UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

NAYELE MACINI

Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: um estudo sobre a contribuição da Liderança Espiritual em organizações

RIBEIRÃO PRETO
2021

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

NAYELE MACINI

Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: um estudo sobre a contribuição da Liderança Espiritual em organizações

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

RIBEIRÃO PRETO
2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Macini, Nayele

Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: um estudo sobre a contribuição da Liderança Espiritual em organizações. Ribeirão Preto, 2021.

173 p. : il. 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Área de concentração: Administração de Organizações. Versão Corrigida.

Orientadora: Caldana, Adriana Cristina Ferreira.

1. Liderança espiritual. 2. Sustentabilidade organizacional. 3. Treinamento e Desenvolvimento. 4. Gestão de pessoas. 5. Gestão sustentável de pessoas.

MACINI, Nayele. **Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade**: um estudo sobre a contribuição da Liderança Espiritual em organizações. 2021.173 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2021.

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Dedico este trabalho
aos meus pais e à minha irmã,
pelo amor e apoio incondicional em todos
os momentos! Sem vocês nenhuma
conquista valeria a pena.

Agradecimentos

Sou muito feliz e agradecida por tudo que vivi nesses anos de doutorado. Foi um período de intenso desenvolvimento pessoal e profissional, de muita persistência, paciência e resiliência. Sou muito grata pelas oportunidades que me tornaram quem sou hoje. Agradeço primordialmente a Deus, por todos os caminhos abertos, por toda aprendizagem adquirida, pelas pessoas que estiveram em minha trajetória, por ter cuidado de cada detalhe de minha vida.

Aos meus pais e à minha irmã, agradeço pela disponibilidade em me auxiliarem diante de tantos nãos que recebi, por sempre me darem força para continuar batalhando e lutando, e por serem exemplos de vida para mim, pelo caráter, pela educação e percepção da vida que tive e tenho. E ainda, por estarem ao meu lado comemorando as vitórias. Deus não poderia ter me contemplado com uma família melhor. Agradeço por todo apoio que me deram.

À Dri, orientadora querida, que se tornou amiga, conselheira, parceira. Acredito que tivemos um encontro de almas, e sou muito grata por ter vivido todos esses anos ao seu lado. Sua energia, seu alto astral, sua disponibilidade, te fazem não só a meu ver, mas de todos ao nosso redor, como um ser de luz singular e espetacular. Obrigada por todas as conversas, pelas vezes que não me deixou desistir, por me permitir entrar na sua vida e na da sua família tantas vezes. E principalmente, obrigada por trazer paz ao meu espírito e acreditar no meu potencial.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 - (Portaria Nº 206, de 04/09/2018), por todo apoio para realização deste trabalho, e principalmente por ter realizado meu sonho do doutorado sanduíche.

Ao Michael Müller-Camen, por me receber em Viena e na WU, e por ter me proporcionado a oportunidade de cruzar com tantas pessoas importantes para meu desenvolvimento e estadia: Valerie, Brenda, Narila, Peter, Renato, Jente, Molly, Lisa, Christoph, Petra, Roberto Diniz.

Aos queridos Marcelo Borges e Daniel Bellissimo, por tanto conhecimento compartilhado, por tantas oportunidades de autoconhecimento proporcionadas, por acreditarem comigo na Liderança Espiritual e na promoção de um mundo mais consciente e sustentável. Eu nem tenho palavras para mensurar o quão me sinto abençoada por compartilhar o Programa de Liderança Espiritual com seres tão especiais. Obrigada por terem ingressado nesse caminho comigo e por tantas vezes me apoiarem.

À Maria Gabriela, que compartilhou comigo a temporada Vienense. Muito obrigada por todos os momentos, pela paciência, pelos aprendizados, pelos acolhimentos. Sou muito grata por tudo que vivenciamos juntas.

Ao Marlon, que tantas vezes me desafiou a ir além, que me fez repensar em tantos aspectos da vida e da tese, agradeço pela sua amizade, pela sua paciência e dedicação. Você me torna mais forte.

À querida Carol Krüger, que em tantos momentos foi fundamental para restabelecer minha fé, minha perseverança e que trouxe paz ao meu espírito e conforto à minha alma. Obrigada por todas as orações em conjunto, pelo seu ouvido ativo, pela sua amizade. Você é maravilhosa!

À Adriana Fiorani, que é uma grande parceira, ótima confidente, excelente pessoa para se trabalhar. Gratidão por tudo que compartilha comigo. Você foi meu presente de doutorado!

À Larissa Pacheco, que sempre esteve disposta a compartilhar sua inteligência e conhecimento com muita empatia para me auxiliar no processo de doutoramento. Agradeço por todas nossas conversas e pela nossa amizade que consegue se preservar mesmo com o tempo e a distância.

Aos amigos João Eustachio, Bárbara Lespinasse, André Batalhão, Júlio Borges. Gratidão por todo aprendizado compartilhado, por me ajudarem a aprimorar meus trabalhos, por proporcionarem tantas risadas e reflexões da vida em geral.

Às minhas amigas de coração, que durante todos esses anos me auxiliaram na caminhada, foram companheiras e parceiras em muitos momentos: Mayara Semeghini, Letícia Bignardi, Priscila Miquelino, Camila Ruiz, Claudia Aquino, Ana Claudia Bansi, Camila Kussaba, Gabriela Assis, Caroline Carvalho.

Agradeço as valiosas contribuições da minha banca de qualificação, Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira e Prof. Dr. Fernando César Almada Santos. O carisma, a empatia e o empenho de vocês são exemplos que quero seguir. E aos membros de minha banca de defesa de doutoramento, que agregou o Prof. Dr. Alexandre Aparecido Dias, o Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha e o Prof. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli. Além de banca examinadora, vocês fizeram a diferença em minha formação como pessoal e profissional. Obrigada por todas as contribuições.

Agradeço por todo suporte recebido pelos meus atuais chefes do CIAAR: Coronel Takahashi e Tenente Coronel Alberto. Obrigada por serem líderes exemplares, por confiarem em mim e na importância desta tese, e principalmente por compreenderem quando eu precisava de apoio para finalizá-la.

Agradeço também aos meus queridos soldados: Alonso, F. Silva e Nascimento, que tanto me auxiliam a colocar em prática o que trago nesta tese. Obrigada por tornarem meus dias fluídos e por me auxiliarem em tantos momentos.

Às minhas queridas da Turma Jambock, que tanto me apoiaram e me acolheram desde o início do processo seletivo na Força Aérea Brasileira: Raquel Randi, Juliane Venturelli, Thaís Borba,

Giselle Fernandes. Nunca esquecerei tudo que fizeram por mim desde os nossos primeiros encontros. Aprendo muito com vocês, e sou muito feliz por termos nos tornado amigas. Todas as orações, incentivos e trocas foram essenciais para eu finalizar meu ciclo do doutorado.

Aos meus queridos amigos jambockianos da Seção de Avaliação: Thiago Linhares, Graziele Dias, Raquel Nunes, Tatiana Castro, Dayla Paiva, agradeço imensamente por poder compartilhar o dia a dia com vocês e pela oportunidade de me ensinarem a como lidar do "eu" com o "nós". Todas as conversas e todo o apoio de vocês estão marcados em meu coração.

Agradeço especialmente ao Lucas Savassi e ao Rui Ferreira por de fato me auxiliarem na execução desta tese, com todo conhecimento compartilhado, com as inúmeras conversas sobre a vida, sobre modelos, sobre estatística e administração. Tenho certeza de que juntos, somos mais fortes.

Ainda, e não menos importante, sou grata ao Pedro Cruz, a Viviane Raquel, a Juliana Xavier, Denise Alessandra, Daniela Lana, Alexandre Lima e Silva, André Braga, Kênia Querino, Natalie Magalhães e a todos do grupo Jambock, que fizeram parte do meu treinamento e fazem do meu dia a dia. Sou feliz e agradecida por ter vivenciado tudo o que vivenciamos juntos. Obrigada por me mostrarem a importância de um grupo coeso, empático, amigo. Fui capaz de identificar e desenvolver inúmeros valores com vocês.

A todos os colegas do grupo de pesquisa Golden Brazil, ao corpo docente e aos funcionários do PPGAO-USP e à Universidade de São Paulo (USP), que colaboraram e proporcionaram o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Fecho este ciclo muito agradecida por ter cruzado o caminho com todos vocês, com a certeza de que saio muito melhor do que entrei.

“O homem só conhece a si mesmo na medida em que conhece o mundo; ele se torna consciente de si mesmo somente dentro do mundo, e consciente do mundo somente dentro de si mesmo. Cada objeto, bem contemplado, abre um novo órgão da percepção dentro de nós”.

(Johann Wolfgang V. Goethe)

RESUMO

MACINI, Nayele. **Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade**: um estudo sobre a contribuição da Liderança Espiritual em organizações. 2021.173 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2021.

Existe um conjunto de desconexões vivenciadas pelos seres humanos advindos, principalmente, dos seus comportamentos que priorizam a utilização de recursos naturais, econômicos e sociais sem consciência das consequências geradas por suas ações. Dentre as desconexões estão principalmente a social, a ecológica e a espiritual. O sistema econômico atual potencializa as diferenças sociais, o consumo de recursos a uma taxa maior do que a capacidade de regeneração do planeta, bem como incentiva os indivíduos a buscarem recompensas financeiras imediatas ao invés de trajetórias profissionais com algum propósito real. Diante desse contexto, destaca-se a importância de questionar os modelos e práticas atuais das organizações. De modo geral, sabe-se que o apoio da área de Recursos Humanos é fundamental para que as organizações se tornem mais sustentáveis, embora ainda existam falhas em termos de suas políticas e práticas implementadas. Tal cenário reflete em uma busca de modificações nas posturas dos líderes organizacionais e em suas interações com seus empregados. Assim, com o objetivo de promover essa consciência, a Teoria da Liderança Espiritual foi escolhida para esta tese. Esta escolha pautou-se na perspectiva desta teoria em criar uma visão e valor de igualdade entre as pessoas, de capacitar equipes de trabalho em todos os níveis da organização e promover o comprometimento e produtividade organizacional, sem prejudicar o bem-estar social. Assim, a partir da perspectiva do desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, esta tese investigou a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e a promoção da sustentabilidade nas organizações. O Estudo 1 apresenta uma abordagem de relação entre as dimensões da Liderança Espiritual, das Políticas e Práticas de Recursos Humanos e da Sustentabilidade Organizacional, por meio de uma revisão sistemática. Foi encontrado como resultados que a Gestão da Cultura Organizacional e a Comunicação e Trabalho em equipe são primordiais para a disseminação dos valores trazidos pela Liderança Espiritual. E ainda, a área de Treinamento e Desenvolvimento assume o papel intermediário para o alcance do objetivo das organizações apresentarem ações de Sustentabilidade Organizacional. O Estudo 2 analisou empiricamente a relação, no contexto brasileiro, do questionário de Liderança Espiritual e das variáveis de Competências de Ações para a Sustentabilidade. Os dados foram coletados por meio de um questionário, enviado eletronicamente aos respondentes, em uma amostra por conveniência. Foram recebidas 359 respostas válidas e para a análise dos dados foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o SmartPLS. Das hipóteses delineadas, todas foram confirmadas. Por fim, o Estudo 3 visa propor e avaliar um programa de desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, por meio da Liderança Espiritual. Denominado como Programa de Liderança Espiritual, foram elaborados oito encontros virtuais, com gestores que possuíam liderados sob suas responsabilidades e com objetivo de desenvolver as conexões do "eu" com o "eu", do "eu" com o "nós" e do "eu com o "todo". Os resultados apresentam a proposição do Programa de Liderança Espiritual, com as atividades que foram trabalhadas. E, por fim, foi executado o grupo focal com os participantes do programa para que houvesse a avaliação do que foi proposto.

Palavras-chave: Liderança espiritual. Sustentabilidade organizacional. Recursos humanos. Gestão sustentável de pessoas. Desenvolvimento de pessoas.

ABSTRACT

MACINI, Nayele. **People development for sustainability**: a study on the contribution of Spiritual Leadership in organizations. 2021. 173 f. Thesis (Doctorate in Business Administration) – School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2021.

There is a set of disconnections experienced by human beings arising mainly from their behaviors, which prioritize the use of natural, economic, and social resources without awareness of the consequences generated by their actions. Among the disconnections are mainly social, ecological, and spiritual. The current economic system enhances social differences, the consumption of resources at a rate greater than the planet's capacity for regeneration, as well as encouraging individuals to seek immediate financial rewards instead of professional trajectories with some real purpose. In this context, the importance of questioning the current models and practices of organizations is highlighted. In general, it is known that the support of the Human Resources area is fundamental for organizations to become more sustainable, although there are still flaws in terms of their implemented policies and practices. This scenario reflects a search for changes in the positions of organizational leaders and in their interactions with their employees. Thus, to promote this awareness, the Theory of Spiritual Leadership was chosen for this thesis. This choice was based on the perspective of this theory to create a vision and value of equality between people, to train work teams at all levels of the organization and to promote organizational commitment and productivity, without jeopardizing social well-being. Thus, from the perspective of developing people for sustainability, this thesis investigated the connection between the dimensions of Spiritual Leadership and the promotion of sustainability in organizations. Study 1 presents an approach to the relationship between the dimensions of Spiritual Leadership, Human Resources Policies and Practices and Organizational Sustainability, through a systematic review. It was found as a result that the Management of Organizational Culture and Communication and Teamwork are essential for the dissemination of the values brought by Spiritual Leadership. In addition, the Training and Development area assumes an intermediary role to achieve the objective of organizations to present Organizational Sustainability actions. Study 2 empirically analyzed the relationship, in the Brazilian context, of the Spiritual Leadership questionnaire and the Action Skills for Sustainability variables. The data were collected through a questionnaire, sent electronically to the respondents, in a sample for convenience. 359 valid responses were received, and Structural Equation Modeling was performed for data analysis, using SmartPLS. Of the hypotheses outlined, all were confirmed. Finally, Study 3 aims to propose and evaluate a program for the development of people for sustainability, through Spiritual Leadership. Named as the Spiritual Leadership Program, eight virtual meetings were held, with managers who were led under their responsibilities and with the objective of developing the connections between “me” and “me”, “me” with “we” and “me with the “whole”. The results present the proposition of the Spiritual Leadership Program, with the activities that were worked on. And, finally, the focus group was carried out with the program participants so that there was an evaluation of what was proposed.

Keywords: Spiritual Leadership. Organizational sustainability. People management. Sustainable human resources management. People development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Perspectiva teórica das Políticas e Práticas de RH com foco em Sustentabilidade..45
Figura 2- Distribuição das Dimensões Competitivas e Funcionais de RH.....54
Figura 3- Distribuição das Dimensões de Sustentabilidade 54
Figura 4- Distribuição das Dimensões de Liderança Espiritual 55
Figura 5- Abordagem de relacionamento entre as Dimensões Competitivas e Funcionais de RH, de Sustentabilidade Organizacional e de Liderança Espiritual, com suas respectivas categorias. 58
Figura 6- Modelo Conceitual do Estudo.....83
Figura 7- Cálculo da amostra no software G*Power 3.1.9.2.....86
Figura 8- Modelo Estrutural 97
Figura 9- Módulos do Programa de Liderança Espiritual 108
Figura 10- Abordagem de Liderança Espiritual 109
Figura 11- Modelo de Mensuração.....171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz de Amarração Metodológica 31
Quadro 2- *Framework* com as dimensões e suas respectivas categorias 49
Quadro 3- Relacionamento dos Eixos Temáticos..... 50
Quadro 4. Hipóteses delineadas..... 81
Quadro 5. Variáveis, Descrições e Códigos utilizados..... 87
Quadro 6- Proposição do Programa de Liderança Espiritual 112
Quadro 7- Matriz de Resultados e Contribuições da Tese 126
Quadro 8. Artigos utilizados na Revisão Sistemática do Artigo 1 137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Matriz de correlações entre as variáveis latentes – Rodada 1 91
Tabela 2- Matriz de correlações entre as variáveis latentes – Rodada 2 92
Tabela 3- Matriz de correlações entre as variáveis latentes - Rodada 3 94
Tabela 4- Resultados do Modelo Estrutural 94
Tabela 5- Contribuição das Variáveis Independentes 95
Tabela 6. Faixa etária, gênero, nível de escolaridade e área de formação do perfil sociodemográfico dos respondentes do questionário de Liderança Espiritual 157
Tabela 7. Tempo de empresa, setor da empresa do perfil sociodemográfico dos respondentes do questionário de Liderança Espiritual 159
Tabela 8. Cargo ocupado do perfil sociodemográfico dos respondentes do questionário de Liderança Espiritual 161
Tabela 9. Colaboradores supervisionados, tempo na posição de liderança e porte da empresa do perfil sociodemográfico dos respondentes do questionário de Liderança Espiritual 163
Tabela 10. Matriz de cargas cruzadas - Rodada 1 165
Tabela 11. Matriz de cargas cruzadas - Rodada 2 167
Tabela 12. Matriz de cargas cruzadas - Rodada 3 169

SUMÁRIO

1 CAPÍTULO – INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA *27*

1.1 Objetivos **30**
1.1.1 Objetivo geral 30
1.1.2 Objetivos específicos 30

1.2 Estrutura da Tese **30**

Referências Capítulo 1 ..... **34**

2 CAPÍTULO – ESTUDO 1: GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E LIDERANÇA ESPIRITUAL: ANÁLISE CONCEITUAL E AGENDA DE PESQUISA *39*

Resumo *39*

2.1 Introdução **39**

2.2 Procedimentos Metodológicos **41**
2.2.1 Escopo 41
2.2.2 Protocolo da Pesquisa 42

2.3 Revisão de Literatura **42**
2.3.1 Sustentabilidade Organizacional e Gestão de Pessoas 42
2.3.2 Liderança e Liderança Espiritual 46

2.4.1 Resultados **48**

2.4.2 Discussão **55**
2.4.2.1 Agenda de Pesquisa 58

2.5 Considerações Finais **59**

Referências Capítulo 2 ..... **60**

3 CAPÍTULO – ESTUDO 2: LIDERANÇA ESPIRITUAL E COMPETÊNCIAS DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO *69*

Resumo *69*

3.1 Introdução **69**

3.2 Revisão de Literatura **71**
3.2.1 Construtos e hipóteses 71
3.2.2 Modelo Proposto 82

3.3 Procedimentos Metodológicos **83**
3.3.1 Tipo de pesquisa 83
3.3.2 Painel de especialistas e pré-teste 84
3.3.3 Plano Amostral e Coleta de Dados 85
3.3.4 Processamento e Análise dos Dados 87

3.4 Resultados e Discussão **88**
3.4.1 Perfil da Amostra 89
3.4.2 Avaliação do Modelo de Mensuração 89
3.4.3 Avaliação do Modelo Estrutural 94

3.5 Considerações Finais **98**

Referências Capítulo 3 ..... **98**

4 CAPÍTULO – ESTUDO 3: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A SUSTENTABILIDADE: PROPOSIÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE LIDERANÇA ESPIRITUAL *103*

Resumo **103**

4.1 Introdução **103**

4.2 Revisão de Literatura **105**
4.2.1 Liderança Espiritual e Sustentabilidade 105

4.3 Procedimentos Metodológicos **106**
4.3.1 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa 106
4.3.2 Perfil da Amostra 107
4.3.3 Módulos do Programa de Liderança Espiritual 107
4.3.4 Grupo focal 109
4.3.5 Avaliação dos resultados e discussão 110
4.3.6 Aspectos Éticos 110

4.4 Resultados e Discussões **111**
4.4.1 Perfil do Grupo Participante 111
4.4.2 Programa de Liderança Espiritual 111

4.4.5 Grupo Focal **113**
4.4.5.1 Participação no Programa de Liderança Espiritual 113
4.4.5.2 Dimensão da Liderança Espiritual 114
4.4.5.3 Dimensão do Bem-estar Espiritual 116
4.4.5.4 Dimensão do *Triple Bottom Line* 117

4.5 Considerações Finais **120**

Referências Capítulo 4 ..... **121**

5 CAPÍTULO: CONSIDERAÇÕES FINAIS ***125***

ANEXO A – Questionário Liderança Espiritual ***131***

ANEXO B – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) ***135***

APÊNDICE A – Artigos utilizados na Revisão Sistemática ***137***

APÊNDICE B – Perfil Sociodemográfico 1 dos respondentes do Capítulo 3 ..... ***157***

APÊNDICE C – Perfil Sociodemográfico 2 dos respondentes do Capítulo 3 ..... ***159***

APÊNDICE D – Perfil Sociodemográfico 3 dos respondentes do Capítulo 3 ..... ***161***

APÊNDICE E – Perfil Sociodemográfico 4 dos respondentes do Capítulo 3 ..... ***163***

APÊNDICE F - Resultado da Rodada 1 do Modelo de Mensuração ***165***

APÊNDICE G – Resultado da Rodada 2 do Modelo de Mensuração ***167***

APÊNDICE H – Resultado da Rodada 3 do Modelo de Mensuração ***169***

APÊNDICE I – Modelo de Mensuração ***171***

APÊNDICE J – Questões do Grupo Focal ***173***

1 CAPÍTULO – INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Ainda que exista ao longo dos anos um debate em relação à sustentabilidade, a busca por soluções e ações nesse âmbito, tem exigido um novo modelo, capaz de promover níveis mais elevados de consciência em relação à conexão do indivíduo e do mundo (SCHARMER, 2014). Ao reavaliar o conceito de sustentabilidade, Elkington (2018) alega que deve se considerar não só a contabilidade da sustentabilidade nas organizações, mas o bem-estar das pessoas e a saúde do planeta, repensando o atual sistema de consumo que tem sido até então promovido (ELKINGTON, 2018).

Com esses desafios, novos valores começaram a ser difundidos na sociedade e, consequentemente, estão exigindo uma resposta das organizações quanto aos modelos e práticas atuais (BARBIERI *et al*., 2010). Tais valores buscam uma consciência diante das pessoas e do meio ambiente, e das atitudes que vêm sendo tomadas por essas organizações ao longo do tempo.

Em geral, é compreendido que o apoio da área de Recursos Humanos (RH) é fundamental para que as organizações se tornem mais sustentáveis, embora ainda não esteja claro como a área pode efetivamente contribuir para ações em prol desta sustentabilidade (JABBOUR; SANTOS, 2008; MACKE; GENARI, 2019). Como observam as pesquisas anteriores, não existe um modelo universal para as melhores práticas em RH, principalmente para a disseminação da sustentabilidade (BREWSTER, 2007; POSTHUMA *et al*., 2013; RICHARDS, 2020). Deste modo, a Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) tem aparecido na literatura como uma forma de conectar a sustentabilidade às políticas e práticas de RH (EHNERT *et al*., 2016; MACINI *et al.*, 2020). Ainda assim, existe uma lacuna de estudos quanto a uma maneira que possa ajudar os gestores a atingir esse objetivo.

Ainda, sabe-se que a área de RH falha em termos da implementação da sustentabilidade e tal panorama reflete em uma busca de mudança na postura das lideranças organizacionais e nas suas interações com os empregados, já que eles podem influenciar e facilitar o desenvolvimento e implementação das políticas e práticas de sustentabilidade (ANDERTON; JACK, 2011; ZIBARRAS; COAN, 2015).

Logo, dentre as teorias existentes de liderança, a da Liderança Espiritual (LE) se diferencia por concentrar a atenção em toda a complexidade das experiências interiores de um líder em conexão com os aspectos do mundo externo, enquanto as teorias tradicionais são conceituadas com base em características, comportamentos, habilidades ou fatores situacionais (FAIRHOLM, 2002; SAMUL, 2020). Essa teoria centrada menos no ego e mais em servir ao

próximo, e focada em atitudes de longo prazo (BENEFIEL, 2005; REAVE, 2005; WAGNER-MARSH; CONLEY, 1999), é a teoria que mais se conecta com a consciência e disseminação da sustentabilidade. O aumento da atenção ao significado pessoal e à liderança transformadora, demonstrou benefícios notáveis de integrar o desenvolvimento pessoal à consciência no trabalho (NEAL; BANNER, 1999; NEAL, 1997; KING; NICOL, 1999). Além disso, um fluxo de pesquisas mostra que os principais benefícios da transformação organizacional não são meramente econômicos, mas que as qualidades imateriais, até mesmo espirituais, de transformação podem ser as mais profundas para os indivíduos, organizações e sociedade (NEAL; BANNER, 1999).

Como uma abordagem promissora, a liderança baseada em valor foi introduzida e adotada para abordar as questões emergentes mencionadas acima (COPELAND, 2014). Especificamente, um tipo dessa liderança – a liderança espiritual - ganhou popularidade rapidamente devido ao seu potencial para causar um impacto positivo nas organizações (OH; WANG, 2020).

Essa teoria vem concomitante à quarta onda organizacional, que é a de incutir a cultura corporativa espiritual nas empresas (FAIRHOLM, 1996; WAGNER-MARSH; CONLEY, 1999). Korac-Kakabadse *et al.* (2002), alegam que é provável também que as crescentes pressões da sociedade, os desenvolvimentos de Tecnologia da Informação, a globalização, incluindo as pressões do meio ambiente e demandas alimentares, tenham contribuído para o aumento do interesse pela espiritualidade. Desse modo, eles ainda afirmam que a administração e as organizações precisam reconhecer o tema subjacente da espiritualidade, que pode dar uma nova vida aos empreendimentos, recriar indivíduos e grupos e restaurar a esperança.

Com o objetivo de desenvolver uma estrutura organizacional voltada para as práticas da gestão sustentável, a teoria de LE proporciona uma sensação de propósito compartilhado, trazendo a consciência do “eu”, do “nós” e do “todo” (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; FRY *et al.*, 2007; SHANKAR; ANAGH; VAISH, 2018), ou seja, a espiritualidade dentro da liderança traz a consciência da conexão que existe entre o eu interior dos indivíduos e o mundo (STAMP, 1991).

Essa lente teórica tem como propósito criar uma visão e valor de igualdade entre as pessoas, capacitar equipes de trabalho em todos os níveis da organização e promover o comprometimento e produtividade organizacional, sem prejudicar o bem-estar espiritual (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Além disso, a espiritualidade ao conectar o ser humano entre si e a Terra, em um sentimento mais amplo, profundo e rico, facilita o desenvolvimento efetivo

da sustentabilidade (CARROLL, 2004; EMERICH, 2011; FRY; SLOCUM, 2008; SAMUL, 2020; SHRIVASTAVA, 2010).

Com objetivo de buscar um local de trabalho positivo e sustentável, estudos mostraram que líderes com fundamentos espirituais (visão integradora eu-mundo) apresentam uma tendência de se concentrarem na sustentabilidade, conseguindo contribuir além de seus próprios interesses (ZSOLNAI; ILLES, 2017). O líder possuir a competência em ação, sendo capaz de disseminar a espiritualidade no local de trabalho, contribui para o comportamento sustentável dos seus indivíduos, porém, ainda há pouca pesquisa em como a Liderança Espiritual é capaz de disseminar a sustentabilidade no ambiente de trabalho (AFSAR; BADIR, 2017; BARRON; CHOU, 2017; CHALOFSKY; KRISHNA, 2009; LEBORTEF, 2003; PLOUM *et al*., 2018; SAMUL, 2020).

