresa dá boas-vindas para todos.

Assuntos gerais/pautas: comando da reunião passa para a administradora geral.

- ISO – Indicação da empresa para certificação.
- Indicação de cursos, melhorias e padronização para cada gestor.
- Material institucional. Padronização de imagens para apresentação para clientes.
- Compartilhamento de documento de estratégia de cada área da empresa.
- Compartilhamento de detalhes técnicos de um novo cliente com boas perspectivas de negócio para a empresa.
- Viagens e agenda dos gestores de venda.

Assuntos aleatórios:

- Compartilhamento de um dos gestores sobre o nascimento da sobrinha. O agradecimento gerou nas pessoas expressões verbais de gratidão a Deus, tais como: “Deus abençoe”; “Graças a Deus”.
- Uma das colaboradoras ficou noiva. Motivo de gratidão da equipe de gestores, novamente com expressões de gratidão a Deus.
- Agradecimento de um dos gestores quanto a formatura dos filhos no colégio. Motivo de gratidão da equipe com expressões de apreço e expressões de gratidão a Deus.

- Comunicado de festa da organização para o dia 16/06/2023. Momento de celebração da equipe. Uso de expressões como “milagre” e “Deus” para se referir a possibilidade de realizar a festa em um ano de austeridade.
- Comentário sobre o fundador da empresa, Laércio, e sua perspectiva sobre uma visão de espiritualidade na empresa.

Término da reunião com momento de práticas de Exercícios Espirituais:

- Pedidos e agradecimentos em forma de oração:
 - i) nascimento da sobrinha de um dos gestores.
 - ii) pelo genro de um dos gestores que chegará de viagem do exterior.
 - iii) pela mãe de uma das sócias da empresa que sofreu uma queda.
 - iv) pela mudança de casa de um dos gestores.
 - v) pela tia da administradora que saiu de uma cirurgia.
 - vi) pela mãe de um dos gestores que fez 84 anos.
 - vii) pelo Dia dos Namorados (momento de descontração da equipe).
 - viii) pela viagem de moto da equipe que ocorreu tudo bem.

Observações gerais do pesquisador:

Ao final, alguns gestores realizaram comentários sobre vertentes espirituais antes da chegada na Alumaq e depois do ingresso na empresa.

No efetivo momento de realizaram a prática espiritual da oração, observou-se que todos mantiveram seus olhos fechados e cabeças inclinadas.

As orações ocorreram, em sua estética, no estilo do cristianismo protestante, com liberdade no uso de expressões coloquiais e expressões típicas das escrituras sagradas.

Observou-se que os assuntos concernentes a organização (vendas, clientes, relatórios, viagens etc.), a vida pessoal dos gestores e da equipe são tratados de forma intercambiável, demonstrando uma sinergia de vida organizacional e vida espiritual da liderança.

Não houve qualquer manifestação contrária no ambiente quanto ao uso de expressões religiosas e/ou tentativa de inibir a participação de qualquer um dos líderes que desejava falar sobre sua vida pessoal.

APÊNDICE IV – NOTAS DE CAMPO

Observação não participativa nº 02

Pauta: Reunião semestral de confraternização da empresa

Data: 16/06/2023

Horário: 7h45 – 09h00

Quantidade de participantes: 80

Perfil dos participantes: todos os empregados e gestores da empresa, à exceção àqueles ausentes por férias e/ou ausências permitidas

No início da reunião, o presidente deu avisos gerais para todos os empregados a respeito da festa de confraternização que eles teriam naquela data com o tema de festa junina. Os esclarecimentos e detalhes mais específicos sobre a organização do evento foram transmitidos pela administradora.

O presidente tomou novamente a palavra e reforçou a criação de um canal livre de comunicação entre os funcionários e gestores/diretoria para feedbacks, sugestões, críticas e propostas de melhorias.

Reflexão do Presidente:

O presidente trouxe uma breve palavra sobre o significado da festa junina, tendo como pano de fundo histórico o período pré-gregoriano em que os romanos comemoravam o ciclo da colheita, prestando ofertas e holocaustos aos deuses. Demonstrou como há muito tempo essa conotação já não é mais aplicada, tão pouco conhecida, entre qualquer um que organiza uma festividade com essa temática.