Portanto, o objetivo desta pesquisa é explorar as dimensões da Liderança Espiritual no desenvolvimento de pessoas para ações em sustentabilidade organizacional. Ou seja, o problema principal deste trabalho é investigar: como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para a ações em sustentabilidade?

Como contribuição teórica espera-se (i) proporcionar subsídios aos estudos que relacionam as dimensões da Liderança Espiritual às dimensões da sustentabilidade (FRY; EGEL, 2017; FRY; SLOCUM, 2008; SAMUL, 2020), tendo como pano de fundo as Políticas e Práticas de RH. Tal contribuição será entregue por meio do Estudo 1, que visa propor por meio de uma revisão sistemática, um *framework* de relacionamento entre as dimensões da Liderança Espiritual, das Políticas e Práticas de Recursos Humanos e da Sustentabilidade Organizacional. Em seguida, espera-se (ii) explorar a mensuração da Liderança Espiritual, que inclui as variáveis da Liderança Espiritual proposta por Fry (2003) e Fry, Vitucci e Cedillo (2005) e as variáveis de Competências de Ações para a sustentabilidade, de Ploum *et al*. (2018), no contexto brasileiro.

Como contribuição prática, espera-se com o Estudo 3, propor um programa de desenvolvimento de pessoas para a Liderança Espiritual, com objetivo de promover a sustentabilidade organizacional por meio da Liderança Espiritual, avaliando seus resultados. Este programa pode contribuir trazendo uma melhoria no bem-estar espiritual e na conscientização da sustentabilidade, de modo que as pessoas possam elaborar políticas e práticas organizacionais que a promovam.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações relacionadas à sustentabilidade.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo principal, os objetivos específicos são descritos a seguir:

1. Verificar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual, de Recursos Humanos e da Sustentabilidade;
2. Analisar empiricamente as relações das variáveis do questionário de Liderança Espiritual e das Competências de Ações para a Sustentabilidade, no contexto brasileiro;
3. Propor e avaliar um programa de desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, por meio da Liderança Espiritual.

1.2 Estrutura da Tese

Nesta estrutura de tese, o desenvolvimento teórico, bem como o delineamento metodológico, resultados, conclusões e referências são feitos em cada um dos 3 estudos em separado. Os **Estudos 1, 2** e **3** são capítulos completos, frutos de **artigos inéditos** que estão sendo preparados para submissão em periódicos de alto impacto. Como cada capítulo é tratado em separado, as listas de referências utilizadas são apresentadas ao final da contextualização geral desta introdução e após cada um dos 3 estudos. Após a apresentação dos 3 estudos, há ainda uma seção de considerações finais que faz a amarração das principais contribuições da tese. A última seção é a de Anexos e Apêndices que também é geral da tese e apresenta os instrumentos de pesquisa utilizados nos 3 estudos.

Perante a questão central de pesquisa, apresenta-se no Quadro 1 a matriz de amarração metodológica, com o objetivo de melhor ilustrar o encadeamento lógico entre os estudos que compõem esta tese e sua conexão com a questão central de pesquisa. O objetivo desta matriz é facilitar a avaliação do estudo quanto à qualidade e à exequibilidade, apresentando a aderência

e a compatibilidade da pesquisa aos seus objetivos, hipóteses e/ou proposições levantadas, e os procedimentos de coleta e análise dos dados (TELLES, 2011; MAZZON, 1981).

Quadro 1- Matriz de Amarração Metodológica

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA *Como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para ações em sustentabilidade?*					
OBJETIVO GERAL Investigar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações relacionadas à sustentabilidade.					
JUSTIFICATIVA DE DISTINÇÃO			**JUSTIFICATIVA DE INTERDEPENDÊNCIA**		
Títulos dos estudos	**Objetivos específicos**	**Hipóteses e/ou proposições**	**Tipo de pesquisa**	**Procedimentos de coleta de dados**	**Procedimentos de análise de dados**
Estudo 1 **Título** Gestão Sustentável de Pessoas e Liderança Espiritual: uma revisão sistemática	**Estudo 1** **Objetivos** Verificar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual, das dimensões funcionais e competitivas de Recursos Humanos e da Sustentabilidade Organizacional	**Estudo 1** Há um alinhamento teórico entre as dimensões da Liderança Espiritual e as competências necessárias para a gestão da sustentabilidade.	**Estudo 1** **Tipo** Exploratória Qualitativa	**Estudo 1** **Coleta** Dados secundários Revisão Sistemática	**Estudo 1** **Análise** Análise de Conteúdo

Continua

Continuação

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA *Como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para ações em sustentabilidade?*					
OBJETIVO GERAL Investigar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações relacionadas à sustentabilidade.					
JUSTIFICATIVA DE DISTINÇÃO			**JUSTIFICATIVA DE INTERDEPENDÊNCIA**		
Estudo 2 **Título** Liderança Espiritual e competências de ações sustentáveis: um estudo no contexto brasileiro	**Estudo 2** **Objetivos** Analisar empiricamente as relações das variáveis do questionário de Liderança Espiritual e das Competências de Ações para a Sustentabilidade, no contexto brasileiro	**Estudo 2** **Hipóteses** *H1a.* Há uma relação positiva entre Vida Interior e Esperança/Fé. *H1b.* Há uma relação positiva entre Vida Interior e Propósito. *H1c.* Há uma relação positiva entre Vida Interior e Amor Altruísta. *H2.* Há uma relação positiva entre Amor altruísta e Esperança/Fé. *H3.* Há uma relação positiva entre Propósito e Amor altruísta. *H4.* Há uma relação positiva entre Esperança/Fé e Propósito. *H5.* Há uma relação positiva entre Propósito e Significado/Vocação. *H6.* Há uma relação positiva entre Amor Altruísta e Pertencimento. *H7a.* Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Produtividade. *H7b.* Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Compromisso Organizacional. *H7c.* Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Satisfação com a vida. *H7d.* Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Competências de Ação para a Sustentabilidade. *H8a.* Há uma relação positiva entre Pertencimento e Competências de Ação para a Sustentabilidade. *H8b.* Há uma relação positiva entre Pertencimento e Satisfação com a vida. *H8c.* Há uma relação positiva entre Pertencimento e Compromisso Organizacional. *H8d.* Há uma relação positiva entre Pertencimento e Produtividade.	**Estudo 2** **Tipo** Descritiva Quantitativa	**Estudo 2** **Coleta** Dados primários	**Estudo 2** **Análise** Equações Estruturais Combinação de Padrão Confiabilidade Validade convergente e discriminante

Continua

Conclusão

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA *Como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para ações em sustentabilidade?*					
OBJETIVO GERAL Investigar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações relacionadas à sustentabilidade.					
JUSTIFICATIVA DE DISTINÇÃO			**JUSTIFICATIVA DE INTERDEPENDÊNCIA**		
Estudo 3 **Título** Desenvolvendo pessoas para a Sustentabilidade: proposição de um programa de Liderança Espiritual	**Estudo 3** **Objetivos** Propor e avaliar um programa de desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, por meio da Liderança Espiritual.	**Estudo 3** **Proposição**	**Estudo 3** **Tipo** Exploratório Qualitativo	**Estudo 3** **Coleta** Dados primários Grupo focal com os participantes	**Estudo 3** **Análise** Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora.

O **Estudo 1** é uma revisão sistemática a fim de verificar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual, que contemplam o amor altruísta, visão, esperança/fé, significado/vocação, pertencimento, comprometimento organizacional, produtividade organizacional, crescimento dos lucros e vendas, bem-estar, Responsabilidade Social Corporativa (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; SAMUL, 2020; WAHID; MUSTAMIL, 2017); as dimensões competitivas de RH que englobam a Gestão da Cultura Organizacional, Comunicação e Trabalho em equipe, Gestão da Aprendizagem Organizacional e Planejamento de carreira; as dimensões funcionais de RH que envolvem a Descrição de cargos, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Recompensas (COHEN; TAYLOR; MÜLLER-CAMEN, 2012; JABBOUR; SANTOS, 2008; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018; MACKE; GENARI, 2019; RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2012; SANTOS, 1999; YANG; COLVIN; WONG, 2014); e por fim as dimensões da sustentabilidade: social interna e externa, econômica e ambiental (ELKINGTON, 1999, 2018).

O **Estudo 2** visa analisar empiricamente as relações das variáveis do questionário de Liderança Espiritual, proposta por Fry (2003) e Fry, Vitucci e Cedillo (2005) e das Competências de Ações para a Sustentabilidade, de Ploum *et al*. (2018), no contexto brasileiro. A coleta de dados foi aplicada em pessoas que possuem equipes sob sua responsabilidade. Após

a coleta dos dados, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais para análise dos dados, por meio do software SmartPLS.

O **Estudo 3** é a proposição e avaliação de um programa de desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, por meio da Liderança Espiritual, denominado neste trabalho de Programa de Liderança Espiritual. Esse programa visa dar sustentação para o desenvolvimento do amor altruísta, da visão, da esperança e da fé, para gerar um bem-estar espiritual, preconizado pelos autores Fry; Egel, (2017), Fry; Matherly; Ouimet (2010), Rimanoczy (2014), Scharmer (2014), podendo melhorar a performance organizacional e as promoções de ações sustentáveis. Após a aplicação do programa, foi realizado um grupo focal com os participantes, referente às atividades propostas, com objetivo de encontrar os pontos fortes e de melhoria do programa, avaliando o que foi trabalhado.

Referências Capítulo 1

AFSAR, B.; BADIR, Y. Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: the mediating effects of person-organization fit. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 29, n. 2, p. 95-109, 2017.

ANDERTON, K.; JACK, K. Green behaviour change: a case study of Eco Concierge. *In*: BARTLETT, D. (Ed.). **Going green**: the psychology of sustainability in the workplace. Leicester: The British Psychological Society, 2011. p. 76-83.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARRON, K.; CHOU, S. Toward a spirituality mode of firm sustainability strategic planning processes. **Society and Business Review**, Bingley, v. 12, n. 1, p. 46-62, 2017.

BENEFIEL, M. The second half of the journey: spiritual leadership for organizational transformation. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 723-747, 2005.

BREWSTER, C. Comparative HRM: European views and perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 18, n. 5, p. 769-787, 2007.

CARROLL, J. E. On sustainability, religion, and ecology. *In*: CARROLL, J. E. **Sustainability and spirituality**. Albany: State University of New York, 2004. p. 6-20.

CHALOFSKY, N.; KRISHNA, V. Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. **Advances in Developing Human Resources**, London, v. 11, n. 2, p. 189-203, 2009.

COPELAND, M. K. The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. **International Journal of Leadership Studies**, v. 8, n. 2, p. 105–135, 2014.

EHNERT, I.; PARSA, S.; ROPER, I.; WAGNER, M.; MÜLLER-CAMEN, M. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 27, n. 1, p. 88-108, 2016.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1999.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase "triple bottom line". Here's why it's time to rethink it. **Harvard Business Review**, 2018 Jun 25. Disponível em: https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it. Acesso em: 11 dez. 2018.

EMERICH, M. M. **The gospel of sustainability**: media, market, and LOHAS. Champaign: University of Illinois Press, 2011.

FAIRHOLM, G. W. Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. **Leadership & Organization Development Journal,** v. 17, n. 5, p. 11-17, 1996.

FAIRHOLM, M. R. **Defining leadership**: a review of past, present, and future ideas Washington, DC: Center for Excellence in Municipal Management, 2002.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.

FRY, L. W.; EGEL, E. Spiritual leadership: embedding sustainability in the triple bottom line. **Graziadio Business Review**, Los Angeles, v. 20, n. 3, p. 1-28, 2017.

FRY, L. W.; MATHERLY, L. L.; OUIMET, J. R. The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 7, n. 4, p. 283-314, 2010.

FRY, L. W.; MATHERLY, L. L.; WHITTINGTON, J. L.; WINSTON, B. Spiritual leadership as an integrating paradigm for servant leadership. *In*: SINGH-SENGUPTA S. A.; FIELDS, D. (Eds.). **Integrating spirituality and organizational leadership**. Delhi: Macmillan India, 2007. p. 70-82.

FRY, L. W.; SLOCUM, J. W., JR. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.

FRY, L. W.; VITUCCI, S.; CEDILLO, M. Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 835-862, 2005.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resources management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008.

JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. Sustainable human resources management with salience of stakeholders: a top management perspective. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 152, n. 3, p. 703-724, 2018.

KING, S.; NICOL, D.M. Organizational enhancement through recognition of individual spirituality: reflections of Jaques and Jung. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 17-24, 1999.

KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. Spirituality and leadership praxis. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 17, n. 3, p. 165-182, 2002.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

MACINI, N.; ALVES, M. F. R.; CEZARINO, L. O; LIBONI, L. B.; CALDANA, A. C. F. Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks. **Employee Relations**, Bingley, 2020. In press.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 208, p. 806-815, 2019.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social.** Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

NEAL, J. A. Spirituality in management education: a guide to resources. **Journal of Management Education**, v. 21, n. 1, p. 121-39, 1997.

NEAL, J. A.; BANNER, D. Spiritual perspectives on individual, organizational and societal transformation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 24-36, 1999.

OH, J.; WANG, J. Spiritual leadership: current status and agenda for future research and practice. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 17, n. 3, p. 223-248, 2020.

PLOUM, L.; BLOK, V.; LANS, T.; OMTA, O. Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. **Organization & Environment**, London, v. 31, n. 2, p. 113-132, 2018.

POSTHUMA, R. A.; CAMPION, M. C.; MASIMOVA, M.; CAMPION, M. A. A high-performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future research. **Journal of Management**, London, v. 39, n. 5, p. 1184-1220, 2013.

REAVE, L. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 655-687, 2005.

RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green human resource management: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Hoboken, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2012.

RICHARDS, J. Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. **Employee Relations**, Bingley, 2020. In press.

RIMANOCZY, I. A matter of being developing sustainability-minded leaders. **Journal of Management for Global Sustainability**, Quezon City, v. 2, n. 1, p. 95-122, 2014.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMUL, J. Spiritual leadership: meaning in the sustainable workplace. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2020.

SHANKAR, S.; ANAGH, G. S.; VAISH, A. Spirituality and skill for leadership towards sustainable management. **Purshartha**, Varanasi, v. 10, n. 2, p. 107-112, 2018.

SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge**: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SHRIVASTAVA, P. Pedagogy of passion for sustainability. **Academy of Management Learning & Education**, Briarcliff Manor, v. 9, n. 3, p. 443-455, 2010.

TELLES, R. A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

WAGNER-MARSH, F.; CONLEY, J. The fourth wave: the spiritually-based firm. **Journal of Organisational Change Management**, Bingley, v. 12, n. 4, p. 292-301, 1999.

WAHID, N. K. A.; MUSTAMIL, N. M. Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: the potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 30, n. 2, p. 263-280, 2017.

YANG, N.; COLVIN, C.; WONG, Y.-Y. Navigating corporate social responsibility components and strategic options: the IHR perspective. **Electronic Business Journal**, Oak Brook, v. 13, n. 11, p. 774-793, 2014.

ZIBARRAS, L. D.; COAN, P. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 26, n. 16, p. 2121-2142, 2015.

ZSOLNAI, L.; ILLES, K. Spiritually inspired creativity in business. **International Journal of Social Economics**, Bingley, v. 44, n. 2, p. 195-205, 2017.

2 CAPÍTULO – ESTUDO 1: GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E LIDERANÇA ESPIRITUAL: ANÁLISE CONCEITUAL E AGENDA DE PESQUISA

Resumo

O objetivo deste estudo foi verificar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual, as dimensões funcionais e competitivas de Recursos Humanos (RH) e da Sustentabilidade Organizacional. Foi utilizado o método de Revisão Sistemática de literatura, a fim de sistematizar o conhecimento disponível, realizando o alinhamento teórico entre os tópicos e avaliando os tipos de pesquisas integrando essas temáticas. Partiu-se da proposição de que há um alinhamento teórico entre as dimensões da Liderança Espiritual e as competências necessárias para a gestão da sustentabilidade. Após as análises preliminares, resultaram 49 artigos, que foram utilizados na análise de conteúdo. Os documentos foram classificados de acordo com os códigos determinados a priori, onde foi possível verificar as dimensões mais recorrentes de cada eixo temático. Dentro das dimensões de RH, destacou-se a Gestão da Cultura Organizacional, Comunicação e Trabalho em Equipe e Treinamento e Desenvolvimento. Na dimensão da Sustentabilidade organizacional, a maior recorrência foi a Social Externa. E na dimensão da Liderança Espiritual, o Significado/Vocação foi encontrado com mais frequência. Uma agenda de pesquisa foi apresentada mostrando que há espaço para desenvolvimento de estudos mais aprofundados, que foquem especificamente na relação desses eixos temáticos.

Palavras-chave: Liderança espiritual. Recursos humanos. Sustentabilidade organizacional. Gestão sustentável de pessoas. Políticas e práticas.

2.1 Introdução

A identificação das práticas de liderança e gestão que impulsionam a sustentabilidade organizacional e a criação de empresas sustentáveis, têm se tornado uma missão para profissionais e acadêmicos (SURIYANKIETKAEW; AVERY, 2014). A estratégia de focar nos valores e nas capacidades dos recursos internos pode seguir uma filosofia de gestão embasada em pressupostos de bem-estar espiritual e por fim, baseadas no gerenciamento dos riscos culturais e financeiros (BARRON; CHOU, 2017; BEER, 2009, 2015; FRY; SLOCUM, 2008).

O processo de envolver a sustentabilidade na área de Recursos Humanos (RH), que ainda é um grande desafio a ser enfrentado, só vai ocorrer quando a liderança compartilhar os valores que influenciam a ética no trabalho e possuir um relacionamento de mais envolvimento com todos os *stakeholders* do negócio (MACKE; GENARI, 2019). Dessa maneira, o modelo emergente de Gestão Sustentável de Pessoas - GSP (EHNERT, 2006, 2009; MACINI; BANSI; CALDANA, 2017) surge como uma extensão do RH Estratégico para abordar os desafios da sustentabilidade e enfrentar a urgência de transformação das políticas e práticas já existentes.

Estas políticas e práticas de RH ajudarão a desenvolver uma consciência e consequentemente ações para que a sustentabilidade seja alcançada nas organizações (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018; MACINI *et al.,* 2020*;* RICHARDS, 2020). App e Büttgen (2016) alegaram que estudos comparando as percepções dos empregados sobre a GSP com as práticas efetivamente praticadas e comunicadas dentro da organização são necessários, principalmente para conhecer como as lideranças têm atuado de maneira sustentável.

A literatura sobre GSP se desenvolveu ao longo das últimas décadas, lidando com a relação entre práticas de RH e resultados organizacionais que vão além dos predominantemente financeiros (KRAMAR, 2014; MACINI, 2015; MALEY, 2014; SCHARMER, 2014). Esta literatura é fragmentada, diversificada e cheia de dificuldades quanto a um consenso. Os escritos sobre o tema diferem na ênfase dada aos resultados internos e externos da organização. Esta diferença pode ser explicada pelo debate sobre a sustentabilidade ainda ser relativamente recente, especialmente nesta área (RH) e em seus quadros teóricos (EHNERT; HARRY, 2012; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018; MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Além disso, ressalta-se a existência da vulnerabilidade no desenvolvimento de políticas e práticas para a sustentabilidade, caso elas não sejam bem consolidadas. Para isso, é primordial o apoio organizacional dos líderes na execução de ações voltadas a esse âmbito. A Agenda 2030 da ONU (PNUD, 2015) corrobora com esse impulso por práticas de liderança e gestão que promovam a sustentabilidade organizacional.

Dentre as diferentes abordagens que surgem para conectar liderança e gestão, a teoria de Liderança Espiritual (LE) é trazida como alternativa aos que buscavam um ambiente de trabalho mais sustentável, já que ela contribui para o comportamento dos indivíduos em agir em prol da sustentabilidade (CHALOFSKY; KRISHNA, 2009; FRY; SLOCUM, 2008; SAMUL, 2020; ZSOLNAI; ILLES, 2017).

A literatura sobre políticas e práticas de RH e sustentabilidade é farta e consistente, conforme pode ser observado nos estudos de Cohen, Macini *et al.* (2020), Richards (2020), Taylor e Müller-Camen (2012), Jabbour e Santos (2008), Järlström, Saru e Vanhala (2018), Macke e Genari (2019), Renwick, Redman e Maguire (2012), Santos (1999) e Yang, Colvin e Wong (2014), entre outros. Porém, quando se explora as conexões entre políticas e práticas de RH, com as dimensões de LE e a sustentabilidade nas organizações, verifica-se na literatura mais recente, que embora tenha existido uma evolução das abordagens mais tradicionais, ainda há espaço para as intersecções destas teorias, como destacados pelos autores Afsar e Badir (2017), Barron e Chou (2017), Igbal *et al.* (2019) e Samul (2020).

Portanto, diante do que foi supracitado, este artigo tem como pergunta de pesquisa: qual a conexão existente entre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos, as dimensões da Liderança Espiritual e a Sustentabilidade nas organizações? Assim, a literatura foi examinada e avaliada com o objetivo de propor um *framework* dos potenciais relacionamentos entre as dimensões das temáticas e uma agenda futura de pesquisa.

2.2 Procedimentos Metodológicos

Este estudo apresenta a revisão sistemática de literatura (DENYER; TRANFIELD, 2009), com objetivo de explorar as conexões entre as Políticas e Práticas de Recursos Humanos, de Sustentabilidade Organizacional e de Liderança Espiritual, investigando os potenciais relacionamentos entre eles. O autor de maior renome na Teoria de Liderança Espiritual, Louis Fry[1], foi consultado sobre a possibilidade de utilizar a área de RH como facilitadora da LE e da Sustentabilidade e confirmou que poderia ser um caminho, e que ainda não havia sido explorado por ele. Assim, o trabalho baseou-se inicialmente em uma pesquisa de dados secundários, utilizando-se como método de coleta de dados a busca por palavras-chave dentro do universo dos temas propostos. O objetivo foi de identificar os principais aspectos teóricos e destacar as principais características das publicações.

2.2.1 Escopo

Foram consideradas publicações em periódicos vinculados às bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, sem limitação de período. Essa escolha deu-se pelas duas primeiras bases de dados citadas não apresentarem resultados suficientes[2] para o objetivo proposto, já que são temáticas emergentes. E, como alegado por Denyer e Tranfield (2009), é necessário que se busque exaustivamente estudos dentro das temáticas, para assegurar que os resultados apresentem todas as evidências disponíveis e as melhores contribuições. Ainda assim, os periódicos considerados nesta revisão podem apresentar baixa indexação, ou seja, baixo fator de impacto, pelo uso da base de dados *Google Scholar*.

---

[1] O professor realizou uma videoconferência com a autora, no mês de dezembro de 2018.

[2] Foram encontrados sete (7) resultados na base *Scopus* e seis (6) na base *Web of Science*, sendo quatro (4) desses resultados, artigos que se repetiam. Já no *Google Scholar*, foram encontrados 684 resultados.

2.2.2 Protocolo da Pesquisa

A coleta foi realizada nos meses de janeiro a abril de 2019, considerando-se as palavras-chave pré-definidas que estivessem presentes nas seções de busca por Título, Palavras-chave ou Resumo. Os termos utilizados foram: "*Spiritual Leadership*" E "*Sustainable HRM*", OU "*Human Resources Management*", OU "*Sustainable Work System*", OU "*HR Sustainability*", OU "*Sustainable Management of HRs*", OU "*Sustainable Leadership*", OU "*Human Resources*", OU "*People Management*", OU "*Sustainability*", OU "*Sustainab**", e "*Spiritual Leadership*" E "HR" E "*Sustainability*". Uma segunda rodada de pesquisa com esses termos foi realizada em maio de 2020.

Após a coleta dos artigos, foi realizada uma análise preliminar, verificando manualmente os resumos a fim de se certificar se todos os artigos estavam relacionados aos eixos temáticos. Casos como "inteligência espiritual", "espiritualidade no trabalho", entre outros não correspondentes à LE, foram utilizados como critérios de exclusão. Além disso, todos os artigos com algum viés religioso também foram eliminados, já que no contexto organizacional a Liderança Espiritual não se associa a nenhuma tradição religiosa específica. Após a exclusão dos artigos não aderentes ao escopo dessa pesquisa, 49 estudos foram considerados para a revisão.

Para a análise e tratamento dos dados desta pesquisa, as dimensões dos eixos temáticos foram sugeridas pela abordagem indutiva e exploratória, sendo posteriormente testada para verificar os principais temas e padrões, com objetivo de os adequar dentro do processo analítico, relacionando todo o material coletado e procurando similaridades e diferenças dentro do grupo (EISENHARDT, 1989; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Desse modo, o *software* Atlas.ti versão 8.4.4 foi empregado, a fim de auxiliar na organização dos principais temas e subtemas envolvidos nesta pesquisa. A técnica de correspondência de padrões foi usada para encontrar os padrões de comportamento, de modo que foi possível estabelecer os relacionamentos que atendiam a questão de pesquisa.

2.3 Revisão de Literatura

2.3.1 Sustentabilidade Organizacional e Gestão de Pessoas

Muitos funcionários alegam que a maior dificuldade enfrentada por eles nas organizações envolve o fato de seus superiores não serem capazes de "escutar" suas demandas e agir com objetivo de solucioná-las. Assim, se cada vez mais, os líderes têm vivenciado um

mundo em que as pessoas têm buscado mais significado e propósito em suas ações, as relações de trabalho precisam ser repensadas. Concomitantemente, os pesquisadores têm se concentrado cada vez mais em uma perspectiva mais holística das práticas organizacionais, ao invés de focar apenas nos resultados econômicos (SOTOME; TAKAHASHI, 2014).

Este foco converge com o rumo tomado pelas pesquisas em sustentabilidade. Bansal e Song (2017) alegam que as pesquisas nesta área têm apresentado uma perspectiva mais sistêmica. Afirmam também que as maiores iniciativas de sustentabilidade do mundo têm trazido que quando as organizações se comprometem com a sustentabilidade, elas assumem uma responsabilidade compartilhada de alcançar um mundo melhor. Desse modo, este trabalho assume a sustentabilidade organizacional com base em três vertentes que as organizações devem seguir: integridade ambiental (envolvendo ações para a preservação ambiental), equidade social interna (tratamento respeitoso e igualitário entre os funcionários) e externa (cuidado com o entorno das organizações e suas comunidades), e prosperidade econômica (BANSAL, 2005; REINECKE; MANNING; VON HAGEN, 2012; SCHERER; PALAZZO; SEIDL, 2013).

Neste panorama mais sistêmico, Boxall (2014) considera três abordagens existentes em gerir pessoas – a individual, a organizacional e a social/global, sendo a mais recorrente a organizacional. A individual refere-se aos indivíduos, já que as decisões sobre o que implantar ou desenvolver na área de RH advêm deles. A segunda abordagem, a organizacional, traz a questão da necessidade de se contratar, motivar e desenvolver as pessoas com competências e talentos de que a organização precisa, sempre relacionado à alta performance (DE PRINS *et al*., 2014). Tal prática é relativamente unilateral e, de certa forma, negligencia as perspectivas e valores do indivíduo e da sociedade, sendo ainda, algumas práticas de RH amplamente ignoradas (por exemplo, pesquisa de clima organizacional). E por fim, a última abordagem, social/global, refere-se ao engajamento entre as organizações e os trabalhadores, que ocorre dentro de um contexto que abrange a sociedade e as comunidades. A gestão de pessoas se renova à medida que o ambiente competitivo se modifica (BOXALL, 2014).

Desse modo, o surgimento da GSP como uma estrutura conceitual se alinha ao aumento do interesse em ampliar as dimensões contemporâneas da Responsabilidade Social Corporativa, como os autores Cohen, Taylor e Müller-Camen (2012), Ehnert (2006, 2009), Ehnert e Harry (2012), Kramar (2014), entre outros têm afirmado. Além disso, deve existir um maior reconhecimento frente à execução das estratégias organizacionais para a sustentabilidade, por meio da área de Recursos Humanos (BULLER; MCEVOY, 2016; MARIAPPANADAR, 2003).

A eficácia da implementação de uma GSP direcionada aos empregados beneficia tanto a organização quanto a melhoria do comportamento desses empregados, inclusive com a identidade organizacional e com o desempenho de tarefas por parte dos trabalhadores (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018; RICHARDS, 2020; SHEN; BENSON, 2014). A dimensão humana da sustentabilidade, principalmente nas áreas de desenvolvimento e aprendizagem, fortalece as organizações, pois caso não exista investimento em integrar o trabalho com a vida pessoal, os funcionários tenderão a sair das empresas em busca de maior equilíbrio, realização profissional e mais propósito em suas atividades (AU; AHMED, 2014; HARRY, 2014).

Os benefícios que podem ser concedidos aos empregados e suas influências, com o desenvolvimento da GSP nas organizações, reduzem os danos às pessoas da mesma forma que promovem uma melhor lucratividade organizacional (MARIAPPANADAR; KRAMAR, 2015; REHU; LUSK; WOLFF, 2006; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017). Ou seja, as organizações podem conciliar o objetivo da lucratividade com o bem-estar de todos. Ehnert (2006) entende a gestão de RH como o comportamento padrão para implementar programas e atividades de gerenciamento de pessoal, destinados a permitir um equilíbrio entre alcançar as metas organizacionais e gerenciamento de pessoal (MACINI *et al.,* 2020). Para orientar as organizações, é necessário reconhecer a importância do valor e da qualidade das pessoas dentro delas.

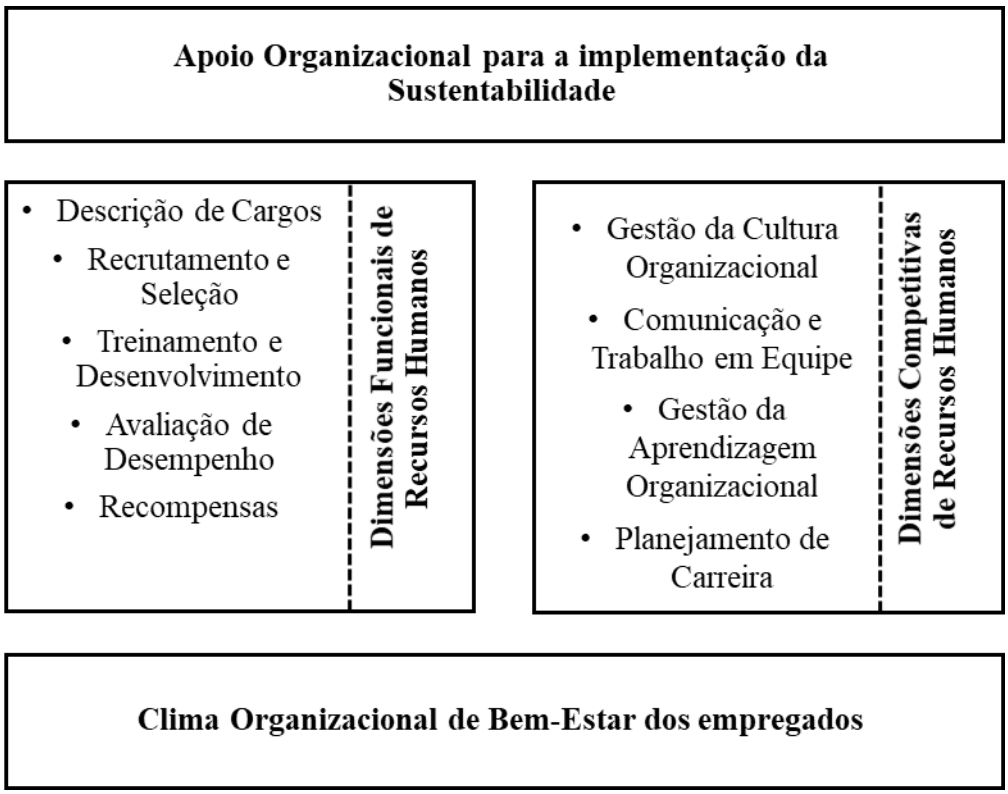
Deve-se tentar manter as organizações e, especialmente, a área de RH como meio de sobrevivência no futuro, sendo necessário que estudos e teorias examinem as questões de desenvolvimento e sustentabilidade, já que o negócio que observa a sustentabilidade deve criar possibilidades para os empregados desenvolverem todo seu potencial a longo prazo, com diferentes estratégias (BEER, 2015; EHNERT, 2009; SAVANEVICIENE; STANKEVICIUTE, 2017).

Para proporcionar essa possibilidade aos empregados, o apoio organizacional apresenta um papel fundamental. Na literatura de GSP, o destaque se dá porque os gestores e líderes são responsáveis por gerir os recursos humanos e suas práticas, que afetam não apenas a organização, mas também a comunidade em longo prazo (EHNERT, 2009; MARIAPPANADAR, 2003; MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Dentre as práticas de RH para a sustentabilidade, a base principal tem que estar no apoio organizacional. É desse apoio que os valores e a cultura organizacional serão desenvolvidos. Assim, espera-se que a comunicação interna organizacional, bem como as políticas e práticas de RH sejam eficientes e eficazes em prol da sustentabilidade. Diante dos artigos de Cohen,

Taylor e Müller-Camen (2012), Jabbour e Santos (2008), Järlström, Saru e Vanhala (2018), Macke e Genari (2019), Renwick, Redman e Maguire (2012), Santos (1999) e Yang, Colvin e Wong (2014), a Figura 1 foi elaborada com objetivo de representar as dimensões funcionais e competitivas de Recursos Humanos com foco em Sustentabilidade.

Figura 1- Perspectiva teórica das Políticas e Práticas de RH com foco em Sustentabilidade



Fonte: Elaborado a partir de Cohen, Taylor e Müller-Camen (2012), Jabbour e Santos (2008), Järlström, Saru e Vanhala (2018), Macke e Genari (2019), Renwick, Redman e Maguire (2012), Santos (1999) e Yang, Colvin e Wong (2014).

Para a implementação da sustentabilidade, é imprescindível o apoio organizacional, já que sem a intenção por parte da liderança, as ações em prol dela não ocorrerão. Concomitantemente a esse apoio, espera-se que haja um clima organizacional de bem-estar dos empregados, principalmente se a mentalidade da sustentabilidade é parte integrante da organização.

Um campo extenso a ser explorado como o intermédio do apoio e do clima de bem-estar dos empregados, é a área de RH (BEER, 2015). Dentro das dimensões funcionais de RH, a descrição de cargos pode contemplar o foco em sustentabilidade, bem como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento com objetivo de disseminar o conhecimento e as habilidades em sustentabilidade na organização, as metas (Avaliação de Desempenho) e Recompensas geradas por meio de práticas em sustentabilidade.

Dentro das dimensões competitivas de RH, estão a gestão da cultura organizacional, onde os valores da sustentabilidade podem ser administrados e por meio da Comunicação e trabalho em equipe, serem disseminados por toda organização. Uma organização disposta à aprendizagem organizacional se incumbirá de interiorizar os princípios basilares de uma gestão sustentável. E por fim, o planejamento de carreira deve focar no propósito da sustentabilidade, sendo capaz de alinhar os valores e objetivos pessoais com os organizacionais, gerando mais significado e propósito para todos.

Assim, é importante lembrar o papel implícito que a liderança possui, principalmente para a eficácia organizacional, os valores, e as mudanças nos processos dentro dela. Nesse sentido, as lideranças corporativas que tomam decisões fundamentadas em um propósito que vai além do lucro, podem seguir os embasamentos teóricos da LE, que é mais bem explorado no item a seguir.

2.3.2 Liderança e Liderança Espiritual

A liderança tem um importante papel na Gestão Sustentável de Pessoas, e por isso, Macke e Genari (2019) alegam que existe uma demanda por convergir a sustentabilidade, a liderança e a área de RH. As teorias tradicionais de liderança têm como pilares basilares as características, comportamentos, habilidades ou fatores situacionais (FAIRHOLM, 2002; SAMUL, 2020).

A teoria de Liderança Espiritual é trazida como uma proposta de transformação e sucesso contínuo em uma organização que busca sempre a aprendizagem. Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações é o desenvolvimento de pessoas, de modo que seja possível alinhar os objetivos individuais aos organizacionais. O estudo de Fry (2003) avançou na teoria de LE (AVOLIO; GARDNER, 2005). Essa teoria é definida como “a compreensão dos valores, atitudes e comportamentos que são necessários para a motivação intrínseca de si mesmo e dos outros, para que haja um senso de sobrevivência espiritual por meio do significado/vocação e pertencimento” (FRY, 2003, p. 694-695, tradução nossa), e sua implantação prática pode servir de auxílio às empresas.

O termo espiritualidade não apresenta um consenso em sua definição (KRISHNAKUMAR *et al*., 2015). Embora, historicamente, a espiritualidade seja vinculada às raízes religiosas, no contexto organizacional, ela não se associa à nenhuma tradição específica, sendo muito mais ampla que religiões e outras concepções similares (KORAC-KAKABADSE; KOUZMIN; KAKABADSE, 2002; SHANKAR; ANAGH; VAISH, 2018). A espiritualidade é

uma experiência privada, não-sistematizada, e individualmente interpretada, ao passo que a religião é um processo institucionalizado e público (CROSSMAN, 2003). Neste trabalho, espiritualidade é definida como: "uma consciência da conexão que existe entre o eu interior dos indivíduos e o mundo" (STAMP, 1991, p. 80, tradução nossa).

Essa definição implica em: “(i) criar uma visão em que os membros da organização experimentem um senso de vocação, em que sua vida tenha significado e faça diferença; e (ii) estabelecer uma cultura social e organizacional baseada no amor altruísta, por meio da qual os líderes e seguidores tenham genuíno cuidado, preocupação e apreço por si mesmos e pelos outros, produzindo, assim, um sentimento de pertencimento e se sentindo compreendido e apreciado” (FRY, 2003, p. 695, tradução nossa).

Basicamente, a Liderança Espiritual é o relacionamento com indivíduos, de forma que a preocupação com eles holisticamente (corpo, mente, coração e espírito) seja primordial para elevar uns aos outros a níveis mais elevados de consciência e ação, de modo que a melhoria contínua de si mesmo, da cultura e da produtividade sejam visados e alcançados (FAIRHOLM; GRONAU, 2015; FRY, 2003). O termo espiritualidade abrange a percepção de que uma pessoa é parte de um mundo e está atuando nele por um bem maior para a sociedade, ou seja, é algo sistêmico (SHANKAR; ANAGH; VAISH, 2018).

Um líder com fundamentos espirituais possui um sentimento de vocação caracterizado pelo amor altruísta, com objetivo de combater o desequilíbrio no ambiente socioeconômico que o mundo vem enfrentando, já que a ética, a moral e a confiança foram eventualmente desaparecendo (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; BROWN; TREVIÑO, 2006; FAIRHOLM, 1996; SHANKAR; ANAGH; VAISH, 2018). Entender a espiritualidade pode ser um caminho para desenvolver novas abordagens para a ação dos gerentes e ainda promover o aprendizado organizacional, mudanças sociais e de condução dos líderes. Acredita-se que, no período pós-industrial, que está sendo vivenciado atualmente, existe uma maturidade para a reintegração do espírito na vida empresarial (JUE, 2007).

Desenvolver o lado espiritual pode tornar o local de trabalho mais forte, mais seguro e um lugar mais saudável para se fazer negócios, porque a autoconsciência e a visão interior são pontos em que as mudanças começam (KORAC-KAKABADSE; KOUZMIN; KAKABADSE, 2002; SHANKAR; ANAGH; VAISH, 2018). Esse modelo de liderança define uma concepção holística e comunitária da organização, tanto como empreendimento econômico quanto como sistema humano (FAIRHOLM, 1996). Tal sistema, composto por indivíduos, traz os valores e atitudes de cada um para o trabalho. Isso traz como reflexo princípios morais que cada um

considera importante e passa a orientar os seus comportamentos nas organizações, atuando no sistema ético de uma empresa (FRY; SLOCUM, 2008).

Assim, levando em consideração as organizações que sempre buscam a aprendizagem contínua, a Liderança Espiritual passa a ser considerada como um impulsionador da melhoria dos seus processos e operações. Com o apelo da Agenda 2030 da ONU (PNUD, 2015), esse estilo de liderança deve englobar um conjunto explícito de valores e critérios, de modo que a instituição do tripé da sustentabilidade reflete no sucesso organizacional (FRY; MATHERLY; OUIMET, 2010).

Os novos modelos de negócios devem considerar a liderança ética, o bem-estar dos empregados, a sustentabilidade, sem sacrificar a lucratividade, maximizando *o Triple Bottom Line* de Elkington (FRY; COHEN, 2009; FRY; SLOCUM, 2008; WAHID; MUSTAMIL, 2017). O potencial para unificar as questões da sustentabilidade com a Liderança Espiritual é grande (CROSSMAN, 2011; FRY; SLOCUM, 2008; MARTINEZ *et al.*, 2017; SAMUL, 2020; ZAWAWI; WAHAB, 2019). A tendência para a humanidade adotar valores espirituais e de sustentabilidade são fenômenos globalizados (CROSSMAN, 2011). A Liderança Espiritual pode mostrar um forte compromisso com o ambiente sustentável, transmitindo os valores, atitudes e comportamentos para um mundo melhor para as futuras gerações (AFSAR; BADIR; KIANI, 2016).

Assim, diante de tudo que foi supracitado, espera-se que a contribuição da LE no local de trabalho incentive a busca por ações em sustentabilidade. Consequentemente, as ações organizacionais terão a intenção de promover a sustentabilidade nos negócios e proporcionar um bem-estar geral, por meio das Políticas e Práticas de RH.

2.4.1 Resultados

Nessa seção apresenta-se primeiramente os eixos temáticos, as dimensões e os códigos utilizados (Quadro 2), para posteriormente apresentar as principais relações entre as temáticas. Os eixos temáticos foram divididos em quatro, com as dimensões advindas da literatura. Desse modo, os códigos seguiram a ordem dos quatro eixos temáticos, em conjunto às letras (A, B, C, etc.), seguindo as respectivas representações de cada dimensão. Os artigos foram analisados de modo a buscar por ocorrências de cada uma das dimensões escolhidas. Dessa forma, na próxima seção são realizadas as discussões e fornecida uma agenda de pesquisa que integra todas as temáticas.

Quadro 2- *Framework* com as dimensões e suas respectivas categorias

Eixos Temáticos	Dimensões	Códigos	Literatura
Competitivas de RH	Gestão da Cultura Organizacional Comunicação e Trabalho em equipe Gestão da Aprendizagem Organizacional Planejamento de carreira	1A 1B 1C 1D	Cohen, Taylor e Müller-Camen (2012), Jabbour e Santos (2008), Järlström, Saru e Vanhala (2018), Macke e Genari (2019), Renwick, Redman e Maguire (2012), Santos (1999) e Yang, Colvin e Wong (2014).
Funcionais de RH	Descrição de cargos Recrutamento e Seleção Treinamento e Desenvolvimento Avaliação de Desempenho Recompensas	2A 2B 2C 2D 2E	
Sustentabilidade Organizacional	Social Interna Social Externa Ambiental Econômica	3A 3B 3C 3D	Elkington (1999, 2018), Bansal (2005), Reinecke; Manning; Von Hagen (2012), Scherer; Palazzo; Seidl (2013).
Liderança Espiritual	Amor altruísta Visão Esperança/fé Vida Interior Significado/Vocação Pertencimento Comprometimento Organizacional Produtividade Organizacional Satisfação com a vida Crescimento dos lucros e vendas Bem-estar dos empregados Bem-estar geral Responsabilidade Social Corporativa Espiritualidade	4A 4B 4C 4D 4E 4F 4G 4H 4I 4J 4K 4L 4M 4N	Fry (2003), Avolio; Walumbwa; Weber, (2009), Brown; Treviño (2006), Fairholm (1996), Shankar; Anagh; Vaish (2018), Crossman (2011), Fry; Slocum (2008), Martinez *et al*. (2017), Samul (2020), Zawawi; Wahab (2019).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os artigos que estão enquadrados no escopo da pesquisa estão apresentados no Quadro 8, no Apêndice A. Foi possível verificar que as temáticas ainda não estão bem consolidadas na literatura, o que já havia sido percebido pelo número de ocorrências nas bases de dados com periódicos de alta indexação, e que ficou ainda mais evidente na análise. Dentre as publicações analisadas no decorrer dos anos de 2004 à 2020, os anos de 2014 e 2017 foram os que tiveram um maior número. O periódico que apresentou o maior número de publicações (5) foi o *Journal of Management, Spirituality & Religion*, seguido pelo *Journal of Business Ethics* (2). Os países de origem dos autores que mais publicaram são os Estados Unidos (13), seguido do Irã (6).

Ao analisar os artigos, foi possível verificar que o tipo de estudo empírico representa 51%, e os artigos teóricos 43%. As abordagens das pesquisas ficaram equivalentes entre qualitativo e quantitativo (49% e 47%, respectivamente). A teoria mais utilizada foi a de Liderança Espiritual (63%), e o método de coleta de dados mais recorrente foram as *surveys* (41%). Logo, os tipos de dados primários (51%) e a abrangência transversal (88%) do estudo foram os mais utilizados.

Dentre os artigos analisados, as combinações dos eixos temáticos mais recorrentes foram as Dimensões Competitivas de Recursos Humanos e Liderança Espiritual, com 28,6%, seguido pela combinação das mesmas dimensões, porém com acréscimo das Dimensões Funcionais de Recursos Humanos, com 28,6% também. Cerca de 16% dos artigos relacionaram todos os eixos temáticos, e 10% deles relacionaram apenas a dimensão Competitiva de RH aos eixos Sustentabilidade e LE. Os que relacionaram Sustentabilidade e LE somam 12%. O Quadro 3 descreve o relacionamento dos eixos temáticos com os códigos supracitados da presença de cada um em cada artigo analisado.

Quadro 3- Relacionamento dos Eixos Temáticos

	Autores (nomes)	**Dimensões de Recursos Humanos**	**Dimensões de Sustentabilidade**	**Dimensões da Liderança Espiritual**
1	Samul, J. (2020)	1A, 1C, 2A	3A, 3B, 3C, 3D	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H, 4I
2	Martinez, F. (2019)	1A, 1B, 2E	3A, 3B	4E, 4F
3	Zawawi, N. F. M.; Wahab, S. A. (2019)	1A	3A, 3B, 3C, 3D	4C
4	Yang, F.; Huang, X.; Wu, L. (2019)	1A, 1C, 2D	3A, 3B, 3C, 3D	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H, 4I
5	Yang, F.; Liu, J.; Wang, Z.; Zhang, Y. (2019)	1A, 1B, 2D, 2E, 2F	-	4A, 4B, 4C

Continua

Continuação

	Autores (nomes)	Dimensões de Recursos Humanos	Dimensões de Sustentabilidade	Dimensões da Liderança Espiritual
6	Pio, R. J.; Tampi, J. R. E. (2018)	-	3A, 3B, 3C, 3D	4E, 4F, 4K, 4M
7	Marathe, G.; Singh, S.; Balasubramanian, G. (2018)	1A, 1B, 1C, 1D, 2D	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F
8	Gotsis, G.; Grimani, K. (2017)	1A	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H
9	Espinosa, J. C.; Contreras, F.; Esguerra, G. A.; Fierro, I. (2017)	1A	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H
10	Mubasher, U.; Salman, Y; Irfan, S.; Jabeen, N. (2017)	1A	3A, 3B, 3C, 3D	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H, 4J, 4K
11	Wahid, N. K. A.; Mustamil, N. M. (2017)	1A, 1B, 1C, 2C, 2D	-	4A, 4B, 4C
12	Sani, A.; Soetjipto, B. E.; Ekowati, V. M.; Suharto; Arief, M.; Rahayu, W. P.; Kusumojanto, D. D. (2017)	-	3A, 3B, 3C, 3D	4A, 4B, 4C, 4D, 4E, 4F, 4G, 4H, 4I
13	Barron, K.; Chou, S. Y. (2017)	-	3A, 3B, 3C, 3D	4L
14	Fry, L. W.; Egel, E. (2017)	-	3A, 3B, 3C, 3D	4A, 4B, 4C, 4D, 4E, 4F, 4G, 4H, 4I, 4J, 4K, 4L, 4M
15	Afsar, B.; Badir, Y.; Kiani, U. S. (2016)	-	3C	4A, 4B, 4C
16	Gujral, H. K. (2016)	1A, 2D	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H
17	Hunsaker, W. D. (2016)	1A, 1C, 2D	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F
18	Osboei, F. K.; Nojabaee, S. S. (2016)	1A, 1B, 1C	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H
19	Zanganeh, M.; Malekmohammadi, M. (2015)	1C, 2C, 2D, 2E, 2F	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H

Continua

Continuação

	Autores (nomes)	Dimensões de Recursos Humanos	Dimensões de Sustentabilidade	Dimensões da Liderança Espiritual
20	Abdizadeh, M.; Khiabani, M. M. (2014)	1A	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H
21	Fachrunnisa, O.; Adhiatma, A.; Mutamimah (2014)	1A, 1B, 2A, 2D, 2E	-	4A, 4B, 4C, 4D, 4E, 4F, 4G
22	Hunsaker, W. D. (2014ª)	1ª	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H, 4I
23	Hunsaker, W. D. (2014b)	1A	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H
24	Sadeghifar, J.; Bahadori, M.; Baldacchino, D.; Raadabadi, M.; Jafari, M. (2014)	1A, 1B, 2A	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H
25	Rimanoczy, I. (2014)	1C, 2D	3A, 3B, 3C	4E, 4L, 4N
26	Al-Qutop, M. Y.; Harrim, H. (2014)	1A, 1B, 1C, 2D, 2E, 2F	3A, 3B, 3C, 3D	4A, 4B, 4C, 4D, 4E, 4F, 4G, 4H
27	Essounga-Njan, Y.; Levine, H.; Ding, N.; Mercier, S. (2013)	1A, 1B	-	4L
28	Jeon, K. S.; Passmore, D. L.; Lee, C.; Hunsaker, W. (2013)	1A, 2D	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H, 4I
29	Madison, K.; Kellermanns, F. W. (2013)	1A	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F
30	Nicolae, M.; Ion, I.; Nicolae, E. (2013)	1A, 2D	-	4E, 4F, 4G, 4H, 4J
31	Saeedi, N.; Amidzadeh, M.; Nadoushan, M. E. S.; Hosseini, A. A. (2013)	1B	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F
32	Zachary, G. W. (2013)	1A, 2A, 2F	-	4A, 4E, 4G
33	Chegini, M. G.; Nezhad, Z. F. (2012)	1B, 2D, 2E	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H

Continua

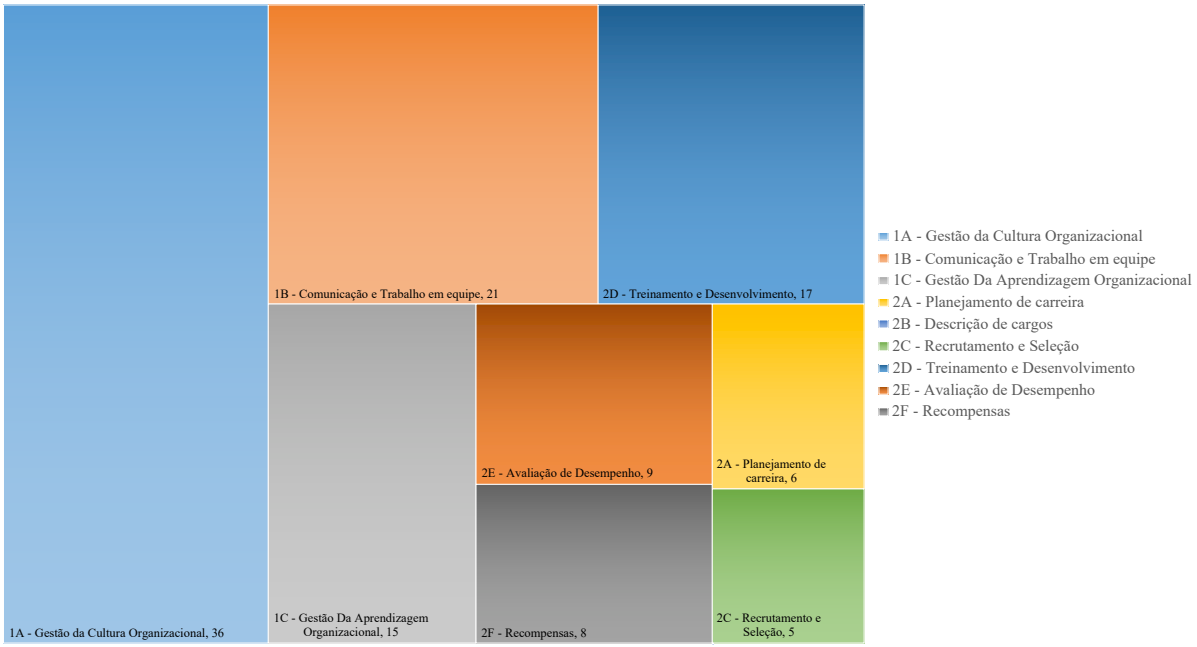
Conclusão

	Autores (nomes)	Dimensões de Recursos Humanos	Dimensões de Sustentabilidade	Dimensões da Liderança Espiritual
34	Ghasemizad, A.; Zadeh, M. A.; Bagheri, S. (2012)	1A, 1C	-	4A, 4B, 4C
35	Thompson, S. (2012)	1A	-	4B, 4C, 4E, 4F, 4G
36	Chen, C.; Yang, C.; Li, C. (2012)	1A, 1B	-	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H
37	Crossman, J. (2011)	-	3A, 3B, 3C, 3D	4E, 4K
38	Altman, Y. (2010)	1B	3A, 3B, 3C, 3D	4G, 4H, 4K
39	Fry, L. W.; Matherly, L. L.; Ouimet, J. (2010)	1B, 1C, 2D, 2F	3A, 3B, 3C, 3D	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H, 4J, 4K
40	Garavan, T. N.; McGuire, D. (2010)	1A, 1B, 1C, 2C, 2D, 2E, 2F	3A, 3B, 3C, 3D	-
41	Ngunjiri, F. W. (2010)	1A, 1B	-	4C, 4K
42	Martins, G. J. T.; Pereira, M. F. (2009)	1A, 1C, 2E	3A, 3B, 3C, 3D	4A, 4B, 4C, 4D, 4E, 4F, 4G, 4H, 4K
43	Cullen, J. (2008)	1A, 1B, 1C, 2C, 2D	3A, 3B, 3C	-
44	Ferguson, J.; Milliman, J. (2008)	1A, 1B, 1C, 2A, 2C, 2D, 2E, 2F	-	4B, 4E, 4G
45	Fry, L. W.; Slocum, J. W., Jr (2008)	1A, 1B	3B, 3D	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H, 4J
46	Smith, J. A.; Rayment, J. J. (2007)	1A, 1B, 2F	3A, 3B	4N
47	Reave, L. (2005)	1A, 1B	3B, 3D	4A, 4B, 4C, 4E, 4F, 4G, 4H, 4K
48	Markow, F.; Klenke, K. (2005)	1A, 1D	-	4E, 4F, 4G
49	Edwards, M. (2004)	1A	3A, 3B, 3C	4E, 4F, 4G

Fonte: Elaborado pela autora.