Ressaltou que a Alumaq, como organização, tampouco observa essa festa – ou mesmo, no microambiente – a confraternização da equipe como sendo uma festa relacionada aos tempos em que foi criada.

Todavia, ressaltou que a Alumaq, como organização, tem sua fé professada no Deus de Israel. O presidente ressalta que este é um Deus poderoso, santo e que abençoa aqueles que o seguem.

“Dentre as suas muitas maravilhas que ele realizou no mundo, a maior de todas é ter enviado seu filho Jesus Cristo como o Salvador do mundo”.

Neste sim, a empresa entende (na figura do seu gestor principal) que as celebrações de Páscoa e Natal tem o significado real do sacrifício e nascimento de Jesus Cristo.

Após essa exposição foi lido o trecho das Sagradas Escrituras no livro de 1 Timóteo 2.1-6:

Antes de tudo, recomendo que se façam súplicas, orações, intercessões e ação de graças por todos os homens; pelos reis e por todos os que exercem autoridade, para que tenhamos uma vida tranqüila e pacífica, com toda a piedade e dignidade. Isso é bom e agradável perante Deus, nosso Salvador, que deseja que todos os homens sejam salvos e cheguem ao conhecimento da verdade. Pois há um só Deus e um só mediador entre Deus e os homens: o homem Cristo Jesus, o qual se entregou a si mesmo como resgate por todos. Esse foi o testemunho dado em seu próprio tempo. (Nova Versão Internacional)

Ao final, o presidente destacou as seguintes palavras: “não é desejo da empresa que todos sigam a mesma religião, mas que desfrutem de um relacionamento pessoal com Deus. Como está sua vida na área espiritual? Caso não creia, saiba que a Alumaq respeita todas as crenças e credos, e que eu me coloco à disposição para qualquer dúvida sobre espiritualidade”.

Término da reunião com momento de práticas de Exercícios Espirituais:

Foi realizada uma breve oração de agradecimento.

Observações gerais do pesquisador:

Observou-se um enorme respeito e atenção de todos os funcionários presentes no salão de reuniões. Todos ouviram com atenção os recados e a mensagem do presidente.

Não houve qualquer manifestação contrária no ambiente quanto ao uso de expressões religiosas e/ou tentativa de inibir a participação de qualquer um dos líderes enquanto expressa, através do discurso, palavras de cunho religioso e/ou espiritual.

ANEXO I – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS LIDERANÇA

Pesquisador: Bruno Borôto Neves

Orientador: Paulo Hayashi Junior

Instituição: Unicamp

Unidade: Faculdade de Ciências Aplicadas

I - Identificação e qualificação do participante

Nome: _____

Assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: () Sim () Não

Idade: _____

Faixa Etária (anos): () Até 18 () 19 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () 56 ou mais

Sexo: () Feminino () Masculino () Outros

Estado Civil: () Casado/União estável () Solteiro () Separado/Divorciado

() Viúvo

Número de Filhos: () 0 () 1 () 2 () 3 ou mais

Tempo de Empresa (anos): () 0 a 5 () 6 a 10 () 11 a 15 () 15 ou mais

Escolaridade: () Ensino Médio () Superior Completo () Superior Incompleto

() Pós-graduação () Não informado

Formação: _____

Cargo: _____

Setor dentro da empresa: _____

Afiliação Religiosa: () católicos () religiões mediúnicas () evangélicos

() agnósticos () budistas () espírita () outras religiões () sem filiação religiosa

II - Roteiro de entrevista

Perguntas Introdutórias

- 1) Fale-me sobre você e me conte sua trajetória profissional. E na Alumaq?
- 2) Você acredita na existência de Deus ou alguma outra divindade?

Perguntas Objetivo Específico (i)

Verificar quais são os principais exercícios espirituais praticados por líderes e funcionários nesta organização.

3) Quais são os exercícios espirituais que você costuma praticar em seu dia a dia, em casa ou no trabalho?

4) Você percebe algum impacto no bem-estar após a prática desses exercícios espirituais?

Perguntas Objetivo Específico (ii)

Identificar como a espiritualidade pode influenciar na maneira como os líderes se relacionam com seus funcionários.

5) Como você entende a relação entre a espiritualidade e a liderança?

6) Como ela pode influenciar sua maneira de se relacionar com seus funcionários?