Depois da análise e categorização dos artigos, foi realizada a distribuição de cada dimensão com objetivo de identificar quais foram as mais empregadas. Dentro das Dimensões Competitivas de RH, a Gestão da Cultura Organizacional e Comunicação e Trabalho em equipe foram as mais recorrentes. Já nas Dimensões Funcionais de RH, Treinamento e Desenvolvimento foi o destaque. A Figura 2 demonstra as distribuições desse eixo temático.

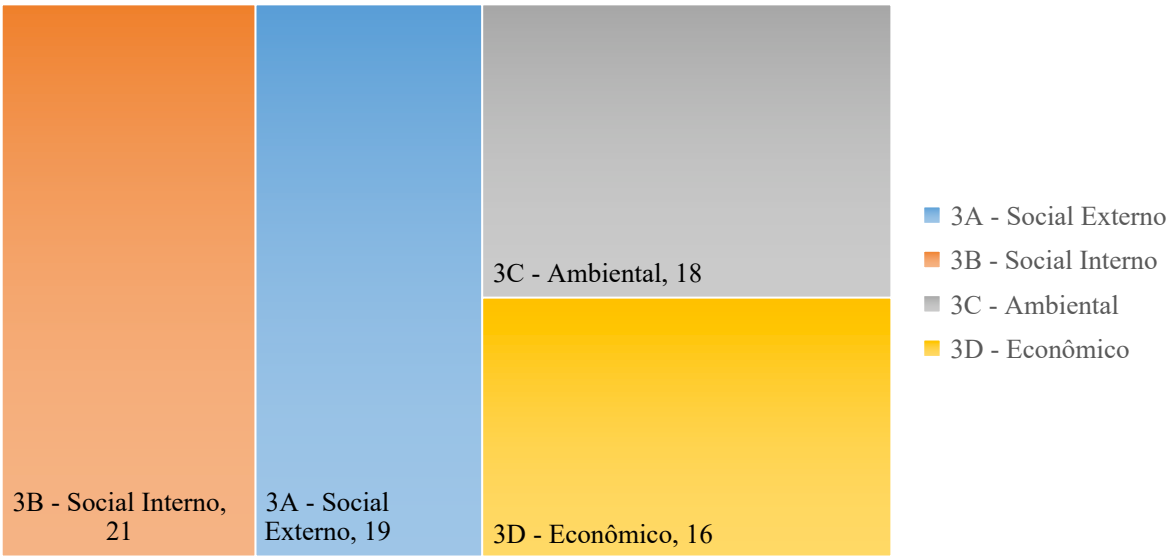
Figura 2- Distribuição das Dimensões Competitivas e Funcionais de RH



Fonte: Elaborado pela autora.

Já no eixo temático da sustentabilidade, percebe-se que em apenas 45% dos artigos as dimensões apareceram. E destas, não há tanta diferenciação entre elas (Figura 3), sendo a Social Externa levemente mais recorrente. Embora não haja a relação desse eixo temático em todos os artigos analisados, é possível aferir que há uma oportunidade de aprofundar as pesquisas futuras nesse relacionamento.

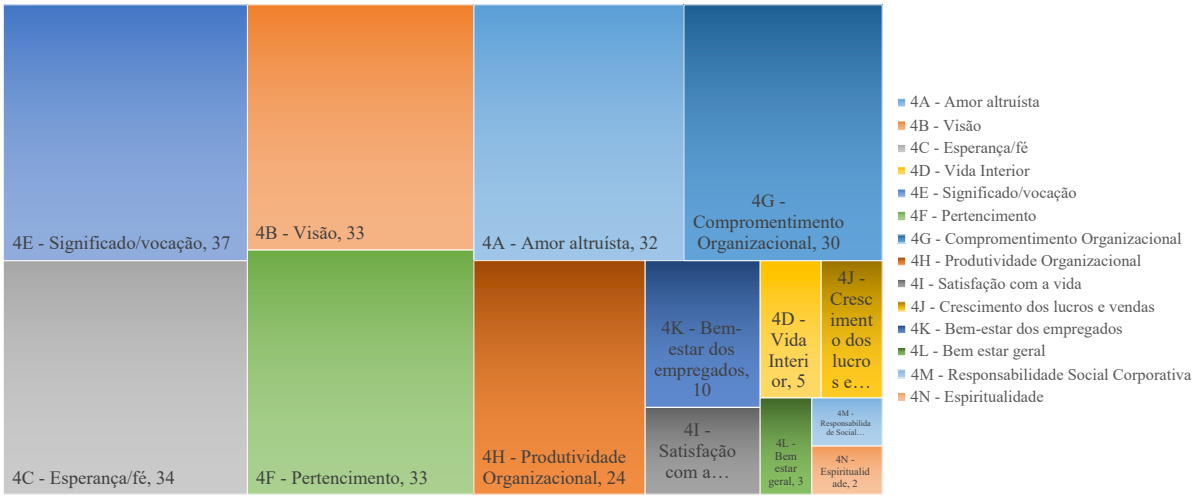
Figura 3- Distribuição das Dimensões de Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, no eixo temático da Liderança Espiritual, a dimensão do Significado/Vocação foi a mais recorrente. Porém, as dimensões de Amor altruísta, Visão, Esperança/fé, Pertencimento (é compreendido, é apreciado) e Comprometimento Organizacional, não apresentam tanta diferença em relação a recorrência do Significado/Vocação (Figura 4).

Figura 4- Distribuição das Dimensões de Liderança Espiritual



Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.2 Discussão

Depois desta revisão de literatura foi possível analisar as principais relações entre os eixos temáticos. A priori, foi possível verificar que algumas dimensões desses eixos já se relacionam. E, há ainda um grande potencial para reunir questões sustentáveis e espirituais por meio da liderança. Isso se dá não apenas porque a globalização por meio da tecnologia tem tornado o trabalho das organizações mais acessíveis às nações e comunidades, mas também devido aos desafios das questões sustentáveis e à tendência à humanidade adotar valores espirituais, que são fenômenos se tornando globalizados (CROSSMAN, 2011).

Dentro do eixo de Liderança Espiritual, os autores Korac-Kakabadse *et al.* (2002), Crossman (2003) e Shankar *et al.* (2018) fizeram a distinção da mesma com convicções religiosas. Eles alegam que um líder não precisa ser religioso para ter um fundamento espiritual, e que esse estilo é baseado nos princípios de servir e cuidar dos outros (ALTMAN, 2010). É certo que líderes afiliados às organizações religiosas podem empregar as mesmas técnicas e os atributos que a LE, porém, pode-se afirmar que qualquer líder que seja ético, gentil, atencioso, trata as pessoas com respeito e generosidade, promovendo o bem-estar a todos, provavelmente é um líder com fundamentos espirituais, capaz de fazer a diferença na vida das pessoas (ALTMAN, 2010). Assim, uma alternativa para evitar a confusão de significados das temáticas,

e abranger todos os eixos temáticos tratados neste trabalho, poderia ser a definição de uma nova nomenclatura capaz de abranger todos os temas envolvidos, como a de líderes com fundamentos espirituais.

Outra frente de trabalho verificada foi a necessidade de testar mais a validade do construto da LE, já que o campo de estudo ainda apresenta uma posição de enfrentar desafios no que tange a compreensão científica da espiritualidade (NICOLAE; ION; NICOLAE, 2013). Refletir por meio da perspectiva espiritual não significa sacrificar a racionalidade econômica. De fato, a LE é capaz de melhorar a produtividade e o desempenho organizacional por meio do aumento do bem-estar do funcionário, já que poderá trazer um senso de significado e propósito mais profundos, bem como um senso mais amplo de comunidade e interconectividade (MARATHE; SINGH; BALASUBRAMANIAN, 2018).

Adaptar-se à LE facilita o engajamento dos funcionários (WAHID; MUSTAMIL, 2017). Ela é um modelo que visa responder às incertezas e complexidades enfrentadas pelos líderes no ambiente global cada vez mais competitivo, ao passo que a comunicação e trabalho em equipe vêm se tornando essenciais para que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional seja materializado (HUNSAKER, 2014ª). Ainda, é de vital importância que o líder tenha amor altruísta aos seus funcionários (ZACHARY, 2013), de modo que isso possa gerar um comprometimento organizacional.

O significado/vocação e o pertencimento, que são componentes do bem-estar espiritual, reforçarão a experiência dos trabalhadores no nível de suas percepções, ao ponto de induzir resultados benéficos (GOTSIS; GRIMANI, 2017), podendo chegar aos níveis de ações para sustentabilidade organizacional. Porém, para atingir esse estado, a incorporação de valores e comportamentos espirituais pode ser sustentada pelo modo que a Gestão da Cultura Organizacional é expressada (GOTSIS; GRIMANI, 2017; GUJRAL, 2016; HUNSAKER, 2016). Logo, foi possível verificar que há um *gap* a ser explorado de como essa gestão cultural pode ocorrer por meio da LE.

Por essa ser uma dimensão competitiva de RH, é importante ressaltar que dentro desse eixo temático o papel do líder com fundamentos espirituais se dá em incentivar a organização ao estabelecimento de valores, práticas e competências que visam apoiar os funcionários (AFSAR; BADIR; KIANI, 2016; ALTMAN, 2010; SAEEDI *et al.*, 2013). No entanto, antes de se implementar um programa de disseminação e fortalecimento desses valores organizacionais, é importante mensurar, por meio de um teste aos funcionários, como eles estão estabelecidos (FERGUSON; MILLIMAN, 2008). Após a mensuração, a dimensão funcional de RH que pode

auxiliar nesse âmbito é a de Treinamento e Desenvolvimento, na qual programas podem ser desenvolvidos.

Essa dimensão pode auxiliar a construir as fundações da espiritualidade nas organizações, demonstrando aos funcionários que a organização apoia todo o seu ser, seu trabalho, até chegar ao ponto em que há uma integração de suas decisões às ações sustentáveis (AFSAR; BADIR; KIANI, 2016; GARAVAN; MCGUIRE, 2010; JABBOUR; SANTOS, 2008). Desse modo, ao permitir que os funcionários se envolvam e participem mais da organização, e por meio de treinamentos, auxilia no reconhecimento de problemas sustentáveis atuais e na resolução deles.

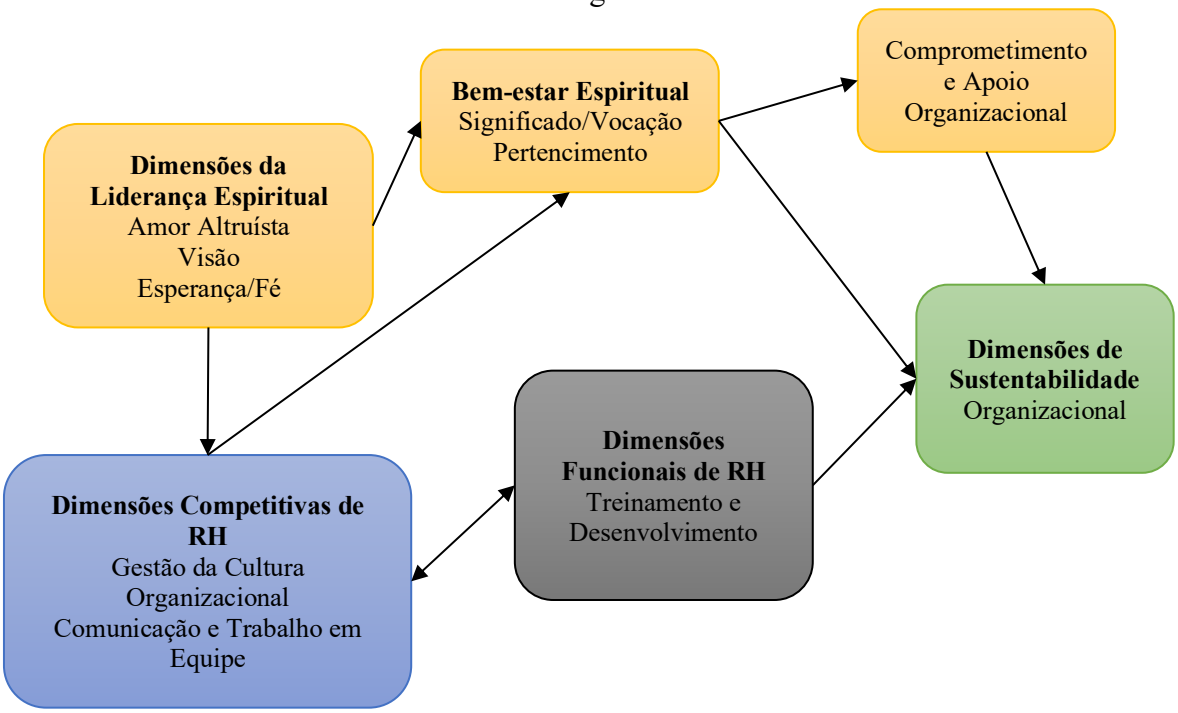
A dimensão humana da sustentabilidade, principalmente nas áreas de desenvolvimento e aprendizagem, fortalece as organizações, pois caso não exista investimento em integrar o trabalho com a vida pessoal, os funcionários tenderão a sair das empresas em busca de maior equilíbrio, realização profissional e mais propósito em suas atividades (AU; AHMED, 2014; HARRY, 2014).

Como tal, esse corpo de conhecimento ainda carece de maiores compreensões sobre como as questões da sustentabilidade organizacional podem ser tratadas e empreendidas por líderes com fundamentos espirituais (BARRON; CHOU, 2017). E os resultados obtidos indicam que o desenvolvimento da teoria da LE é relevante e aplicável a criar e manter o local de trabalho sustentável pelos e para os funcionários (SAMUL, 2020).

Por fim, foi possível compreender que a sustentabilidade exige que as organizações atuem dentro de sistemas ambientais, econômicos e sociais complexos, que são dinâmicos e interconectados. De fato, os líderes precisam de habilidades que uma jornada interior de autoconhecimento e autoconsciência pode proporcionar, para que eles consigam centrar na empatia, compaixão, compreensão de si mesmo e do que está ao seu entorno (FRY; EGEL, 2017). Como os eixos temáticos são emergentes, ainda há muita oportunidade de pesquisas a serem desenvolvidas.

Por fim, a Figura 5 apresenta a abordagem de relacionamento das maiores ocorrências entre os eixos temáticos que foi analisado.

Figura 5- Abordagem de relacionamento entre as Dimensões Competitivas e Funcionais de RH, de Sustentabilidade Organizacional e de Liderança Espiritual, com suas respectivas categorias.



Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.2.1 Agenda de Pesquisa

Considerando o que foi supracitado, algumas vias para futuros trabalhos de pesquisa são propostas a seguir. Foi desenvolvida uma agenda de pesquisa com questões provocativas para serem desenvolvidas na literatura. Com o objetivo de estimular o interesse dos estudiosos, como sugerido por Torraco (2005), podendo guiar novos caminhos para estudos futuros sobre as relações dos eixos temáticos.

1. Do ponto de vista teórico, é necessário explorar a compreensão científica da espiritualidade e como ela pode influenciar a busca por ações sustentáveis. Estudos futuros podem evitar a confusão de significados entre espiritualidade e religiosidade, sugerindo uma nomenclatura alternativa para abranger os eixos temáticos aqui trabalhados. Além disso, há uma grande oportunidade em explorar profundamente a relação entre a gestão da cultura organizacional e a LE, ou seja, como ela ocorre.

2. Os resultados deixaram claro que existe um construto da LE para ser testado, porém, não há um que conecte ele com ações para a sustentabilidade. Ainda, o corpo desse conhecimento pode ganhar relevância se estudos longitudinais forem realizados. Após a

mensuração desses construtos, programas podem ser desenvolvidos, com objetivo de auxiliar a disseminação do conhecimento e ações sustentáveis.

Por fim, estudos adicionais relacionando as dimensões da Liderança Espiritual e da sustentabilidade às dimensões competitivas e funcionais de RH refletem inúmeras possibilidades de estudos. Dentre estas, pode haver a combinação entre as dimensões das diferentes temáticas, como já supracitado. Neste estudo fica claro quais as relações foram as mais recorrentes, mas também o quanto os futuros estudos precisam avançar para a consolidação dessas temáticas.

2.5 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi verificar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual, as dimensões competitivas e funcionais de Recursos Humanos e da Sustentabilidade Organizacional.

Foi possível evidenciar que os atributos da LE assumem a Gestão da Cultura Organizacional e a Comunicação e Trabalho em equipe para que os valores sejam disseminados, de modo que todos da organização possam se expressar honestamente, superando as diferenças individuais na busca da visão organizacional (HUNSAKER, 2016). Tanto os atributos da LE, quanto às Dimensões Competitivas de RH, podem proporcionar o Bem-estar Espiritual. Este, ao criar o sentimento de Significado/Vocação e Pertencimento nas pessoas, promove tanto o Comprometimento quanto o Apoio Organizacional em prol de ações de Sustentabilidade Organizacional.

Dentre as Dimensões Funcionais de RH, a representada pelo Treinamento e Desenvolvimento, assume um papel intermediário entre o alcance da gestão cultural pretendida, podendo ser por meio da Comunicação e Trabalho em Equipe, até atingir as ações de Sustentabilidade Organizacional, que é o objetivo maior desse relacionamento temático.

Assim, para atingir o objetivo dessa pesquisa, os estudos selecionados foram classificados e codificados e, posteriormente, uma agenda de pesquisa com recomendações foi apresentada. Ainda assim, há muito espaço para desenvolvimento de estudos mais aprofundados, que foquem especificamente na conexão dessas dimensões competitivas de RH à LE e às ações para sustentabilidade.

Este estudo contribui com a literatura de Liderança Espiritual e Gestão Sustentável de Pessoas, que visa promover ações em sustentabilidade nas organizações, por explorar as possíveis relações entre suas dimensões. E ainda, abre caminho para futuras pesquisas que

relacionam outras dimensões dos eixos temáticos que não foram ainda recorrentes nos estudos, ou bem explorados. Dentre as limitações deste estudo está: (i) o uso de artigos de periódicos que não apresentam alto fator de impacto, pela utilização da base do Google Scholar; e, (ii) as palavras-chave utilizadas na busca pelos artigos, que podem não ter tido toda abrangência possível.

Referências Capítulo 2

ABDIZADEH, M.; KHIABANI, M. M. Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran. **International Journal of Business and Management**, Prague, v. 9, n. 11, p. 92-101, 2014.

ADAMS, J. D. **Six dimensions of mental models**. In J. Wirtenberg, W. G. Russell, & D. Lipsky (Eds.), The sustainable enterprise fieldbook: when it all comes together: 60–70. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2008.

AFSAR, B.; BADIR, Y. Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: the mediating effects of person-organization fit. **Journal of Workplace Learning**, Bingley, v. 29, n. 2, p. 95-109, 2017.

AFSAR, B.; BADIR, Y.; KIANI, U. S. Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. **Journal of Environmental Psychology**, Amsterdam, v. 45, p. 79-88, 2016.

AL-QUTOP, M.; HARRIM, H. Spiritual organization: a path to organizational sustainable excellence. **International Business Research**, Richmond Hill, v. 7, n. 8, p. 168-178, 2014.

ALTMAN, Y. In search of spiritual leadership: making a connection with transcendence. **Human Resource Management International Digest**, Bingley, v. 18, n. 6, p. 35-38, 2010.

APP, S.; BÜTTGEN, M. Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? **Employee Relations**, Germany, v. 38, n. 5, pp.703-723, 2016.

AU, W. C.; AHMED, P. K. Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Bingley, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2014.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 60, p. 421-449, 2009.

BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.

BANSAL, P.; SONG, H.-C. Similar but not the same: differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, London, v. 11, n. 1, p. 105-149, 2017.

BARRON, K.; CHOU, S. Y. Toward a spirituality mode of firm sustainability strategic planning processes. **Society and Business Review**, Bingley, v. 12, n. 1, p. 46-62, 2017.

BEER, M. **High commitment, high performance**: how to build a resilient organization for sustained advantage. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

BEER, M. HRM at a crossroads: comments on "evolution of strategic HRM through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field". **Human Resource Management**, Hoboken, v. 54, n. 3, p. 417-421, 2015.

BOXALL, P. The future of employment relations from the perspective of human resource management. **Journal of Industrial Relations**, Thousand Oaks, v. 56, n. 4, p. 578-593, 2014.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. Ethical leadership: a review and future directions. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006.

BULLER, P.; MCEVOY, G. A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. **Business and Society Review**, Hoboken, v. 121, n. 4, p. 465-495, 2016.

CHALOFSKY, N.; KRISHNA, V. Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. **Advances in Developing Human Resources**, London, v. 11, n. 2, p. 189-203, 2009.

CHEGINI, M. G.; NEZHAD, Z. F. The effect of spiritual leadership and other elements on employees' empowerment of Iran's bank: case study of Guilan Province. **African Journal of Business Management**, Victoria Island, v. 6, n. 28, p. 8420-8434, 2012.

CHEN, C.; YANG, C.; LI, C. Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: evidence from three industries across two major Chinese societies. **Journal of Applied Social Psychology**, Hoboken, v. 42, n. 4, p. 890-938, 2012.

COHEN, E.; TAYLOR, S.; MÜLLER-CAMEN, M. **HRM's role in corporate social and environmental sustainability**. Alexandria: SHRM, 2012. Disponível em: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/4-12%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

CROSSMAN, J. Secular Spiritual Development in Education from International and Global Perspectives, **Oxford Review of Education**, London, v. 29, n. 4, pp. 503-520, 2003.

CROSSMAN, J. Environmental and spiritual leadership: tracing the synergies from an organizational perspective. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 103, n. 4, p. 553-565, 2011.

CULLEN, J. Self, soul and management learning: constructing the genre of the spiritualized manager. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 5, n. 3, p. 264-292, 2008.

DE PRINS, P.; VAN BEIRENDONCK, L.; DE VOS, A.; SEGERS, J. Sustainable HRM: bridging theory and practice through the 'respect openness continuity (ROC)'- model. **Management Revue**, Sonderborg, v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. *In*: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Eds.), **The Sage handbook of organizational research methods** Thousand Oaks: Sage, 2009. P. 671-689.

EDWARDS, M. Good for business: an integral theory perspective on spirituality in organisations. **Journal of Spirituality, Leadership and Management**, London, v. 3, n. 1, p. 2-11, 2004.

EHNERT, I. **Sustainability issues in human resource management**: linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper presented at 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, 2006.

EHNERT, I. **Sustainable human resources management**: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Dordrecht: Springer, 2009.

EHNERT, I.; HARRY, W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. **Management Revue**, Sonderborg, v. 23, n. 3, p. 221-238, 2012.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESPINOSA, J. C.; CONTRERAS, F.; ESGUERRA, G. A.; FIERRO, I. Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry em trabajadores colombianos y ecuatorianos. **Acta Colombiana de Psicología**, Bogotá, v. 20, n. 1, p. 190-202, 2017.

ESSOUNGA-NJAN, Y.; LEVINE, H.; DING, N.; MERCIER, S. Leadership and spirituality in business and public administration: a cross-cultural empirical study comparing the USA and France. **International Journal of Services and Standards**, Bingley, v. 8, n. 4, p. 295-314, 2013.

FACHRUNNISA, O.; ADHIATMA, A.; MUTAMIMAH. The role of work place spirituality and employee engagement to enhance job satisfaction and performance. **International Journal of Organizational Innovation**, Hobe Sound, v. 7, n. 1, p. 15-35, 2014.

FAIRHOLM, G. W. Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. **Leadership & Organization Development Journal**, Bingley, v. 17, n. 5, p. 11-17, 1996.

FAIRHOLM, M. R. **Defining leadership**: a review of past, present, and future ideas. Washington, DC: Center for Excellence in Municipal Management, 2002.

FAIRHOLM, M. R.; GRONAU, T. W. Spiritual leadership in the work of public administrators. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 12, n. 4, p. 354-373, 2015.

FERGUSON, J.; MILLIMAN, J. Creating effective core organizational values: a spiritual leadership approach. **International Journal of Public Administration**, London, v. 31, n. 4, p. 439-459, 2008.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.

FRY, L. W.; COHEN, M. P. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 84, n. 2, p. 265-278, 2009.

FRY, L. W.; EGEL, E. Spiritual leadership: embedding sustainability in the triple bottom line. **Graziadio Business Review**, Los Angeles, v. 20, n. 3, p. 1-28, 2017.

FRY, L. W.; SLOCUM, J. W., JR. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.

FRY, L. W.; MATHERLY, L. L.; OUIMET, J. R. The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 7, n. 4, p. 283-314, 2010.

GARAVAN, T. N.; MCGUIRE, D. Human resource development and society: human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. **Advances in Developing Human Resources**, London, v. 12, n. 5, p. 487-507, 2010.

GHASEMIZAD, A.; ZADEH, M. A.; BAGHERI, S. A study of the relationship between teachers and principals' spiritual leadership, quality of work life, job satisfaction and productivity. **American Journal of Scientific Research**, Victoria, n. 49, p. 11-20, 2012.

GOTSIS, G.; GRIMANI, K. The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. **Personnel Review**, Bingley, v. 46, n. 5, p. 908-935, 2017.

GUJRAL, H. K. Spirituality and emotional intelligence: determinants of effective leadership. **International Journal of Management & Business Studies**, New Delhi, v. 6, n. 3, p. 70-75, 2016.

HARRY, W. The relevance of the vision of sustainability to HRM practice. *In*: EHNERT, I.; HARRY, W.; ZINK, K. (Eds.). **Sustainability and human resource management**: Developing sustainable business organizations. Berlin: Springer, 2014. P. 401-419. (CSR, sustainability, ethics & governance).

HUNSAKER, W. D. Spiritual leadership in South Korea: a multi-sample analysis of the brokerage sector. **Life Science Journal**, Amsterdam, v. 11, n. 7, p. 84-88, 2014a.

HUNSAKER, W. D. Relationship of Confucian values to spiritual leadership in a South Korean context. **Asian Social Science**, Richmond Hill, v. 10, n. 12, p. 130-141, 2014b.

HUNSAKER, W. D. Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 13, n. 3, p. 206-225, 2016.

IGBAL, Q.; AHMAD, B.; AHMAD, N. H. Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: a study on SMEs. **Journal of Science and Technology Policy Management**, Bingley, 2019. In press.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resources management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008.

JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. Sustainable human resources management with salience of stakeholders: a top management perspective. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 152, n. 3, p. 703-724, 2018.

JEON, K. S.; PASSMORE, D. L.; LEE, C.; HUNSAKER, W. Spiritual leadership: a validation study in a Korean context. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 10, n. 4, p. 342-357, 2013.

JUE, A. L. The demise and reawakening of spirituality in western entrepreneurship. **Journal of Human Values**, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 1-11, 2007.

KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. Spirituality and leadership praxis. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 17, n. 3, p. 165-182, 2002.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, London, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.

KRISHNAKUMAR, S.; HOUGHTON, J. D.; NECK, C. P.; ELLISON, C. N. The “good” and the “bad” of spiritual leadership. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 12, n. 1, p. 17-37, 2015.

MACINI, N. **Sustentabilidade e gestão de pessoas**: evidências do setor bancário brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-15122015-153550/pt-br.php. Acesso em: 25 maio 2020.

MACINI, N.; BANSI, A. C.; CALDANA, A. C. F. Ações e indicadores para a gestão de pessoas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, p. 8-25, 2017. Ed. Especial.

MACINI, N.; ALVES, M. F. R.; CEZARINO, L. O; LIBONI, L. B.; CALDANA, A. C. F. Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks. **Employee Relations**, Bingley, 2020. In press.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 208, p. 806-815, 2019.

MADISON, K.; KELLERMANNS, F. W. Is the spiritual bond bound by blood? An exploratory study of spiritual leadership in family firms. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 10, n. 3, p. 159-182, 2013.

MALEY, J. Sustainability: the missing element in performance management. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Bingley, v. 6, n. 3, p. 190-205, 2014.

MARATHE, G.; SINGH, S.; BALASUBRAMANIAN, G. Integrating business-society dichotomy through spiritual lens. **The Indian Journal of Industrial Relations**, New Delhi, v. 54, n. 2, p. 199-214, 2018.

MARIAPPANADAR, S. Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. **International Journal of Social Economics**, Bingley, v. 30, n. 8, p. 906-923, 2003.

MARIAPPANADAR, S.; AUST, I. The dark side of overwork: an empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. **International Studies of Management & Organization**, London, v. 47, n. 4, p. 372-387, 2017.

MARIAPPANADAR, S.; KRAMAR, R. Sustainable HRM : The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Bingley, v. 6, n. 3, p. 206-224, 2015.

MARKOW, F.; KLENKE, K. The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: an empirical investigation of spiritual leadership. **International Journal of Organizational Analysis**, Bingley, v. 13, n. 1, p. 8-27, 2005.

MARTINEZ, F. On the role of faith in sustainability management: a conceptual model and research agenda. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 155, n. 3, p. 787-807, 2019.

MARTINEZ, F.; O'SULLIVAN, P.; SMITH, M.; ESPOSITO, M. Perspectives on the role of business in social innovation. **Journal of Management Development**, Bingley, v. 36, n. 5, p. 681-695, 2017.

MARTINS, G. J. T.; PEREIRA, M. F. Contribuições da liderança espiritual para o desempenho organizacional sustentável. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 87-106, 2009.

MUBASHER, U. F.; SALMAN, Y.; IRFAN, S.; JABEEN, N. Spiritual leadership in organizational context: a research gap in South Asia. **South Asian Studies**, London, v. 32, n. 1, p. 205-218, 2017.

NGUNJIRI, F. W. Lessons in spiritual leadership from Kenyan women. **Journal of Educational Administration**, Bingley, v. 48, n. 6, p. 755-768, 2010.

NICOLAE, M.; ION, I.; NICOLAE, E. E. The research agenda of spiritual leadership. Where do we stand? **Review of International Comparative Management**, Bucharest, v. 14, n. 4, p. 551-566, 2013.

OSBOEI, F. K.; NOJABAEE, S. S. The relationship between spiritual leadership and quality of work life among employees: case study of education offices in Mazandaran, Iran. **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, Gafsa, v. 3, n. 1, p. 1848-1857, 2016.

PNUD. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html. Acesso em: 04 jul. 2019.

PIO, R. J.; TAMPI, J. R. E. The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. **International Journal of Law and Management**, Bingley, v. 60, n. 2, p. 757-767, 2018.

REAVE, L. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 655-687, 2005.

REHU, M.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Sustainable human resource management in China: a study of a German multinational corporation. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, Bingley, v. 2, n. 1-2, p. 57-72, 2006.

REINECKE, J.; MANNING, S.; VON HAGEN, O. The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 33, n. 5-6, p. 791-814, 2012.

RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green human resource management: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Hoboken, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013.

RICHARDS, J. Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. **Employee Relations**, Bingley, 2020. In press.

RIMANOCZY, I. A matter of being developing sustainability-minded leaders. **Journal of Management for Global Sustainability**, Quezon City, v. 2, n. 1, p. 95-122, 2014.

SADEGHIFAR, J.; BAHADORI, M.; BALDACCHINO, D.; RAADABADI, M.; JAFARI, M. Relationship between career motivation and perceived spiritual leadership in health professional educators: a correlational study in Iran. **Global Journal of Health Science**, Richmond Hill, v. 6, n. 2, p. 145-154, 2014.

SAEEDI, N.; AMIDZADEH, M.; NADOUSHAN, M. E. S.; HOSSEINI, A. A. Studying the influence of spiritual leadership on human resource development (Case Study: An Iranian Company). **Human Resource Management**, Hoboken, v. 56, p. 13467-13470, 2013.

SAMUL, J. Spiritual leadership: meaning in the sustainable workplace. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2020.

SANI, A.; SOETJIPTO, B. E.; EKOWATI, V. M.; SUHARTO; ARIEF, M.; RAHAYU, W. P.; KUSUMOJANTO, D. D. The role of workplace spirituality as moderator the effect of soft total quality the role of workplace spirituality as moderator the effect of soft total quality

management on organization effectiveness. **International Journal of Economic Research**, New Delhi, v. 14, n. 5, p. 275-284, 2017.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5th ed. Harlow: Pearson, 2009.

SAVANEVICIENE, A.; STANKEVICIUTE, Z. Smart power as a pathway for employing sustainable human resource management. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, Kaunas, v. 28, n. 2, p. 198-206, 2017.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G.; SEIDL, D. Managing legitimacy incomplex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. **Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 50, n. 2, p. 259-284, 2013.

SHANKAR, S.; ANAGH, G. S.; VAISH, A. Spirituality and skill for leadership towards sustainable management. **Purshartha**, Varanasi, v. 10, n. 2, p. 107-112, 2018.

SHEN, J.; BENSON, J. When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. **Journal of Management**, London, v. 42, n. 6, p. 1723-1746, 2014.

SMITH, J. A.; RAYMENT, J. J. The global SMP fitness framework: a guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. **Management Decision**, Bingley, v. 45, n. 2, p. 217-234, 2007.

SOTOME, R.; TAKAHASHI, M. Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Bingley, v. 6 n. 3, p. 225-246, 2014.

STAMP, K. Spirituality and environmental education. **Australian Journal of Environmental Education**, Cambridge, v. 7, n. 1, p. 79-86, 1991.

SURIYANKIETKAEW, S.; AVERY, G. C. Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Bingley, v. 6, n. 3, p. 247-261, 2014.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, Thousand Oaks, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

THOMPSON, S. Hidden strength: encouraging spiritual leadership attributes among school leaders. **Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning**, Richmond, v. 10, p. 107-118, 2013.

TOORANLOO, H. S.; AZADI, M. H.; SAYYAHPOOR, A. Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 162, p. 1252-1265, 2017.

WAHID, N. K. A.; MUSTAMIL, N. M. Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: the potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 30, n. 2, p. 263-280, 2017.

YANG, F.; HUANG, X.; WU, L. Experiencing meaningfulness climate in teams: how spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. **Human Resources Management**, Hoboken, v. 58, n. 2, p. 155-168, 2019.

YANG, F.; LIU, J.; WANG, Z.; ZHANG, Y. Feeling energized: a multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 158, n. 3, p. 983-997, 2019.

YANG, N.; COLVIN, C.; WONG, Y.-Y. Navigating corporate social responsibility components and strategic options: the IHR perspective. **Electronic Business Journal**, Oak Brook, v. 13, n. 11, p. 774-793, 2014.

ZACHARY, G. W. Spiritual leadership: investigating the effects of altruistic love on organizational commitment. **International Journal of Arts & Sciences**, Cumberland, v. 6, n. 2, p. 767-789, 2013.

ZANGANEH, M.; MALEKMOHAMMADI, M. The relationship between organizational learning and spiritual leadership with empowering employees of Bank Keshavarzi of Golestan Province. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, Tehran, v. 9, n. 4, p. 616-620, 2015.

ZAWAWI, N. F. M.; WAHAB, S. A. Organizational sustainability: a redefinition? **Journal of Strategy and Management**, Bingley, v. 12, n. 3, p. 397-408, 2019.

ZSOLNAI, L.; ILLES, K. Spiritually inspired creativity in business. **International Journal of Social Economics**, Bingley, v. 44, n. 2, p. 195-205, 2017.

3 CAPÍTULO – ESTUDO 2: LIDERANÇA ESPIRITUAL E COMPETÊNCIAS DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Resumo

Ainda que estudos anteriores alegam que exista um relacionamento entre a Liderança Espiritual e a Sustentabilidade, são poucos os que apresentam com profundidade essa conexão. Dessa maneira, neste trabalho optou-se por incluir variáveis de competências de ações para a sustentabilidade ao questionário de Liderança Espiritual. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar empiricamente a relação, no contexto brasileiro, do questionário de Liderança Espiritual, e das variáveis de Competências de Ações para a Sustentabilidade. Os dados foram coletados por meio de um questionário, enviado eletronicamente aos respondentes, em uma amostra por conveniência. Foram recebidas 359 respostas válidas e para a análise dos dados foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o SmartPLS. Das hipóteses delineadas, todas foram confirmadas. Assim, foi possível compreender que existe um relacionamento positivo entre as variáveis do estudo, e que mais estudos e práticas podem explorar melhor essas conexões.

Palavras-Chave: Competências Sustentáveis. Liderança Espiritual. Modelagem de Equações Estruturais. SmartPLS.

3.1 Introdução

Há um movimento, que emerge neste século, por mudanças no modelo industrial em vigência, onde hábitos humanos precisam ser modificados em decorrência da sustentabilidade e sobrevivência do planeta (FRY, 2003; FRY; EGEL, 2017; ROCKSTRÖM *et al.*, 2009; SCHARMER, 2014). As tendências de consumo predominantes atualmente, principalmente as de larga escala, não conseguem ser mantidas a longo prazo. Nesse âmbito, os negócios desempenham um papel importante, moldando o que é produzido, vendido, consumido e descartado, além da promoção de um estilo de vida materialista que é exportado para todo o mundo (RIMANOCZY, 2014).

Nessa perspectiva, a busca por soluções para um mundo mais sustentável exige um modelo capaz de auxiliar os indivíduos a atuarem a partir de níveis mais elevados de consciência, de modo a gerar um bem-estar comum e resultados mais colaborativos do que individualistas (FRY, 2003; FRY; EGEL, 2017; SCHARMER, 2014). Assim, esse paradigma encontrado nas organizações necessita de líderes que saibam as implicações de suas decisões e ações. A liderança tem como intuito motivar seus liderados, criando um propósito de um futuro desafiador, desejável, atraente e diferente ao longo prazo, e que quando está combinada com a consciência de quem são e o que fazem, uma cultura organizacional baseada em valores éticos é estabelecida (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

A teoria de Liderança Espiritual (LE) está cada vez mais reconhecida como uma maneira para medir o relacionamento entre líderes, liderados e o desempenho organizacional (HUNSAKER, 2016). Os líderes com fundamentos espirituais possuem cada vez mais ambição de conectar a sociedade e as organizações, cooperando para que o desenvolvimento sustentável seja alcançado em todas as dimensões da vida (SANDRA; NANDRAM, 2020).

Dessa maneira, as organizações precisam de abordagens, ferramentas e métricas apropriadas para garantir o desempenho e a sustentabilidade da organização a longo prazo (WAHID; MUSTAMIL, 2017). Isso ocorre, pois muitas culturas organizacionais ainda possuem valores que reforçam e recompensam o egocentrismo dos funcionários, o controle, para proteger a posição e o poder dos líderes (FRY; COHEN, 2009). Logo, é necessário que os líderes se tornem mais conscientes, atentos, tanto de suas próprias experiências, quanto de seus pensamentos, sentimentos e sensações. Essas suas visões de mundo interpretam suas realidades, e a interconexão com o bem-estar compartilhado começa a emergir, garantindo que o foco seja em um mundo melhor do que aquele que herdamos (FRY; EGEL, 2017).

A LE pode ser vista, em parte, como uma resposta ao pedido de uma liderança mais holística que ajude a integrar as quatro arenas fundamentais que definem a essência da existência humana no local de trabalho – corpo (físico), mente (pensamento lógico/racional), coração (emoções/sentimentos) e espírito (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). No entanto, ela tem sido examinada principalmente no nível conceitual, logo, ainda há um *gap* no conhecimento de sua ação nas realidades organizacionais (OH; WANG, 2020).

Portanto, a capacidade de um líder se envolver ativamente em ações responsáveis para melhorar a sustentabilidade dos sistemas socioecológicos em geral e dos produtos, processos e procedimentos em particular, é o que Ploum *et al*. (2018) alegam ser a definição trazida por De Haan (2006) sobre competências de ações para a sustentabilidade. Eles declaram que o foco dessas competências se pauta principalmente nos aspectos motivacionais e na capacidade de reconhecer oportunidades, sendo necessário incorporar a gestão estratégica na operacionalização da competência de ação.

Nesse intuito, alguns estudos alegam que há uma relação entre a LE e as ações para a sustentabilidade, como Crossman (2011), Fry e Slocum (2008), Martinez *et al.* (2017), Samul (2020), Zawawi e Wahab (2019), entre outros. No entanto, esse construto ainda carece de uma investigação mais robusta da sua relação com as competências de ações para a sustentabilidade (PLOUM *et al.,* 2018).

As pessoas precisam de algo para acreditar e em alguém, para isso, os líderes devem envolver os funcionários, de modo a realizar uma investigação apreciativa, para que as

organizações se tornem mais colaborativas, inclusivas e genuinamente preocupadas com as pessoas que nela trabalham (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). A construção da liderança requer o desenvolvimento de competências essenciais para poder entender e demonstrar o foco em ações para a sustentabilidade (FRY; EGEL, 2017; PLOUM *et al.,* 2018).

Dessa maneira, esse artigo tem como objetivo analisar empiricamente a relação, no contexto brasileiro, do questionário de Liderança Espiritual, proposto por Fry (2003) e Fry, Vitucci e Cedillo (2005), e das variáveis de Competências de Ações para a Sustentabilidade, propostas por Ploum *et al.* (2018). A realidade brasileira ainda não foi contemplada nos estudos de Liderança Espiritual, sendo uma contribuição teórica deste artigo. Os dados foram coletados eletronicamente, em uma amostra por conveniência. Foram recebidas 359 respostas válidas e a análise dos dados foi realizada por meio de Modelagem de Equações Estruturais.

Sendo assim, esse estudo primeiramente apresenta uma seção de revisão de literatura com o delineamento dos construtos e hipóteses, e do modelo proposto ao final. Em seguida, os procedimentos metodológicos envolvidos, incluindo o tipo de pesquisa, o painel de especialistas e o pré-teste, plano amostral e coleta de dados, processamento e análise dos dados. Por fim, os resultados e discussões são apresentados, seguido pelas considerações finais.

3.2 Revisão de Literatura

3.2.1 Construtos e hipóteses

Neste item a construção das hipóteses é delineada por meio da Revisão de Literatura, e posteriormente o modelo conceitual do estudo é apresentado. Dentro da dimensão da Liderança Espiritual são considerados os construtos de Vida Interior, Amor altruísta, Esperança/Fé e Propósito. Dentro da dimensão de Bem-estar Espiritual estão os construtos de Pertencimento e o Significado/Vocação. E na dimensão de Ações para a Sustentabilidade, se tem os construtos de Produtividade, Compromisso Organizacional, Satisfação com a vida e Competências de Ação para a Sustentabilidade.

3.2.2.1 Dimensão Liderança Espiritual

A fonte da Liderança Espiritual é trazida como uma Vida Interior, que é capaz de nutrir a autoconsciência do indivíduo. Desse modo, espera-se que seja possível transcender os interesses do ego, promovendo o bem comum (FRY; EGEL, 2017; FRY; MATHERLY, 2006). A pessoa que é capaz de ser seu próprio líder pessoal possui a capacidade autoconfiante de

cristalizar seu pensamento e estabelecer uma direção exata para a sua vida, se comprometendo a seguir nessa direção, com intuito de tomar as devidas decisões de ações para chegar ao objetivo de sua vida (FRY; EGEL, 2017).

Diante da expectativa de atingir tal objetivo, a esperança entra como um desejo de realização, enquanto a fé acrescenta certeza à esperança, ou seja, é uma crença firme em algo para o qual não há provas (FRY, 2003). Ao dirigir a corrida da fé, as pessoas devem correr para vencer, exercer autocontrole e sempre buscar a excelência para exceder o seu melhor (FRY, 2003; FRY, EGEL, 2017). Assim, no âmbito organizacional, a esperança/fé se pautam em acreditar firmemente que a visão, os objetivos e a missão da empresa podem ser alcançados (FRY, 2003; FRY *et al.,* 2005). Tal propósito compartilhado proporciona aos funcionários o sentimento de que a vida e o trabalho são especiais e significativos, o que influencia o desenvolvimento do sentimento de pertencimento à organização e cria uma cultura que valoriza o cuidado mútuo (ESPINOSA *et al.*, 2017).

Com isso, uma forte motivação intrínseca é estabelecida entre líderes e seguidores, facilitando a integração de indivíduos e equipes com o propósito e os valores da organização (FRY; MATHERLY; OUIMET, 2010). Ao buscar ferramentas para trabalhar a vida interior, os indivíduos ingressam em um processo de desenvolvimento de uma autoimagem positiva que oferece a coragem e a autoconfiança necessárias para escolher conscientemente ações que satisfaçam as necessidades, a perseverar e a aceitar a responsabilidade pelos resultados (FRY; EGEL, 2017).

A vida interior inclui práticas individuais, como meditação, oração, práticas religiosas, ioga, diário e caminhada na natureza, entre outros; e contextos organizacionais, como salas para silêncio interior e reflexão, para ajudar os indivíduos a serem mais autoconscientes e conscientes do momento presente e para extraírem força de suas crenças, sejam elas um Ser Não-dual, um Poder Superior, um Deus ou os ensinamentos filosóficos (FRY; KRIGER 2009).

A vida interior nutre a transcendência do eu dentro do contexto de uma comunidade baseada nos valores do amor altruísta (FRY; MATHERLY, 2006). A fonte de força e conforto durante experiências de adversidade são seguidas também em religiões, que proporcionam às pessoas propósito, significado e valores altruístas. Todas essas abordagens possuem como base a assunção da dignidade de todo ser humano e de que as pessoas nunca devem ser usadas apenas como meios para um fim econômico (FRY; EGEL, 2017). Ainda que Hunsaker (2014) alegue que testes adicionais da variável de vida interior são necessários devido à sua baixa confiabilidade (α = 0,65), o mesmo autor traz que as relações entre a vida interior na

esperança/fé ($\beta = .22$, $p < .001$), propósito ($\beta = .29$, $p < .001$) e amor altruísta ($\beta = .16$, $p < 0{,}001$) foram positivos e significativos.

Para a teoria da Liderança Espiritual, o amor altruísta é definido como um senso de totalidade, harmonia e bem-estar produzido por meio de cuidado, preocupação e apreço por si e pelos outros. Subjacentes a essa definição estão os valores paciência, bondade, falta de inveja, perdão, humildade, abnegação, autocontrole, confiança, lealdade e veracidade (FRY, 2003). Todas essas qualidades visam satisfazer as necessidades espirituais de um local de trabalho, que influenciam positivamente a saúde humana e o bem-estar psicológico e forma a base para o novo paradigma de Liderança Espiritual (FRY; MATHERLY, 2006; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; REAVE, 2005).

Diante do exposto, se hipotetiza:

- **H1a. Há uma relação positiva entre Vida Interior e Esperança/Fé.**
- **H1b. Há uma relação positiva entre Vida Interior e Propósito.**
- **H1c. Há uma relação positiva entre Vida Interior e Amor Altruísta.**

Ainda, como na LE, os valores são baseados no amor altruísta (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005), a esperança/fé são, portanto, a fonte da convicção de que a visão, o objetivo e a missão da organização serão cumpridos (FRY, 2003). A Liderança Espiritual pessoal requer esperança/fé em uma visão de serviço aos outros por meio do amor altruísta (FRY; EGEL, 2017).

A espiritualidade busca o propósito de servir aos outros, seja pela humildade, ou tendo a capacidade de se considerar um indivíduo igual aos outros, por meio do amor altruísta, no intuito de minimizar as distorções subjetivas (FRY; SLOCUM, 2008). Os líderes, ao adquirirem os valores do amor altruísta, os incorporam e os respeitam por meio de suas atitudes e ações cotidianas (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Assim, por meio das interações com os membros do grupo, ocorre um processo emergente pelo qual as percepções individuais ao longo do tempo o formam e, finalmente, geram as percepções organizacionais da Liderança Espiritual. À medida que esse processo se desenrola, líderes e liderados da organização começam a formar modelos mentais compatíveis de esperança/fé, em um propósito de serviço aos principais *stakeholders* por meio do amor altruísta (FRY; EGEL, 2017).

Ao fazer isso, os líderes criam equipes capacitadas, onde os integrantes são desafiados a perseverar, ser tenazes e buscar a excelência, fazendo o possível para alcançar metas desafiadoras por meio da esperança/fé no propósito envolvido, em seus líderes e em si mesmos.

Ao participar dessas equipes, por meio do reconhecimento e da celebração, é experimentado um sentimento de pertencimento e os liderados se sentem compreendidos e apreciados (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Assim, diante do que foi supracitado, se hipotetiza:

- **H2. Há uma relação positiva entre Amor altruísta e Esperança/Fé.**

A Liderança Espiritual envolve motivar e inspirar os trabalhadores por meio de um propósito transcendente e uma cultura baseada em valores altruístas para produzir uma força de trabalho mais motivada, comprometida e consequentemente mais produtiva (FRY; MATHERLY, 2006). O amor altruísta na LE é definido como uma sensação de harmonia e bem-estar completos, produzidos por meio do cuidado, preocupação e apreciação de si e dos outros (FRY; EGEL, 2017).

Além disso, o amor altruísta também é dado incondicionalmente pela organização e é recebido por seus liderados em busca de um propósito comum que expulsa e remove os medos associados à preocupação, raiva, ciúme, egoísmo, fracasso e culpa, e proporciona um sentimento de pertencimento – a parte do bem-estar espiritual que dá a consciência de ser compreendido e apreciado (FRY; MATHERLY, 2006).

Assim, se tem a seguinte hipótese:

- **H3. Há uma relação positiva entre Propósito e Amor altruísta.**

Ao se ter uma visão clara e convincente de onde a organização deseja estar no futuro, tanto a curto quanto em longo prazo, a consciência do Propósito motiva a mudança. Ao esclarecer a direção dessa transformação, as decisões se tornam mais coordenadas, facilitando as ações de diferentes pessoas nas organizações (FRY, 2003). Embora seja claro que o propósito desempenha um papel na orientação do futuro, energizando as pessoas e dando sentido ao trabalho, ele em si não é suficiente, sendo necessário que exista a esperança/fé nesse propósito do líder pelos subordinados (FRY; SLOCUM, 2008; JEON *et al.*, 2013).

Ao mobilizar as pessoas na compreensão da jornada e da razão pela qual elas estão agindo, o trabalho ganha sentido e o comprometimento pode ser angariado. A Esperança e a Fé podem refletir os ideais do Propósito (FRY, 2003). A filosofia e as religiões até podem fornecer uma fonte de orientação para alguns indivíduos, no entanto a maioria das pessoas olha para sua espiritualidade ou fé para desenvolver o crescimento pessoal (REAVE, 2005).

Além disso, a crença e a confiança em um propósito são necessárias para a fé, e são a fonte de automotivação para realizar o trabalho, ao mesmo tempo em que a fé ativa é alimentada (FRY, 2003). A LE, portanto, requer agir por meio da fé em um propósito claro e convincente que produza um senso de significado/vocação – aquela parte do bem-estar espiritual que dá a sensação de fazer a diferença e, portanto, aquela a vida tem sentido (FRY; SLOCUM, 2008).

Os líderes são informados de que o propósito é crítico para a eficácia da liderança e o sucesso organizacional quando participam de programas de desenvolvimento de liderança (JEON *et al.*, 2013). Propósito e esperança/fé adicionam crença, convicção, confiança e ação para alcançar o propósito (FRY; SLOCUM, 2008), sendo a fé baseada em valores, atitudes e comportamentos que expressam certeza absoluta e confiança de que o que é desejado e esperado acontecerá (JEON *et al.*, 2013).

Sendo assim, se hipotetiza:

- **H4. Há uma relação positiva entre Esperança/Fé e Propósito.**

O próximo item discorre sobre as hipóteses que envolvem a dimensão do modelo conceitual denominado Bem-estar espiritual.

3.2.2.2 Dimensão Bem-estar espiritual

A dimensão de Bem-estar espiritual é composta pelos construtos de Significado/Vocação e de Pertencimento. Para os que praticam a Liderança Espiritual, fazer o que é necessário na organização pela fé em um propósito claro e convincente, produz um senso de vocação, e consequentemente proporciona a sensação de fazer a diferença em seu entorno, gerando um sentimento de que a vida possui significado (FRY; COHEN, 2009; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Ao se comprometerem com um propósito de serviço às principais partes interessadas, os líderes têm um senso pessoal de chamado, fazendo a diferença na vida de outras pessoas e assegurando que sua própria vida tenha significado e propósito (FRY; EGEL, 2017; FRY; MATHERLY; OUIMET, 2010). Assim, esses líderes também desenvolvem um senso de associação ao serem entendidos, apreciados e tratados como os principais líderes da organização a gerenciam em valores culturais e em um sistema ético baseado no amor altruístico (FRY; COHEN, 2009). Logo, seguir a linha do propósito gerando significado e vocação, traz a

chave para criar uma visão e valor agregado nos níveis estratégico e individual, promovendo níveis mais altos de bem-estar.

Dessa maneira, se tem a hipótese:

- **H5. Há uma relação positiva entre Propósito e Significado/Vocação.**

Se a afiliação é, de fato, considerada como o principal motivador do comprometimento organizacional, uma cultura de amor altruísta (onde há cuidado, preocupação e apreço pelas necessidades organizacionais e dos funcionários) atenderá às necessidades de pertencimento dos liderados, que são centrais na teoria da Liderança Espiritual (FRY; MATHERLY, 2006; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Como supracitado, o amor altruísta também é dado pela organização e, por sua vez, é recebido dos seguidores em busca de uma visão comum que expulsa e remove os medos associados à preocupação, raiva, ciúme, egoísmo, fracasso e culpa, e dá a alguém um senso de associação – a parte da sobrevivência espiritual que dá a consciência de ser compreendido e apreciado (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Ao viver os valores do amor altruísta, os líderes e liderados têm um senso de pertencimento e de serem compreendidos e apreciados. As experiências combinadas de pertencimento e altruísmo formam a base para o bem-estar espiritual, que é a fonte dos resultados individuais da Liderança Espiritual, que promovem comprometimento e produtividade pessoais, saúde humana positiva, bem-estar psicológico, satisfação com a vida e uma mentalidade para a sustentabilidade (FRY; EGEL, 2017).