7) Você percebe alguma mudança em sua postura como líder após a adoção de práticas espirituais?

Perguntas Objetivo Específico (iii)

Analisar os possíveis impactos da prática de exercícios espirituais na motivação e engajamento da organização.

8) Você percebe alguma diferença na motivação e engajamento dos colaboradores após a implementação de programas de exercícios espirituais na organização?

9) Como esses programas influenciam a cultura e clima organizacional?

10) Como o líder pode incentivar a participação e engajamento dos colaboradores nesses programas?

Perguntas Objetivo Específico (iv)

Verificar a aceitação e discordância pelos colaboradores da maneira como a organização é gerida.

11) Você percebe alguma aceitação ou discordância pelos colaboradores na condução da gestão com práticas espirituais?

12) Você se sente confortável em participar destas dinâmicas ou tem algum constrangimento em razão de suas crenças?

Perguntas Objetivo Específico (v)

Verificar as experiências passadas e os benefícios percebidos e vivenciados pelos colaboradores da organização.

13) Você já trabalhou em outras empresas que adotassem alguma destas práticas?

14) Essas práticas tiveram impacto no seu trabalho? E na sua vida fora da empresa?

ANEXO II – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COLABORADORES

Pesquisador: Bruno Borôto Neves

Orientador: Paulo Hayashi Junior

Instituição: Unicamp

Unidade: Faculdade de Ciências Aplicadas

I - Identificação e qualificação do participante

Nome: _____

Assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: () Sim () Não

Idade: _____

Faixa Etária (anos): () Até 18 () 19 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () 56 ou mais

Sexo: () Feminino () Masculino () Outros

Estado Civil: () Casado/União estável () Solteiro () Separado/Divorciado

() Viúvo

Número de Filhos: () 0 () 1 () 2 () 3 ou mais

Tempo de Empresa (anos): () 0 a 5 () 6 a 10 () 11 a 15 () 15 ou mais

Escolaridade: () Ensino Médio () Superior Completo () Superior Incompleto

() Pós graduação () Não informado

Formação: _____

Cargo: _____

Setor dentro da empresa: _____

Afiliação Religiosa: () católicos () religiões mediúnicas () evangélicos

() agnósticos () budistas () espírita () outras religiões () sem filiação religiosa

II - Roteiro de entrevista

Perguntas Introdutórias

- 1) Fale-me sobre você e me conte sua trajetória profissional. E na Alumaq?
- 2) Você acredita na existência de Deus ou alguma outra divindade?

Perguntas Objetivo Específico (i)

Verificar quais são os principais exercícios espirituais praticados por líderes e funcionários nesta organização.

3) Quais são os exercícios espirituais que você costuma praticar em seu dia a dia, em casa ou no trabalho?

4) Você percebe algum impacto no bem-estar após a prática desses exercícios espirituais?

Perguntas Objetivo Específico (ii)

Identificar como a espiritualidade pode influenciar na maneira de os líderes se relacionarem com seus funcionários.

5) Como você entende a relação entre a espiritualidade e a liderança?

6) Como ela pode influenciar sua maneira de se relacionar com seus líderes?

7) Você percebe alguma mudança em sua postura como colaborador após a adoção de práticas espirituais?

Perguntas Objetivo Específico (iii)

Analisar os possíveis impactos da prática de exercícios espirituais na motivação e engajamento da organização.

8) Você percebe alguma diferença na motivação e engajamento dos colaboradores após a implementação de programas de exercícios espirituais na organização?

9) Como esses programas influenciam a cultura e clima organizacional?

10) Como o colaborador pode se sentir motivado e engajado pelos líderes na participação desses programas?

Perguntas Objetivo Específico (iv)

Verificar a aceitação e discordância pelos colaboradores da maneira como a organização é gerida.

11) Você percebe alguma aceitação ou discordância dos colegas na condução da gestão com práticas espirituais?

12) Você se sente confortável em participar destas dinâmicas ou tem algum constrangimento em razão de suas crenças?

Perguntas Objetivo Específico (v)

Verificar as experiências passadas e os benefícios percebidos e vivenciados pelos colaboradores da organização.

13) Você já trabalhou em outras empresas que adotassem alguma destas práticas?

14) Essas práticas tiveram impacto no seu trabalho? E na sua vida fora da empresa?