Dessa maneira, se tem a hipótese:

- **H6. Há uma relação positiva entre Amor Altruísta e Pertencimento.**

O próximo item discorre sobre as hipóteses que envolvem a dimensão do modelo conceitual denominado Ações para a Sustentabilidade.

3.2.2.3 Dimensão Ações para a Sustentabilidade

Um dos maiores desafios que os líderes enfrentam hoje é a necessidade de desenvolver novos modelos de negócios que enfatizem 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, 2008). Ainda que não seja o único caminho, a LE pode facilitar um forte senso de significado dos liderados em seus respectivos cargos, bem como sustentar sua satisfação com a vida e a vontade de contribuir para a produtividade da organização (HUNSAKER, 2014).

As pessoas que têm esperança e fé no propósito da organização e que experimentam o senso de significado/vocação e de pertencimento farão o que for preciso para se melhorar continuamente e ser mais produtivo (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). E existem diversos fatores espirituais, trazidos por Reave (2005), que se relacionam com as medidas tradicionais de sucesso de um líder, como a motivação espiritual (trabalho como um chamado), qualidades espirituais (por exemplo, integridade, honestidade, humildade) e práticas espirituais (mostrar respeito pelos outros, demonstrarem tratamento justo, expressar carinho e preocupação, ouvir responsavelmente, apreciar as contribuições e prática reflexiva).

Ao promover esses fatores em uma organização, os funcionários que têm uma sensação de bem-estar e são comprometidos, produtivos e socialmente responsáveis se esforçam para melhorar continuamente os processos organizacionais e produzir produtos e serviços de qualidade que satisfaçam os clientes-chave e outras partes interessadas que, em última análise, impulsionam a produtividade (FRY; MATHERLY; OUIMET, 2010).

Assim sendo, se tem a hipótese:

- **H7a. Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Produtividade.**

As empresas têm melhor desempenho se enfatizarem a espiritualidade no local de trabalho por meio de valores centrados nas pessoas e de um modelo de alto compromisso de vínculo entre a empresa e seus funcionários (FRY; SLOCUM, 2008). O comprometimento organizacional vem das crenças, valores e sentimentos dos funcionários com base em uma filosofia de negócios que fornece significado ao trabalho individual, bem como uma razão para a existência de um negócio (JEON *et al.*, 2013).

As pessoas com um senso de vocação e pertencimento se tornarão leais e irão desejar permanecer em organizações que têm culturas baseadas nos valores do amor altruísta (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Um aspecto interessante da Liderança Espiritual é que ela é menos focada no líder e mais focada na participação de todos os membros do grupo, a fim de satisfazer as necessidades espirituais e aumentar o comprometimento e desempenho organizacional (ESPINOSA *et al.*, 2017).

A variação do compromisso organizacional é mediada pela vocação e pertencimento, e é explicada quase inteiramente por meio da importância do amor altruísta (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; HUNSAKER, 2014). Com isso, se tem a hipótese:

- **H7b. Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Compromisso Organizacional.**

Se os líderes e os seus colaboradores criam um propósito compartilhado, os funcionários sentem que a vida e o trabalho são especiais e significativos, o que influencia o desenvolvimento do sentimento de pertencimento à organização e cria uma cultura que valoriza o cuidado mútuo, bem como desenvolve a satisfação com a vida (ESPINOSA *et al.*, 2017).

Existe uma clara consistência entre os valores e práticas espirituais e a eficácia da liderança com valores que há muito são considerados ideais espirituais, como integridade, honestidade e humildade, que possuem uma influência positiva no sucesso da liderança. Isso sugere que a satisfação dessas necessidades espirituais no local de trabalho influencia positivamente a saúde humana e o bem-estar psicológico, e forma a base da espiritualidade no local de trabalho e da Liderança Espiritual (FRY; EGEL, 2017).

A satisfação com a vida é geralmente definida como uma avaliação global por uma pessoa de sua vida e é considerado um componente importante do bem-estar subjetivo. Pessoas que têm níveis mais altos de satisfação com a vida normalmente acham a vida que levam mais rica e de alta qualidade, incluindo níveis saudáveis de bem-estar psicológico (FLAVIN; SHUFELDT, 2016; FRY *et al.*, 2017). Se essas pessoas compreendem seu significado e vocação, há uma relação positiva com a satisfação com a vida, o que leva a seguinte hipótese:

- **H7c. Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Satisfação com a vida.**

Valores éticos, liderança e confiança são as principais questões enfrentadas pelos executivos que tentam responder com eficácia à força emergente e em aceleração exponencial para a mudança global, social e organizacional (FRY; SLOCUM, 2008). Muitas empresas estão tentando integrar o tripé da sustentabilidade em seus planos estratégicos e investem bastante para promover sua dedicação à sustentabilidade e resolver problemas ecológicos e sociais (FRY; EGEL, 2017).

A LE e a sustentabilidade trazem as noções do bem comum e social, da humildade, compaixão, chamado, significado, conexão (CROSSMAN, 2011), no entanto, a dedicação à linha do tripé da sustentabilidade costuma ser uma resposta do politicamente correto, dificultando discernir se existe um compromisso moral genuíno com o desenvolvimento sustentável ou se é uma "*greenwashing*", na qual a desinformação é disseminada por uma organização, a fim de apresentar ao público uma imagem de ambientalmente responsável (FRY; EGEL, 2017).

Tudo isso reflete um apelo emergente aos líderes para viver suas vidas e liderar suas organizações de maneira que, além de proporcionar o sucesso econômico das organizações, explique seu impacto sobre os funcionários, a terra, a sociedade e a saúde das economias locais e globais (FRY; EGEL, 2017; RIMANOCZY, 2014). Desse modo, a seguinte hipótese é delineada:

- **H7d. Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Competências de Ação para a Sustentabilidade.**

Os negócios desempenham um papel importante, moldando a forma como produzimos, vendemos, consumimos e descartamos os produtos que consumimos, sem mencionar o papel que as corporações desempenham na promoção de um estilo de vida materialista, que é exportado para todo o mundo (RIMANOCZY, 2014). Dessa maneira, o desenvolvimento sustentável exige que as organizações operem dentro de sistemas ambientais, econômicos e sociais complexos, interconectados e dinâmicos, que exigem tomadas de decisão moral consciente e solução complexa de problemas (FRY; EGEL, 2017).

A competência de ações para a sustentabilidade pode ser definida como a capacidade de um líder se envolver ativamente em ações responsáveis para melhorar a sustentabilidade dos sistemas socioecológicos em geral e de produtos, processos e procedimentos em particular (DE HAAN, 2006; PLOUM *et al.*, 2018). Para isso, os líderes devem se engajar em uma jornada interior de descoberta, na qual o egoísmo humano inato se transforma ou se centra em uma profunda empatia, compaixão, compreensão de si mesmo, assim como de seus colegas, organização, comunidades, meio ambiente e como todos esses fatores se relacionam (FRY; EGEL, 2017). Assim, o líder e liderado que possuem o senso de pertencimento apresentam uma relação positiva para as competências de ação para a sustentabilidade, o que traz a seguinte hipótese:

- **H8a. Há uma relação positiva entre Pertencimento e Competências de Ação para a Sustentabilidade.**

Ainda na linha do pertencimento, o indivíduo que se abre ao aprendizado e ao desenvolvimento, impulsionado principalmente pelo processo da Liderança Espiritual, tem maior probabilidade de cultivar uma mentalidade para a sustentabilidade, de estar mais comprometido com a organização e de obter níveis mais altos de satisfação com a vida e bem-estar psicológico (FRY; EGEL, 2017).

Isso deve ser demonstrado por meio das atitudes e comportamento desses indivíduos e produz uma sensação de pertencimento – àquela parte do bem-estar espiritual que dá a sensação de ser compreendido e apreciado (FRY; SLOCUM, 2008; FRY *et al.*, 2017). À medida que a esperança/fé alimentam o esforço para perseguir o propósito da organização de acordo com os valores, atitudes e comportamento de seus líderes, que refletem no amor altruísta, tanto os líderes quanto os liderados experimentam o chamado ao servir aos interesses das partes interessadas, bem como ao pertencimento à medida que sentem cuidado, preocupação, e apreço um pelo outro (FRY *et al.*, 2017). Tal cenário traz que o senso de pertencimento se relaciona com a satisfação com a vida dos indivíduos que ingressam no processo da LE, o que proporciona a seguinte hipótese:

- **H8b. Há uma relação positiva entre Pertencimento e Satisfação com a vida.**

As experiências combinadas de significado/vocação e pertencimento resultam em crescimento espiritual e bem-estar, dos quais os funcionários podem obter força e aos quais dão altos níveis de comprometimento (FRY; SLOCUM, 2008). Esse compromisso organizacional refere-se às pessoas com um senso de pertencimento em algo que as tornam apegadas, leais e que as façam desejar permanecer nas organizações que têm culturas baseadas nos valores do amor altruísta (FRY, 2003).

Ainda, o resultado do estudo de Jeon *et al.* (2013) demonstrou que o atributo espiritual e psicológico dos liderados em relação à organização e à equipe, como o relacionamento com os colegas, é mais crítico para o compromisso, produtividade e até mesmo satisfação com a vida, em vez do trabalho que o funcionário realiza na organização/equipe. A necessidade de pertencimento e de uma conexão social, fornece a base para a teoria da espiritualidade no local de trabalho (FRY; SLOCUM, 2008).

Desse modo, ao aumentar o senso de pertencimento dos indivíduos, com uma cultura altruísta, há uma relação positiva com o compromisso organizacional, o que leva a hipótese:

- **H8c. Há uma relação positiva entre Pertencimento e Compromisso Organizacional.**

Por fim, os funcionários que experimentam o significado/vocação e o pertencimento e estão comprometidos com o sucesso da organização, dispenderão de um esforço extra e a cooperação necessária para melhorar continuamente a produtividade e outras métricas de desempenho importantes na organização (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

A espiritualidade é uma fonte poderosa de motivação para os liderados, e se os líderes enfatizam os valores espirituais sendo capazes de despertar nos outros uma motivação latente, aumentará tanto a satisfação quanto a produtividade no trabalho, sendo as questões de lucro e produtividade também recorrentes (REAVE, 2005). Sabe-se que a comunidade empresarial tem geralmente tentado dar unidade e permanência aos valores de produtividade e lucros, porém isso tende a ceder devido ao progresso das discussões da sustentabilidade (MARTINEZ, 2019).

Ainda assim, há uma relação positiva entre o pertencimento e a produtividade, o que delineia a seguinte hipótese:

- **H8d. Há uma relação positiva entre Pertencimento e Produtividade.**

Diante do que foi supracitado, este artigo tem o objetivo de compreender a Liderança Espiritual no contexto brasileiro. Logo, o Quadro 4 apresenta as hipóteses delineadas e em seguida os procedimentos metodológicos utilizados são descritos.

Quadro 4. Hipóteses delineadas

Hipótese	Descrição
H1a	Há uma relação positiva entre Vida Interior e Esperança/Fé
H1b	Há uma relação positiva entre Vida Interior e Propósito
H1c	Há uma relação positiva entre Vida Interior e Amor Altruísta
H2	Há uma relação positiva entre Amor altruísta e Esperança/Fé
H3	Há uma relação positiva entre Propósito e Amor altruísta
H4	Há uma relação positiva entre Esperança/Fé e Propósito

Continua

Conclusão

Hipótese	Descrição
H5	Há uma relação positiva entre Propósito e Significado/Vocação
H6	Há uma relação positiva entre Amor altruísta e Pertencimento
H7a	Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Produtividade
H7b	Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Compromisso Organizacional
H7c	Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Satisfação com a vida
H7d	Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Competências de Ação para a Sustentabilidade
H8a	Há uma relação positiva entre Pertencimento e Competências de Ação para a Sustentabilidade
H8b	Há uma relação positiva entre Pertencimento e Satisfação com a Vida
H8c	Há uma relação positiva entre Pertencimento e Compromisso Organizacional
H8d	Há uma relação positiva entre Pertencimento e Produtividade

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.2 Modelo Proposto

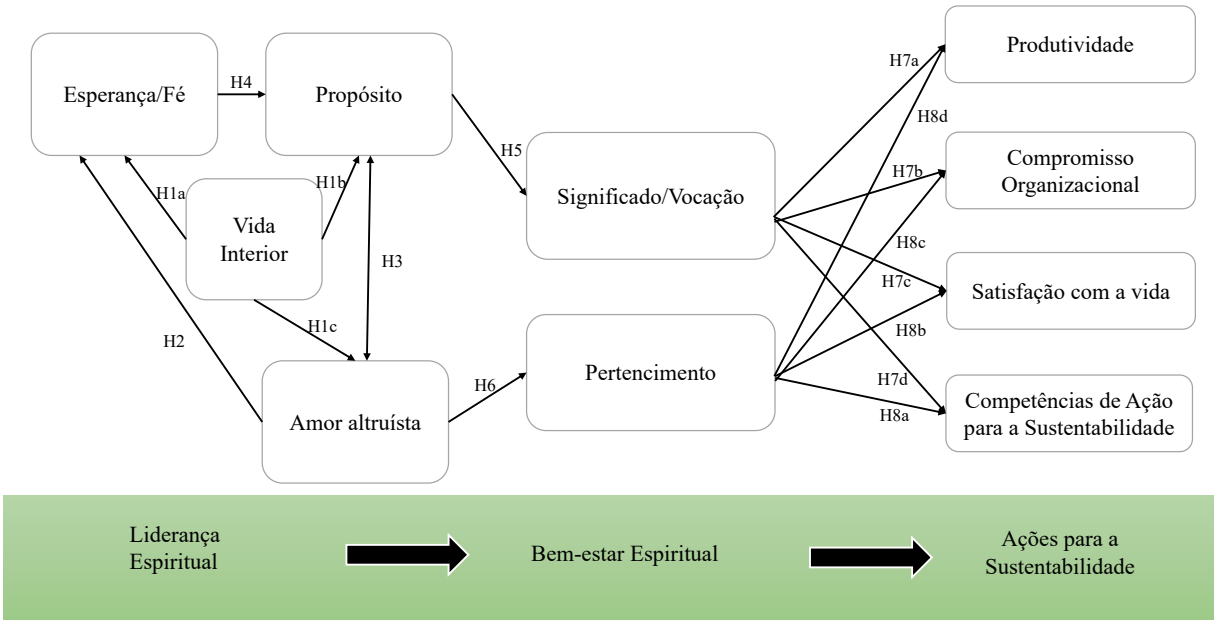
O modelo proposto considera a Liderança Espiritual e as Competências de Ações para a Sustentabilidade de estudos anteriores (FRY, 2003; FRY; COHEN, 2009; FRY; KRIGER, 2009; FRY; MATHERLY; OUIMET, 2010; FRY; SLOCUM, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; HUNSAKER, 2014; PLOUM *et al.*, 2018; WAHID; MUSTAMIL, 2017).

A Liderança Espiritual é uma teoria para a transformação organizacional projetada para criar uma organização de aprendizado intrinsecamente motivada (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Ela é desenvolvida dentro de um modelo que incorpora a Visão (neste trabalho, o termo Propósito foi utilizado em substituição à Visão, como sugestão dos especialistas participantes do pré-teste do questionário), Esperança/Fé e Amor Altruísta. Seu objetivo é explorar as necessidades fundamentais do líder e dos seus liderados, por meio de Significado/Vocação e do Pertencimento, criando uma congruência entre os níveis individual, da equipe e da organização, com objetivo de promover níveis mais altos de Produtividade, de Compromisso Organizacional, de Satisfação com a vida e nas Competências de Ação para a Sustentabilidade (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; PLOUM *et al.*, 2018).

Operacionalmente, a Liderança Espiritual se baseia em uma vida interior (ou prática espiritual) para desenvolver os valores, atitudes e comportamentos necessários para motivar intrinsecamente a si próprio e aos outros, para que tenham uma sensação de bem-estar espiritual (FRY; COHEN, 2009). Os liderados que possuem uma esperança e fé no propósito da organização, advindos de um contexto basilar de qualidades do amor altruísta, possuem um senso maior de significado/vocação e pertencimento (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Assim, a Liderança Espiritual tem como objetivo explorar as necessidades fundamentais de líder e liderado, de bem-estar espiritual por meio de significado/vocação e pertencimento, criando um propósito e valorizando a congruência nos níveis individual, de equipe e da organização, com objetivo de promover os níveis mais altos de bem-estar dos funcionários, de comprometimento organizacional, desempenho financeiro e responsabilidade social (FRY, 2003; FRY; COHEN, 2009; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Por fim, a Figura 6 ilustra o modelo conceitual deste estudo.

Figura 6- Modelo Conceitual do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Procedimentos Metodológicos

3.3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo visa analisar empiricamente a relação da escala de Liderança Espiritual, proposta por Fry (2003) e Fry, Vitucci e Cedillo (2005), combinada às variáveis de Competências de Ações para a sustentabilidade, propostas por Ploum *et al*. (2018), no contexto brasileiro. Assim, este trabalho se caracteriza como descritivo, pois a descoberta de associações entre as variáveis, a descrição dos fenômenos e/ou as características ligadas à população-alvo, são objetivos deste tipo de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011). Cabe a este estudo, portanto, a descrição da população e suas características em termos da Liderança Espiritual, considerando suas dimensões e seus efeitos para o Brasil.

Quanto à natureza do método, esta pesquisa é quantitativa, já que as principais características metodológicas são a validação de fatos, estimativas e relacionamentos; a representatividade por meio de grandes amostras; e a análise estatística dos dados (HAIR *et al.*, 2016). Resumidamente, este tipo de pesquisa busca quantificar os dados e aplica uma análise estatística (MALHOTRA, 2012).

3.3.2 Painel de especialistas e pré-teste

O primeiro passo realizado com o questionário, foi o da tradução reversa. A princípio, o questionário foi traduzido do inglês para o português, e após esta tradução, ele foi encaminhado para outro especialista, para ser traduzido do português para o inglês. O intuito é identificar se a tradução reflete exatamente o sentido original em inglês e se há necessidade de adequação semântica na língua portuguesa.

Em seguida, antes da coleta de dados ser iniciada, o questionário foi enviado aos colegas da área acadêmica que trabalham na área do conhecimento deste trabalho, aos especialistas do setor de recursos humanos de organizações e aos que se caracterizavam como potenciais respondentes, sendo líderes em organizações (FORZA, 2002). Um pré-teste foi realizado para verificar se o questionário cumpria os objetivos do estudo, a fim de evitar a inclusão de perguntas e instruções sem clareza e para gerar *feedbacks* em relação ao atendimento das perguntas ao seu objetivo (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Foi solicitado aos participantes que respondessem ao questionário, em um *link online* e, que posteriormente, realizassem a análise de face e de conteúdo, gerando comentários para cada item, se necessário.

Foram obtidas dezenove respostas válidas. A análise de face visa validar o conteúdo de uma medida de um construto, de modo que seja possível abranger o domínio da definição teórica do mesmo (RUNGTUSANATHAM, 1998). A fim de quantificar a validade de face, além de consultar o painel de especialistas, há o cálculo da taxa de validade de conteúdo proposto por Lawshe (1975). Cada critério do questionário foi analisado em três categorias: (i) essencial; (ii) importante, mas não essencial; e, (iii) não importante. Quando mais de 50% dos participantes percebem o critério avaliado como essencial, a validade de conteúdo é positiva e o item é mantido no questionário. Dessa maneira, os especialistas foram unânimes nas avaliações dos critérios, sendo todos considerados essenciais e mantidos.

Ainda assim, algumas alterações foram sugeridas, sendo a maioria para que as perguntas demográficas ficassem em modo de questões fechadas, para facilitar a análise. Sugeriu-se a troca do termo traduzido “o trabalho que faço”, para “as minhas atividades no trabalho”, nos

itens 8, 15, 16, 18, 26, 28, 30, 36; foi sugerido retirar a palavra “muito” do item 32 – Sinto-me muito respeitado pelos meus líderes. No item 39, aconselhou-se a troca do termo “minha empresa” para “empresa que trabalho”.

Dos itens 19 e 20, ao invés de “no meu departamento” houve indicação para “no departamento que trabalho”. No item 45, houve a proposta de alterar “levado” para “incentivado”. Os especialistas também sugeriram utilizar a palavra “propósito” ao invés de “visão”, e sugeriram que algumas questões que apresentavam avaliações de dois aspectos em uma mesma pergunta fossem alteradas, como no item 18, que estava como “Entendo e estou comprometido com a visão da minha empresa”, houve a sugestão de modificar para “Estou comprometido com o propósito da empresa que trabalho”.

Após essa fase, todas as considerações pertinentes foram alteradas ao questionário.

3.3.3 Plano Amostral e Coleta de Dados

A amostra para a coleta de dados desta pesquisa utilizou o critério mínimo de que os pesquisados possuíam uma posição de liderança, sendo responsáveis pelos seus liderados. Após a definição da população, foi delimitada a amostra, que é um subconjunto de interesse da população. Ela pode ser probabilística ou não probabilística. Em uma amostra probabilística, cada membro da população alvo tem uma chance conhecida e não nula de fazer parte da amostra, enquanto na amostra não probabilística há a presença de um elemento não aleatório, o julgamento pessoal (CHURCHILL; BROWN, SUTER, 2011). Na amostragem probabilística é possível fazer inferências estatísticas e generalizações, o que não é possível na não probabilística.

Ainda, além do tipo da amostra, é preciso determinar seu tamanho, o que nesta pesquisa reflete três critérios. O primeiro é referente à técnica de análise de dados, pois esta é multivariada, e segundo Malhotra (2012), esse tipo de técnica exige uma amostra grande. Especificamente, como a análise de dados foi feita utilizando equações estruturais, há cinco condições que afetam o tamanho necessário da amostra: a distribuição multivariada dos dados (normalidade); a técnica de estimação; a complexidade do modelo; a quantidade de dados faltantes e a quantidade de variância média entre o erro e os indicadores reflexivos (HAIR *et al.*, 2009). Como o método de estimação utilizado será o de máxima verossimilhança, a amostra deve estar entre 200 e 400 participantes (MALHOTRA, 2012).

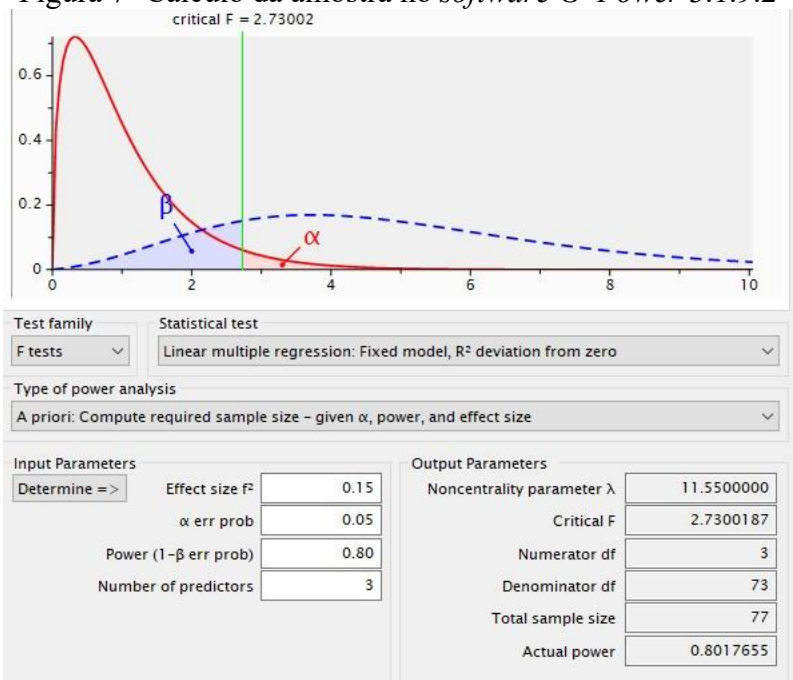
O segundo critério é que o tamanho da amostra também é influenciado pelo tamanho médio da amostra em estudos semelhantes (MALHOTRA, 2012). O terceiro critério é o de

cálculos estatísticos. Apesar de a amostra não se caracterizar como probabilística, utiliza-se uma estimativa estatística para se ter uma noção da quantidade de respondentes a serem incluídos no estudo, caso a amostra fosse probabilística aleatória. Esse cálculo é baseado em proporções de características populacionais e quando não se tem uma ideia dessas proporções, a posição mais conservadora para determinar o tamanho da amostra é presumir a maior heterogeneidade possível: 50% (CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2011).

Como a análise de dados se pauta em modelagem de equações estruturais (SEM), Hair *et al.* (2005a, 2005b) alegam que o tamanho mínimo de amostra, com a escala da pesquisa possuindo 49 variáveis, é no mínimo 245 observações, considerando a retirada de *outliers*, que são os valores extremos, e o tratamento e/ou exclusão dos *missing values*, que são os dados faltantes.

Além disso, utilizou-se o *software G*Power* 3.1.9.2 para melhor precisão na definição da amostra, devido ao método de análise elencado (SEM). Considerando os parâmetros, e que dos construtos, o Propósito é o que recebe o maior número de setas (3), o *G*Power* definiu como amostra mínima para o modelo o valor de 77 respondentes (Figura 7). Sugere-se que para obter mais consistência no modelo, deve-se trabalhar com uma amostra entre duas e três vezes maior que a indicada pelo *software.* Assim, o total previsto seria de 231 respondentes (RINGLE *et al*., 2014).

Figura 7- Cálculo da amostra no *software G*Power* 3.1.9.2



Fonte: Elaborado pela autora no *software G*Power* 3.1.9.2.

A coleta de dados foi iniciada em 17 de fevereiro de 2020 e o término ocorreu no dia 19 de março de 2020. A amostra utilizada foi a não probabilística, podendo ocorrer um viés nesta estratégia de seleção por conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2011). A estratégia utilizada foi o envio do questionário por meio digital, utilizando os contatos predominantemente do *LinkedIn* da pesquisadora, como também abordagens via *Facebook* e *WhatsApp*. Foram obtidas 453 respostas, sendo 359 consideradas como respostas válidas. O critério utilizado para considerar os respondentes como parte da amostra do estudo, foi possuir atualmente equipes sob sua responsabilidade.

3.3.4 Processamento e Análise dos Dados

Para a análise dos dados coletados, primeiramente foi utilizada a estatística descritiva para identificar o perfil da amostra. Em seguida, foi realizada a etapa do modelo de mensuração, e por fim a do modelo estrutural. O Quadro 5, a seguir, mostra as variáveis utilizadas nesse estudo, as suas respectivas descrições e os códigos utilizados. Estes códigos representam o formato geral utilizado, sendo que para cada variável o número correspondente de itens do questionário foi acrescentado ao código.

Quadro 5. Variáveis, Descrições e Códigos utilizados

Variável	**Descrição**	**Código**
Propósito	Descreve a jornada da organização e por que estamos seguindo; define quem somos e o que fazemos.	PROP_
Esperança/Fé	A garantia das coisas esperadas, a convicção de que a visão/objetivo/missão da organização será cumprida.	ESPER_
Amor altruísta	Um sentimento de totalidade, harmonia e bem-estar produzido por meio de cuidado, preocupação e apreço por si e pelos outros.	AMOR_ALTRU_
Significado/vocação	Uma sensação de que a vida de alguém tem significado e faz a diferença.	SIG_VOC_
Pertencimento	Uma sensação de que alguém é entendido e apreciado.	PERTENC_
Vida Interior	A extensão em que alguém tem uma prática consciente ou busca a consciência consciente.	VIDA_INT_
Compromisso organizacional	O grau de lealdade ou apego à organização.	COMPR_ORGAN_
Produtividade	Eficiência na produção de resultados, benefícios ou lucros.	PRODUT_
Satisfação com a vida	A sensação de bem-estar subjetivo ou satisfação com a vida como um todo.	SATISF_
Competências de Ação para a Sustentabilidade	Lidar efetivamente com questões de sustentabilidade também requer ação e iniciativa.	COMP_SUST_

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo de mensuração foi avaliado por meio da análise fatorial confirmatória (AFC), que é indicada quando o pesquisador conhece os fatores envolvidos no fenômeno sob investigação, tanto de resultados de pesquisas anteriores, quanto da teoria (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003). Todos os itens do modelo de mensuração foram analisados como indicadores reflexivos (MACKENZIE; PODSAKOFF; JARVIS, 2005). O modelo foi estimado com o esquema de ponderação "*93ator*" no *software SmartPLS* v.3.2.8 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2017).

O construto Vida Interior é composto de 7 indicadores. Segundo o questionário enviado pelo autor Louis Fry, esses indicadores são reversos, ou seja, a questão é realizada de modo contrário, sendo necessário reverter a escala no momento da análise. As variáveis e seus respectivos indicadores estão disponíveis no Anexo A. Assim sendo, antes da avaliação do modelo de mensuração, foram seguidas as recomendações de Devellis (2017), de que para todos os indicadores reversos, seja realizado o seguinte cálculo: 6 – VALOR DO INDICADOR. O valor 6 é em decorrência de todos os construtos terem sido mensurados com escalas de 5 pontos (1 a 5).

Após a avaliação do modelo de mensuração, quando todos os critérios de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade foram atendidos, foi realizado o teste das hipóteses pelos mínimos quadrados parciais (PLS-PM – *Partial Least Squares Path Modeling*). Esta técnica possibilita o teste de relações entre as variáveis latentes ou construtos sem a suposição de normalidade multivariada.

A modelagem de equações estruturais pelo PLS-PM também apresenta as seguintes vantagens: (i) o tamanho requerido da amostra é menor do que amostras baseadas em covariâncias, tais como LISREL ou o AMOS (HAIR *et al*., 2016); e (ii) amplia o poder de explicação e a eficiência estatística em comparação às outras técnicas multivariadas (HAIR *et al*., 2005a, 2005b).

3.4 Resultados e Discussão

Esta subseção demonstra os resultados da pesquisa empírica. Primeiramente a amostra é caracterizada, e em seguida, são indicados os resultados das análises do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Por fim, são descritas as discussões no intuito de atingir o objetivo proposto e verificar as hipóteses do estudo.

3.4.1 Perfil da Amostra

A amostra deste trabalho foi de 359 respondentes. Destes, a faixa etária predominante foi de 30 a 39 anos, com 44% de participação (Apêndice B). O gênero que se destacou foi o masculino, com 68% de representatividade (Apêndice B), e o nível de escolaridade dos respondentes ficou em 65% com Pós-graduação completa (Apêndice B). Da área de formação, Ciências Humanas representou 40% dos respondentes (Apêndice B).

No que tange ao respondente e a empresa em que trabalha, 37% possuem mais de 8 anos de empresa, e 24% estão entre 1 a 3 anos (Apêndice C). Dentre os setores de atuação das empresas, foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), sendo 20% dos respondentes correspondentes à categoria de Outras Atividades de Serviço, 14% da Indústria de Transformação, e 12% da Educação (Apêndice C). Já dos cargos ocupados pelos respondentes, 20% correspondem à Diretor, 19% à Gerente e 18% Coordenador (Apêndice D).

Em relação às questões de liderança, 44% dos respondentes possuem de 1 a 7 colaboradores nos quais supervisionam (Apêndice E). No que se refere ao tempo que está na posição de liderança, 31% estão há mais de 8 anos, enquanto 29% estão entre 1 a 3 anos (Apêndice E). No que corresponde ao porte da empresa, 43% trabalham em locais com mais de 499 colaboradores (Apêndice E).

Dessa maneira, o perfil sociodemográfico dos respondentes foi descrito e no item a seguir, é apresentada a Avaliação do Modelo de Mensuração.

3.4.2 Avaliação do Modelo de Mensuração

Nesta etapa foram realizadas três rodadas, que são descritas a seguir. Optou-se por não excluir os indicadores que apresentaram problemas de validade convergente ou discriminante de uma única vez, e em cada rodada, foram seguidas as recomendações de Bido e Silva (2019), no intuito de manter o máximo de indicadores do modelo a fim de não prejudicar a sua validade de conteúdo.

Todas as tabelas com as cargas cruzadas obtidas em cada rodada constam nos Apêndices F, G, H.

Rodada 1 – Todos os construtos com os indicadores originais

Validade Convergente

No nível das variáveis latentes (VL), também se observaram problemas de validade convergente. Conforme Tabela 1, o valor da variância média extraída (VME) do construto Vida Interior foi inferior a 0,5, não atendendo ao critério de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009). Todos os demais construtos do modelo apresentaram validade convergente, uma vez que as VMEs foram superiores a 0,5 (HAIR *et al.*, 2016).

Conforme a Tabela 10 do Apêndice F, há itens com cargas fatoriais abaixo de 0,6, ou seja, o modelo apresentou problemas de validade convergente no nível dos indicadores (HAIR *et al.,* 2016). São eles: VIDA_INT_1_REV, VIDA_INT_2_REV, VIDA_INT_3_REV, VIDA_INT_4_REV, VIDA_INT_5_REV, VIDA_INT_7_REV, COMPR_ORGAN_2, SATISF_1, COMP_SUST_2.

Validade Discriminante

Na Tabela 1, observa-se também que há problema de validade discriminante entre os construtos PROPÓSITO e ESPERANÇA/FÉ. O valor da correlação entre eles (0,815) é superior ao valor da raiz quadrada da variância média extraída (VME) de ESPERANÇA/FÉ (0,800) (FORNELL; LARCKER, 1981). Para os demais construtos, a raiz quadrada da variância média extraída (VME) – valores na diagonal na Tabela 1, é maior que as correlações (valores fora da diagonal), que segundo Hair *et al*. (2016) demonstra a validade discriminante. Observa-se na Tabela 10 do Apêndice F, a presença de altas cargas cruzadas, ou seja, indicadores com cargas fatoriais mais altas em outras VL, o que indica falta de validade discriminante no nível dos indicadores (CHIN, 1988).

Confiabilidade

Com exceção de Vida Interior, observa-se na Tabela 1 que os valores de Confiabilidade Composta estão acima de 0,85 e os valores dos alfas de *Cronbach* estão entre 0,784 e 0,885, logo a confiabilidade das variáveis latentes pode ser considerada adequada (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A confiabilidade composta (CC) é mais adequada ao PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling)*, uma vez que prioriza as variáveis de acordo com as

suas confiabilidades, enquanto o alfa de *Cronbach* é sensível ao número de indicadores dos construtos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 1- Matriz de correlações entre as variáveis latentes – Rodada 1

	Variáveis Latentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	VIDA_INTERIOR	**0,505**									
2	AMOR ALTRUÍSTA	0,200	**0,828**								
3	ESPERANÇA/FÉ	0,274	0,591	**0,800**							
4	PROPÓSITO	0,295	0,632	**0,815**	**0,859**						
5	SIGNIFICADO/VOCAÇÃO	0,248	0,467	0,764	0,773	**0,781**					
6	PERTENCIMENTO	0,205	0,815	0,605	0,648	0,549	**0,860**				
7	PRODUTIVIDADE	0,263	0,495	0,441	0,492	0,463	0,499	**0,778**			
8	COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0,225	0,749	0,751	0,757	0,662	0,724	0,466	**0,772**		
9	SATISF_VIDA	0,209	0,498	0,518	0,574	0,559	0,583	0,472	0,570	**0,743**	
10	COMPET_SUSTENTAB	0,219	0,445	0,606	0,650	0,597	0,425	0,395	0,544	0,419	**0,727**
	Variância Média Extraída (AVE)	**0,255**	0,685	0,639	0,738	0,610	0,739	0,606	0,596	0,553	0,529
	Confiabilidade Composta	0,607	0,916	0,876	0,918	0,861	0,919	0,860	0,878	0,858	0,886
	Alfa de Cronbach	0,679	0,885	0,812	0,881	0,786	0,882	0,784	0,823	0,792	0,859

Fonte: dados da pesquisa.
Nota 1: Os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída (VME). Quando esses valores são maiores que as correlações (valores fora da diagonal), há validade discriminante entre os construtos (HAIR *et al.*, 2016). Há problemas de validade discriminante entre PROPÓSITO e ESPERANÇA/FÉ.
Nota 2: Todos os construtos foram mensurados com escalas de 5 pontos (1 a 5).

Diante dos resultados aqui apresentados, procedeu-se a uma segunda rodada, na qual foram excluídos os indicadores VIDA_INT_1_REV, VIDA_INT_5_REV, COMPR_ORGAN_2, SATISF_1 e COMP_SUST_2, que foram os que apresentaram as cargas fatoriais mais baixas. Os resultados são apresentados na sequência.

Rodada 2

Validade Convergente

No nível das variáveis latentes, observa-se na Tabela 2 que a VME de VIDA INTERIOR, mesmo após a exclusão de VIDA_INT_1 e VIDA_INT_5, ainda continua abaixo de 0,5, não atendendo ao critério de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009). Conforme Tabela 11 do Apêndice G, VIDA_INT_2_REV e VIDA_INT_7_REV apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,6, ou seja, o construto VIDA INTERIOR continua com problemas de validade convergente no nível dos indicadores (HAIR *et al.*, 2016).

Validade Discriminante

No nível das variáveis latentes, os resultados desta rodada revelam que não há problemas de validade discriminante, uma vez que todos os valores da diagonal da Tabela 2 são maiores que as correlações – valores fora da diagonal (HAIR *et al.*, 2016). Na Tabela 11 do Apêndice G, observam-se altas cargas cruzadas em SIGNIFICADO/VOCAÇÃO. Esses resultados indicam falta de validade discriminante no nível dos indicadores (CHIN, 1988).

Confiabilidade

Nesta rodada, todos os valores de confiabilidade composta e alfa de *Cronbach* (Tabela 2) estão adequados (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Tabela 2- Matriz de correlações entre as variáveis latentes – Rodada 2

	Variáveis Latentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	VIDA_INTERIOR	**0,651**									
2	AMOR ALTRUÍSTA	0,129	**0,828**								
3	ESPERANÇA/FÉ	0,208	0,594	**0,843**							
4	PROPÓSITO	0,236	0,632	0,817	**0,859**						
5	SIGNIFICADO/VOCAÇÃO	0,231	0,467	0,758	0,774	**0,781**					
6	PERTENCIMENTO	0,156	0,815	0,609	0,648	0,549	**0,860**				
7	PRODUTIVIDADE	0,226	0,495	0,448	0,492	0,462	0,499	**0,778**			
8	COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0,143	0,760	0,733	0,751	0,637	0,740	0,466	**0,832**		
9	SATISF_VIDA	0,154	0,485	0,519	0,575	0,566	0,556	0,467	0,574	**0,797**	
10	COMPET_SUSTENTAB	0,173	0,455	0,618	0,663	0,608	0,435	0,403	0,544	0,440	**0,754**
	Variância Média Extraída (AVE)	**0,424**	0,685	0,711	0,738	0,610	0,739	0,606	0,693	0,636	0,568
	Confiabilidade Composta	0,781	0,916	0,881	0,918	0,861	0,919	0,860	0,900	0,874	0,887
	Alfa de Cronbach	0,654	0,885	0,796	0,881	0,786	0,882	0,784	0,852	0,808	0,854

Fonte: dados da pesquisa.
Nota 1: Os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída (VME). Quando esses valores são maiores que as correlações (valores fora da diagonal), há validade discriminante entre os construtos (HAIR *et al.*, 2016).
Nota 2: Todos os construtos foram mensurados com escalas de 5 pontos (1 a 5).

Após esta rodada, procedeu-se a uma terceira rodada, na qual excluíram-se os indicadores VIDA_INT_2_REV e SIG_VOC_1. O indicador VIDA_INT_2_REV apresentou carga fatorial de 0,5 e a sua exclusão deverá elevar o valor da VME de VIDA INTERIOR. A carga fatorial do indicador SIG_VOC_1 foi de 0,635, a mais baixa entre os quatro indicadores de SIGNIFICADO/VOCAÇÃO e a sua exclusão deverá eliminar o problema de altas cargas cruzadas com os indicadores ESPER_2, ESPER_4, PROP_1 e PROP_4 (Tabela 11 do Apêndice G). Os resultados são apresentados na sequência.

Rodada 3

Validade Convergente

Nesta última rodada, observa-se que não há problemas de cargas fatoriais baixas (Tabela 12 do Apêndice H). Observa-se também que todos os valores da VME são superiores a 0,5 (Tabela 3), com exceção da VL VIDA INTERIOR – 0,483 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). No entanto, optou-se por não excluir mais nenhum indicador de VIDA INTERIOR, uma vez que a VME está próxima de 0,5 e todos os demais indicadores do modelo estão adequados. Adicionalmente, buscou-se manter os indicadores originais do construto.

Validade Discriminante

Os resultados desta rodada revelam que não há problemas de cargas cruzadas (Tabela 12 do Apêndice H) e todos os valores da diagonal da Tabela 3 são maiores que os valores fora da diagonal. Logo, o modelo apresentou validade discriminante no nível dos indicadores e das variáveis latentes (HAIR *et al.*, 2016).

Confiabilidade

Todos os valores de confiabilidade composta e alfa de *Cronbach* (Tabela 3) estão adequados (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Com a exclusão de VIDA_INT_REV_2, o valor do alfa de *Cronbach* de VIDA INTERIOR caiu de 0,654 para 0,648. Isto ocorre porque o alfa de *Cronbach* é sensível ao número de variáveis do construto (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Diante dos resultados obtidos nesta rodada, o modelo de mensuração (Figura 11 do Apêndice I) foi considerado adequado, pois atendeu aos critérios de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Na próxima seção, são apresentados os resultados do modelo estrutural.

Tabela 3- Matriz de correlações entre as variáveis latentes - Rodada 3

	Variáveis Latentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	VIDA_INTERIOR	**0,697**									
2	AMOR ALTRUÍSTA	0,133	**0,828**								
3	ESPERANÇA/FÉ	0,212	0,594	**0,843**							
4	PROPÓSITO	0,232	0,633	0,817	**0,859**						
5	SIGNIFICADO/VOCAÇÃO	0,223	0,475	0,751	0,777	**0,839**					
6	PERTENCIMENTO	0,157	0,815	0,609	0,648	0,542	**0,860**				
7	PRODUTIVIDADE	0,231	0,496	0,448	0,492	0,451	0,500	**0,778**			
8	COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0,153	0,761	0,733	0,751	0,654	0,740	0,466	**0,832**		
9	SATISF_VIDA	0,165	0,485	0,519	0,576	0,574	0,557	0,467	0,574	**0,797**	
10	COMPET_SUSTENTAB	0,181	0,456	0,620	0,664	0,606	0,436	0,403	0,545	0,442	**0,753**
	Variância Média Extraída (AVE)	**0,486**	0,685	0,711	0,738	0,704	0,739	0,606	0,693	0,636	0,567
	Confiabilidade Composta	0,788	0,916	0,881	0,918	0,877	0,919	0,860	0,900	0,874	0,887
	Alfa de Cronbach	0,648	0,885	0,796	0,881	0,791	0,882	0,784	0,852	0,808	0,854

Fonte: dados da pesquisa.
Nota 1: Os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída (VME). Como esses valores são maiores que as correlações (valores fora da diagonal), há validade discriminante entre os construtos (HAIR *et al*., 2016).
Nota 2: Todos os construtos foram mensurados com escalas de 5 pontos (1 a 5).

3.4.3 Avaliação do Modelo Estrutural

Nesta etapa, o modelo estrutural é avaliado e os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4- Resultados do Modelo Estrutural

Relação Estrutural	Hipótese	Coeficiente estrutural	Erro padrão	valor-t	valor-p	f^2	R^2	R^2 ajustado
VIDA_INTERIOR -> ESPERANÇA/FÉ	H1a (+)	0,135	0,047	2,849	0,004	0,028	37,10%	36,70%
AMOR ALTRUÍSTA -> ESPERANÇA/FÉ	H2 (+)	0,576	0,051	11,238	0,000	0,518		
VIDA_INTERIOR -> AMOR ALTRUÍSTA	H1c (+)	0,133	0,055	2,414	0,016	-	1,80%	
VIDA_INTERIOR -> PROPÓSITO	H1b(+)	0,060	0,030	2,001	0,045	0,012		
AMOR ALTRUÍSTA -> PROPÓSITO	H3 (+)	0,225	0,046	4,835	0,000	0,111	70,50%	70,30%
ESPERANÇA/FÉ -> PROPÓSITO	H4 (+)	0,672	0,046	14,712	0,000	0,964		
PROPÓSITO -> SIGNIFICADO/VOCAÇÃO	H5 (+)	0,778	0,027	28,693	0,000	-	60,50%	
AMOR ALTRUÍSTA -> PERTENCIMENTO	H6 (+)	0,815	0,025	32,436	0,000	-	66,40%	
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> PRODUTIVIDADE	H7a (+)	0,255	0,062	4,142	0,000	0,065	29,60%	
PERTENCIMENTO -> PRODUTIVIDADE	H8d (+)	0,361	0,061	5,931	0,000	0,131		
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	H7b (+)	0,356	0,053	6,770	0,000	0,247	63,80%	63,60%
PERTENCIMENTO -> COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	H8c (+)	0,548	0,051	10,699	0,000	0,585		
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> SATISF_VIDA	H7c (+)	0,386	0,057	6,824	0,000	0,180	41,50%	41,20%
PERTENCIMENTO -> SATISF_VIDA	H8b (+)	0,347	0,057	6,076	0,000	0,146		
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> COMPET_SUSTENTAB	H7d (+)	0,521	0,048	10,869	0,000	0,307	37,50%	37,20%
PERTENCIMENTO -> COMPET_SUSTENTAB	H8a (+)	0,146	0,062	2,371	0,018	0,024		

Fonte: dados da pesquisa.
Nota 1: Valores-t e valores-p foram estimados por bootstrap com 5.000 reamostragens.
Nota 2: Valores de referência para o tamanho do efeito (f^2): 0,02 = pequeno; 0,15 = médio; e 0,35 = grande (COHEN, 1988; HAIR *et al*., 2016).
Nota 3: Os valores do VIF estão abaixo de 1,60. Logo, não há problemas de multicolinearidade.

É possível observar na Tabela 4 que todas as hipóteses foram confirmadas. Uma das contribuições desse trabalho está no construto de Vida Interior, pois as questões enviadas pelo autor Louis Fry em 2018, se diferem das utilizadas nos trabalhos de Fry *et al.* (2016), Jeon *et al.* (2013) e Wahid e Mustamil (2017). Ainda assim, pelas hipóteses terem sido confirmadas, demonstra que as questões revisadas por Louis Fry apresentaram resultados positivos.

A Tabela 4 apresenta também os valores dos coeficientes de determinação de *Pearson*: R^2 e R^2 ajustado. Eles avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Nas relações em que a variável endógena (ou dependente) é explicada por duas ou mais variáveis exógenas (ou independentes), deve-se analisar também o tamanho do efeito f^2 (indicador de *Cohen*). Ele avalia o quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Calculou-se também a contribuição de cada variável independente para explicar a variação da variável dependente ou endógena (**$\Delta R^2 = \beta * r$**), obtendo-se os resultados da Tabela 5.

Tabela 5- Contribuição das Variáveis Independentes

Relação Estrutural	Coeficiente estrutural	correlação r	Variação no R^2 ajustado
VIDA_INTERIOR -> ESPERANÇA/FÉ	0,135	0,212	2,86%
AMOR ALTRUÍSTA -> ESPERANÇA/FÉ	0,576	0,594	34,21%
VIDA_INTERIOR -> PROPÓSITO	0,06	0,232	1,39%
AMOR ALTRUÍSTA -> PROPÓSITO	0,225	0,633	14,24%
ESPERANÇA/FÉ -> PROPÓSITO	0,672	0,817	54,90%
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> PRODUTIVIDADE	0,255	0,451	11,50%
PERTENCIMENTO -> PRODUTIVIDADE	0,361	0,500	18,05%
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0,356	0,654	23,28%
PERTENCIMENTO -> COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0,548	0,740	40,55%
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> SATISF_VIDA	0,386	0,574	22,16%
PERTENCIMENTO -> SATISF_VIDA	0,347	0,557	19,33%
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> COMPET_SUSTENTAB	0,521	0,606	31,57%
PERTENCIMENTO -> COMPET_SUSTENTAB	0,146	0,436	6,37%

Fonte: dados da pesquisa.
Nota: R^2 = 2% = pequeno; R^2 = 13% = médio; R^2 = 26% = grande (COHEN, 1988).

Com base na Tabela 5, observa-se que a variação de ESPERANÇA/FÉ é melhor explicada por AMOR ALTRUÍSTA (34,21%); PROPÓSITO é melhor explicada por ESPERANÇA/FÉ (54,90%); a variação de PRODUTIVIDADE é melhor explicada por PERTENCIMENTO (18,05%); a variação de COMPROMISSO ORGANIZACIONAL é

melhor explicada por PERTENCIMENTO (40,55%); a variação de SATISFAÇÃO_VIDA é melhor explicada por SIGNIFICADO/VOCAÇÃO (22,16%) (H7c) e a variação de COMPET_SUSTENT é melhor explicada por SIGNIFICADO/VOCAÇÃO (31,57%) (H8b).

Nota-se que o construto de Vida Interior, apesar de ter suas hipóteses confirmadas, pouco contribuiu para explicar a variação no modelo, já que seus coeficientes estruturais são baixos, bem como os tamanhos do efeito (f^2). Isso pode ser explicado pelo fato de a Vida Interior ser algo particular para cada indivíduo, incluindo diferentes práticas para buscar a autoconsciência (FRY; EGEL, 2017; FRY; KRIGER, 2009).

No construto de Esperança/fé, a relação apresentada na H2 é a que melhor explica a variação da relação estrutural. Como as interações de grupo ocorrem em um processo de percepções individuais ao longo do tempo, e isso proporciona a criação de modelos mentais de esperança/fé no propósito da organização, todos os indivíduos podem demonstrar em suas atitudes e ações cotidianas que o amor altruísta e seus valores, pode ser o caminho para minimizar as distorções subjetivas que podem acontecer (FRY; EGEL, 2017; FRY; SLOCUM, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Dessa maneira, ainda que o caminho para o amor altruísta perpassa as práticas da vida interior, no âmbito da Liderança Espiritual, o construto de amor altruísta demonstra estar explicando melhor a Esperança/fé.

Em relação ao Propósito, observa-se que ele em si não é suficiente, sendo necessário a existência da Esperança/fé do líder pelos subordinados (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; JEON *et al.,* 2013). Assim, ao se ter uma fé baseada em valores, atitudes e comportamentos que expressam confiança no propósito, espera-se que a liderança tenha eficácia e o sucesso organizacional ocorra, o que explica que o construto de Propósito é mais bem explicado pela Esperança/fé (H4).

No âmbito da Dimensão de Ações para a Sustentabilidade, nota-se que os funcionários que experimentam o pertencimento e estão comprometidos com o sucesso da organização, dispenderão de um esforço extra e a cooperação necessária para melhorar continuamente a produtividade e outras métricas de desempenho importantes na organização (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Logo, o construto de Produtividade é mais bem explicado pelo de Pertencimento (H8d).

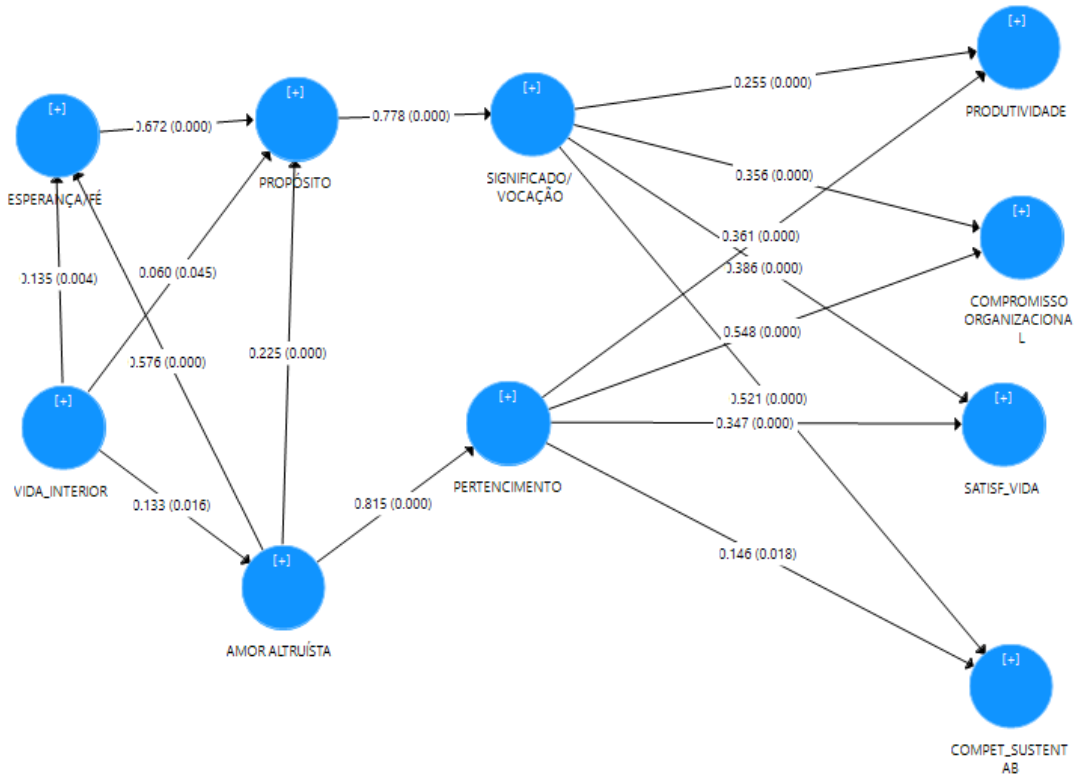
Esse construto de Pertencimento também explica melhor o de Compromisso Organizacional (H8c). As experiências combinadas ao pertencimento resultam em altos níveis de comprometimento, principalmente nas organizações que possuem culturas baseadas nos valores do amor altruísta (FRY, 2003; JEON *et al.*, 2013). A necessidade de pertencimento e

de conexão social fornecem a base para a Liderança Espiritual no local de trabalho (FRY; SLOCUM, 2008).

No que tange ao construto de Significado/Vocação, ele melhor explica tanto a Satisfação com a Vida (H7c) quanto as Competências de Ação para a Sustentabilidade (H7d). Ao se ter um propósito compartilhado, os funcionários sentem que a vida e o trabalho são significativos, e que eles possuem vocação para o que fazem, criando uma cultura que valoriza o sentimento da satisfação com a vida (ESPINOSA *et al.,* 2017). E ainda, ao promover as noções do bem comum e social, da humildade, da compaixão e do significado (CROSSMAN, 2011), as Competências de Ação para a Sustentabilidade são o reflexo do apelo emergente que os líderes vêm enfrentando para promover a sustentabilidade integrativa em seus planos estratégicos (FRY; EGEL, 2017; FRY; SLOCUM, 2008).

Por fim, a Figura 8 apresenta o Modelo Estrutural utilizado neste trabalho e em seguida as considerações finais são descritas.

Figura 8- Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Considerações Finais

O objetivo deste capítulo foi analisar empiricamente a relação, no contexto brasileiro, do questionário de Liderança Espiritual, proposto por Fry (2003) e Fry, Vitucci e Cedillo (2005), e das variáveis de Competências de Ações para a Sustentabilidade, propostas por Ploum *et al.* (2018). O questionário enviado obteve 359 respostas. As hipóteses delineadas foram todas confirmadas.

Como contribuição teórica, este trabalho traz ao contexto brasileiro a pesquisa sobre Liderança Espiritual e agrega as questões de Competências de Ações para a Sustentabilidade ao questionário. A integração da Liderança Espiritual e da Sustentabilidade já havia sido abordada em estudos como de Afsar, Badir e Kiani (2016), Crossman (2011), Fry e Slocum (2008), Samul (2020) e Wahid e Mustamil (2017), no entanto, ainda não havia sido feita essa conexão e inserção ao questionário de Liderança Espiritual. Além disso, este estudo mostra que essa relação entre sustentabilidade e espiritualidade precisa de mais robustez.

Como contribuição prática, este estudo demonstrou pelas relações confirmadas nas hipóteses, que para atingir a Liderança Espiritual, é possível utilizar treinamentos como um intermediário para a conexão da espiritualidade com a sustentabilidade, o que pode promover uma consciência indivíduo-mundo maior, contribuindo para modificar a gestão da cultura organizacional. Além disso, demonstra aos líderes que a Liderança Espiritual pode ser um caminho para atingir as competências de ações para a sustentabilidade, pelas hipóteses combinando as temáticas terem sido confirmadas.

Por fim, ao se ter uma amostra por conveniência como uma limitação do estudo, os futuros estudos podem ser realizados para abranger um maior nível nacional de respondentes. As análises também podem ser feitas por setores organizacionais, porte da organização, a fim de fazer distintas comparações.

Referências Capítulo 3

AFSAR, B.; BADIR, Y.; KIANI, U. S. Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. **Journal of Environmental Psychology**, Amsterdam, v. 45, p. 79-88, 2016.

BIDO, D. S.; SILVA, D. SMARTPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. *In*: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum, 1998. p. 195-236.

CHURCHILL, G. A.; BROWN, T. J.; SUTER, T. A. **Pesquisa básica de marketing**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COHEN, D. J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale: Erlbaum, 1988.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CROSSMAN, J. Environmental and spiritual leadership: tracing the synergies from an organizational perspective. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 103, n. 4, p. 553-565, 2011.

DE HAAN, G. The BLK "21" programme in Germany: a "Gestaltungskompetenz"-based model for education for sustainable development. **Environmental Education Research**, London, v. 1, p. 19-32, 2006.

DEVELLIS, R. F. **Scale development**: theory and applications. 4th ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.

ESPINOSA, J. C.; CONTRERAS, F.; ESGUERRA, G. A.; FIERRO, I. Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry em trabajadores colombianos y ecuatorianos. **Acta Colombiana de Psicología**, Bogotá, v. 20, n. 1, p. 177-189, 2017.

FLAVIN, P.; SHUFELDT, G. Labor union membership and life satisfaction in the United States. **Labor Studies Journal**, Thousand Oaks, v. 41, n. 2, p. 171-184, 2016.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, St. Petersburg, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FRY, L.; KRIGER, M. Toward a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 62, n. 11, p. 1667-1696, 2009.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.

FRY, L. W.; COHEN, M. P. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 84, n. 2, p. 265-278, 2009.

FRY, L. W.; EGEL, E. Spiritual leadership: embedding sustainability in the triple bottom line. **Graziadio Business Review**, Los Angeles, v. 20, n. 3, p. 1-28, 2017.

FRY, L. W.; LATHAM, J. R.; CLINEBELL, S. K.; KRAHNKE, K. Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 14, n. 1, p. 22-47, 2017.

FRY, L. W.; MATHERLY, L. L. **Spiritual leadership and organizational performance**: an exploratory study. Presented at the 2006 Academy of Management meeting, Atlanta, Georgia, 2006.

FRY, L. W.; MATHERLY, L. L.; OUIMET, J. R. The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, London, v. 7, n. 4, p. 283-314, 2010.

FRY, L. W.; SLOCUM, J. W., JR. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.

FRY, L. W.; VITUCCI, S.; CEDILLO, M. Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 835-862, 2005.

FRY, L. W.; LATHAM, S. K.; CLINEBELL, S. K.; KRAHNKE, K. Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 14, n. 1, p. 22-47, 2016.

HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 5th ed. Delhi: Pearson, 2005b.

HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2016.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, Bingley, v. 20, p. 277-219, 2009.

HUNSAKER, W. D. Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 13, n. 3, p. 206-225, 2016.

HUNSAKER, W. D. Spiritual leadership in South Korea: a multi-sample analysis of the brokerage sector. **Life Science Journal**, Amsterdam, v. 11, n. 7, p, 84-88, 2014.

JEON, K. S.; PASSMORE, D. L.; LEE, C.; HUNSAKER, W. Spiritual leadership: a validation study in a Korean context. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 10, n. 4, p. 342-357, 2013.

LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, Hoboken, v. 28, n. 4, p. 563-75, 1975.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; JARVIS, C. B. The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. **The Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 90, n. 4, p. 710-730, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINEZ, F. On the role of faith in sustainability management: a conceptual model and research agenda. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 155, n. 3, p. 787-807, 2019.

OH, J.; WANG, J. Spiritual leadership: current status and agenda for future research and practice. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 17, n. 3, p. 223-248, 2020.

PETT, M. A.; LACKEY, N. R.; SULLIVAN, J. J. **Making sense of factor analysis**: the use of factor analysis for instrument development in health care research. Thousand Oaks: Sages, 2003.

PLOUM, L.; BLOK, V.; LANS, T.; OMTA, O. Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. **Organization & Environment**, London, v. 31, n. 2, p. 113-132, 2018.

REAVE, L. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 655-687, 2005.

RIMANOCZY, I. A matter of being developing sustainability-minded leaders. **Journal of Management for Global Sustainability**, Quezon City, v. 2, n. 1, p. 95-122, 2014.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Structural equation modeling with the smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **"SmartPLS 3. "Boenningstedt: SmartPLSGmbH**. 2017. Disponível em: http://www.smartpls.com. Acesso em: 18 fev. 2018.

ROCKSTRÖM, J.; STEFFEN, W.; NOONE, K.; PERSSON, Å.; CHAPIN III, F. S.; LAMBIN, E. F.; LENTON, T. M.; SCHEFFER, M.; FOLKE, C.; SCHELLNHUBER, H. J.; NYKVIST, B.; WIT, C. A.; HUGHES, T.; VAN DER LEEUW, S.; RODHE, H.; SÖRLIN, S.; SNYDER, P. K.; COSTANZA, R.; SVEDIN, U.; FALKENMARK, M.; KARLBERG, L.; CORELL, R. W.; FABRY, V. J.; HANSEN, J.; WALKER, B.; LIVERMAN, D.; RICHARDSON, K.; CRUTZEN, P.; FOLEY, J. A. A safe operating space for humanity. **Nature**, Basingstoke, v. 461, n. 7263, p. 472-475, 2009.

RUNGTUSANATHAM, M. J. Let's not overlook content validity. **Decision Line**, Atlanta, v. 29, p. 10-13, 1998.

SAMUL, J. Spiritual leadership: meaning in the sustainable workplace. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2020.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5th ed. Harlow: Pearson, 2009.

SANDRA, D.; NANDRAM, S. Driving organizational entrainment through spiritual leadership. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 17, n. 4, p. 316-332, 2020.

SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge**: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

WAHID, N. K. A.; MUSTAMIL, N. M. Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: the potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 30, n. 2, p. 263-280, 2017.

ZAWAWI, N. F. M.; WAHAB, S. A. Organizational sustainability: a redefinition? **Journal of Strategy and Management**, Bingley, v. 12, n. 3, p. 397-408, 2019.

4 CAPÍTULO – ESTUDO 3: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A SUSTENTABILIDADE: PROPOSIÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE LIDERANÇA ESPIRITUAL

Resumo

O objetivo deste estudo é propor e avaliar um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, por meio da Liderança Espiritual. O termo espiritualidade abrange a percepção de que uma pessoa é parte de um mundo e está atuando nele por um bem maior para a sociedade, ou seja, é algo sistêmico. Assim, denominado como Programa de Liderança Espiritual, foram elaborados oito encontros virtuais, com gestores que possuíam liderados sob suas responsabilidades e com objetivo de desenvolver as conexões do "eu" com o "eu", do "eu" com o "nós" e do "eu com o "todo". Os quatro módulos foram pautados nos construtos da Liderança Espiritual, do Bem-Estar Espiritual e do *Triple Bottom Line*. Os resultados apresentam a proposição do Programa de Liderança Espiritual, com as atividades que foram trabalhadas. Foi executado o grupo focal com os participantes do programa para que houvesse a avaliação do que foi proposto. Assim, as sugestões de melhorias para as atividades trabalhadas nos módulos foram delineadas. Espera-se que exista o constante aprimoramento teórico e metodológico do programa, considerando-o não como um produto final, mas em revisão e em transformações contínuas. Como contribuição teórico e prática, sugere-se que o emprego do questionário de Liderança Espiritual seja utilizado para avaliar a efetividade do programa. Além disso, a conexão de espiritualidade e sustentabilidade é outra contribuição trazida neste artigo para o campo conceitual das temáticas.

Palavras-chave: Espiritualidade. Sustentabilidade. Desenvolvimento de pessoas. Liderança Espiritual.

4.1 Introdução

Ao compreender no capítulo anterior que há uma conexão entre a Liderança Espiritual e as ações para a sustentabilidade, pressupõem-se que estas relações podem desenvolver um processo construcionista da liderança (UHL-BIEN *et al.*, 2014). Diante das visões construcionistas, entende-se que as pessoas se unem em um processo social para co-criarem a liderança com seus liderados (DERUE; ASHFORD, 2010; FAIRHURST; GRANT, 2010; FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012). E, no caso desta pesquisa, o intuito é aumentar o número de indivíduos com fundamentos espirituais e as ações para a sustentabilidade ao final do processo de treinamento proposto, contribuindo para a gestão de culturas organizacionais que pretendem se basearem nos valores do amor altruísta (FRY, 2003; JEON *et al.*, 2013; RIMANOCZY, 2014; VINKHUYZENA; KARLSSON-VINKHUYZENA, 2014).

Assim sendo, o papel desempenhado pelos líderes na criação e manutenção da cultura da organização, são originalmente advindos de crenças e valores essenciais que eles utilizam para lidar com os desafios, o que favorece o funcionamento da organização e fornece

estabilidade e significado (FRY, 2003; FRY; COHEN, 2009). E, a perspectiva espiritual não apenas se concentra em questões imediatas de lucro, mas também reflete criticamente sobre a existência e o propósito central das organizações (MARATHE; SINGH; BALASUBRAMANIAN, 2018).

A espiritualidade em si, tem conexão com a sustentabilidade, pois traz valores que motivam as ações em prol desse cuidado com o eu, com o nós e com o todo. As organizações não trazem com tanta frequência a questão da espiritualidade, e isso se explica, em grande parte, pelo fato da religião e da vida espiritual das pessoas terem sido até hoje mantidas separadamente do ambiente de trabalho (FRY, 2013; RIMANOCZY, 2014). É a questão dos âmbitos pessoal e profissional que muitos acreditam erroneamente serem dissociados.

No entanto, mudar o paradigma para uma orientação de "ser", que inclui valores, busca de propósito, práticas introspectivas e um senso de conexão com o todo, são fundamentais para desenvolver a mentalidade para a sustentabilidade dos líderes (ADAMS, 2008; LOPEZ; MARTINEZ; SPECHT, 2013; RIMANOCZY, 2014; VINKHUYZENA; KARLSSON-VINKHUYZENA, 2014). Dessa forma, eles podem atuar transcendendo o interesse do ego e do lucro, para uma abordagem mais voltada ao "eco", ou seja, voltado para o ambiente de modo sistêmico (SCHARMER, 2014).

Em suma, a literatura ainda está se desenvolvendo na associação da espiritualidade e da sustentabilidade, com objetivo de ajudar as organizações a promoverem o bem-estar a todos os envolvidos com o negócio (BARRON; CHOU, 2017; FRY; SLOCUM, 2008). A espiritualidade auxilia também na visão da interconectividade da unidade organizacional com todos os ambientes circundantes à empresa, e o papel da liderança é primordial para ajudar a trazer as transformações proporcionadas pela conexão da espiritualidade e da sustentabilidade (BARRON; CHOU, 2017; FRY; WIGGLESWORTH, 2013).

Assim, a busca por conexões mais fortes com comunidades, bem como uma consciência das responsabilidades sociais e ambientais, é propiciada dentro de um ambiente de trabalho harmonioso (EDWARDS, 2004). Os líderes que desejam um futuro na qual as atividades econômicas humanas sejam desenvolvidas em sintonia com os objetivos de equidade social e integridade ecológica (ELKINGTON, 1999), devem aprender a lidar com diversas questões conflitantes e inter-relacionadas que desafiam a própria fé (MARTINEZ *et al.*, 2017). Ainda assim, os líderes precisam conhecer a si mesmos para inspirar seus liderados, de modo a co-criarem um propósito baseado em valores, atitudes e comportamentos que tragam as ações para a sustentabilidade em pauta no planejamento estratégico organizacional e em sua execução (FRY, 2003; JEON *et al.*, 2013).

Nesse intuito, este artigo tem como objetivo propor e avaliar um programa de desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, por meio da Liderança Espiritual. Foi denominado como Programa de Liderança Espiritual e foi elaborado em oito encontros virtuais, com gestores que possuíam liderados sob suas responsabilidades. O objetivo foi desenvolver as conexões do “eu” com o “eu”, do “eu” com o “nós” e do "eu" com o “todo”. Os quatro módulos foram pautados nos construtos da Liderança Espiritual, do Bem-Estar Espiritual e do *Triple Bottom Line*.

Como contribuição teórica e prática, se espera que este trabalho seja capaz de trazer o Questionário de Liderança Espiritual como uma ferramenta capaz de avaliar a efetividade do Programa de LE proposto. Além disso, a conexão de espiritualidade e sustentabilidade é outra contribuição trazida neste artigo para o campo conceitual das temáticas.

4.2 Revisão de Literatura

4.2.1 Liderança Espiritual e Sustentabilidade

A conexão mais profunda que um ser humano pode buscar em sua existência, com seu próprio “eu” e com tudo que envolve o seu universo (SHANKAR; ANAGH; VAISH, 2018; STAMP, 1991), traz a conexão da espiritualidade e da sustentabilidade. O líder que possui consciência de si mesmo, das pessoas que se relacionam com ele e do ambiente, tende a tomar decisões em prol de um mundo mais sustentável.

Em uma abordagem multinível, optou-se por trabalhar em três níveis neste trabalho: o “eu” com o “eu”, o “eu” com o “nós”, e o “eu” com o “todo”. No nível do “eu” com o “eu”, as organizações que possuem como prioridade o foco nas Competências de Ações para a Sustentabilidade (PLOUM *et al*., 2018), podem promover programas que nutrem a vida interior dos funcionários. Dentre as possibilidades existentes, a prática do silêncio antes de reuniões, espaço para meditação, incentivo da reflexão sobre missão pessoal, e a autoconsciência do propósito de vida (FRY; EGEL, 2017; RIMANOCZY, 2014), são algumas das opções que podem ser levadas em conta.

Esse incentivo ao autoconhecimento é o primeiro passo do desenvolvimento da liderança com foco na sustentabilidade (ADAMS, 2008). Ao se enquadrar nesses aspectos espirituais, os líderes transcendem o interesse próprio tradicional e o foco restrito dos lucros nos negócios, para atuarem com o meio ambiente e as necessidades sociais existentes (LOPEZ; MARTINEZ; SPECHT, 2013).

Além disso, ao identificar fatores para a crescente atenção à espiritualidade no local de trabalho, Ashmos e Duchon (2000) apontaram que a criatividade na resolução de problemas está relacionada com a satisfação dos funcionários quanto a acharem seus trabalhos significativos (KARAKAS, 2009; RIMANOCZY, 2014). Assim, as práticas de vida interior podem criar um senso de lealdade e pertencimento, onde os funcionários possam ser entendidos e apreciados (FRY; MATHERLY; OUIMET, 2010). Nesse contexto, encontra-se o nível do "eu" com o "nós".

Já no último nível, do "eu" com o "todo", espera-se que sejam desenvolvidos e adotados modelos de negócios nas organizações, de modo que seja possível abranger o tripé da sustentabilidade (FRY; SLOCUM, 2008). O objetivo é que a Liderança Espiritual seja capaz de criar um propósito e congruência de valores, para promover níveis mais elevados de comprometimento organizacional, produtividade, satisfação com a vida, maximizando as ações para a sustentabilidade, bem como suas competências (FRY; MATHERLY; OUIMET, 2010; FRY *et al*., 2016; PLOUM *et al.*, 2018; WAHID; MUSTAMIL, 2017).

Nesse sentido, a priori, é necessária uma avaliação junto à organização, para estabelecer uma linha de base e identificar os pontos de intervenções de desenvolvimento demandadas (FRY; COHEN, 2009). As organizações que buscam ser colaborativas, inclusivas e genuinamente preocupadas com as pessoas e o meio ambiente, podem utilizar da investigação apreciativa para verificar as questões centrais que os *stakeholders* buscam para a transformação organizacional (FRY, 2003; FRY; MATHERLY, 2006; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; FRY *et al*., 2016).

4.3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa utiliza uma série de abordagens metodológicas baseadas em princípios teóricos, predominantemente qualitativos (ADAMS; KHAN; RAESIDE, 2014). Utiliza métodos não quantitativos de coleta e análise de dados, visando a exploração das relações individuais e sociais vivenciadas pelos respondentes (no caso, os líderes). A combinação das etapas da pesquisa fornece uma estrutura metodológica orientadora, que é apresentada a seguir.

4.3.1 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa

Nesta primeira etapa, foi desenvolvido um formulário virtual, com quatro seções. A primeira seção diz respeito às questões sociodemográficas dos participantes da pesquisa, a segunda são questões sobre a saúde dos participantes, a terceira é o Termo de Consentimento

Livre e Esclarecido sobre a participação no programa da tese, e a quarta seção é um questionário de avaliação sobre a Liderança Espiritual. Este último, foi a aplicação do questionário validado no artigo do capítulo anterior.

No primeiro encontro, realizado no dia 10 (dez) de setembro de 2020, os participantes foram convidados a preencher este formulário. O Grupo foi composto pelos líderes da região de Ribeirão Preto que se dispuseram a participar de todos os encontros. Após três meses, os participantes foram convidados a preencher novamente o mesmo formulário. O intuito é que o questionário seja um instrumento de medição da Liderança Espiritual, antes e depois do processo de intervenção. Do grupo participante do programa, apenas 10 (dez) respostas foram válidas, pois duas integrantes não preencheram todas as respostas do mesmo. Ressalta-se que o Questionário de Liderança Espiritual está disponível no Anexo A, com suas dimensões e as respectivas assertivas correspondentes.

4.3.2 Perfil da Amostra

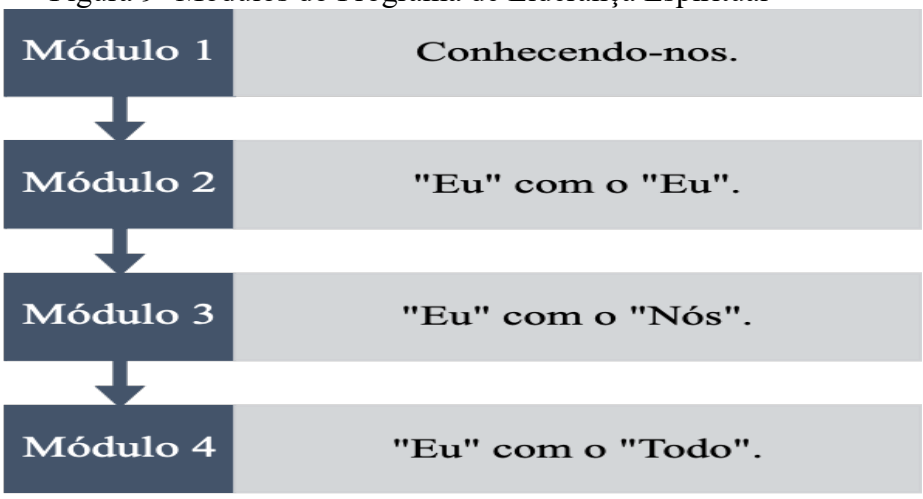
A princípio, o programa de treinamento iria acontecer presencialmente em março de 2020, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), Universidade de São Paulo (USP). Dessa maneira, foi estabelecido contato com líderes em empresas da região de Ribeirão Preto-SP. No entanto, devido a pandemia da Covid-19, o formato do programa de treinamento teve que ser modificado para o meio virtual. Ainda assim, optou-se por manter os participantes da amostra inicial, não abrindo possibilidade para que outras pessoas pudessem participar, ainda que virtualmente. A priori, o grupo contava com 28 pessoas que confirmaram a disponibilidade para participar dos oito encontros planejados para o programa de treinamento. Já no primeiro encontro, apenas 15 participaram. Com o critério de 75% de participação, esse número de participantes ficou em 12 ao final de todos os módulos. O questionário foi aplicado no primeiro encontro a todos os participantes. O perfil demográfico do grupo é descrito nos resultados e discussões, no item 4.5.1.

4.3.3 Módulos do Programa de Liderança Espiritual

O Programa de Liderança Espiritual foi desenvolvido em quatro módulos e oito encontros, via plataforma *Zoom*. Inicialmente, os encontros foram às segundas e quintas-feiras, dos meses de setembro e outubro de 2020, das 17h às 19h. Após o quinto encontro, foi decidido alterar a frequência para uma vez na semana, devido a agenda dos participantes nas

organizações e a disponibilidade de presença em todos os encontros. Os módulos foram divididos da seguinte maneira (Figura 9):

Figura 9- Módulos do Programa de Liderança Espiritual



Fonte: Elaborado pela autora.

Cada módulo foi separado em dois encontros. Assim, nos dois primeiros encontros foram trabalhadas dinâmicas de apresentação dos facilitadores, dos participantes, do programa, dos acordos para participação, dos conceitos de Liderança Espiritual e de Sustentabilidade, visando a conexão do grupo. Nos dois encontros seguintes, as atividades foram pautadas no autoconhecimento e na autoconexão. Nessa etapa, o objetivo foi trabalhar principalmente a Vida Interior dentro da dimensão da Liderança Espiritual.

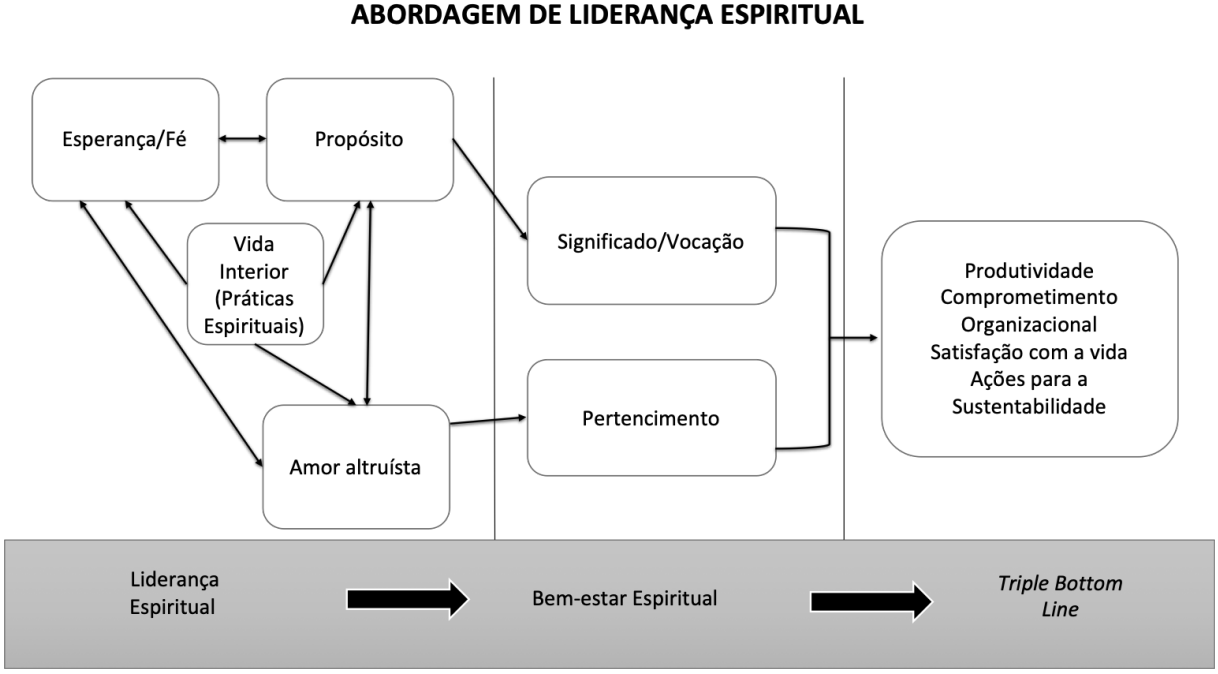
Os encontros do Módulo 3 foram pautados principalmente nas questões de comunicação, na escuta ativa, em discussões sobre diversidade e comunicação não-violenta. Esta etapa visou trabalhar a dimensão do Bem-estar espiritual, que promove o significado/vocação e o pertencimento aos liderados. E por fim, os encontros do Módulo 4 trouxeram discussões sobre a conexão do Eu, com Nós, com o Todo, trazendo exemplos de Sustentabilidade na prática e evidenciando a importância dos líderes para as ações nesse sentido. Nesta etapa, a dimensão do *Triple Bottom Line* do Elkington (1999, 2018) foi levada como reflexão aos participantes, com provocações a respeito da sustentabilidade social, econômica e ambiental.

A proposição do Programa de Liderança Espiritual está descrita nos resultados e discussões, no item 4.5.4, com os conceitos trabalhados, os objetivos específicos de cada encontro e as práticas realizadas.

4.3.4 Grupo focal

Após três meses do início do Programa de Liderança Espiritual, o grupo focal foi realizado e teve o objetivo de verificar os pontos fortes e de melhoria do mesmo. O objetivo deste programa é de desenvolver a liderança para um forte compromisso com o bem-estar geral e com o ambiente sustentável. Assim, as questões utilizadas nessa discussão estão no Apêndice J, e o foco foi em relacionar as dimensões do Programa da Liderança Espiritual (Figura 10) às atividades desenvolvidas ao longo dos encontros. Além disso, visou avaliar a efetividade do programa proposto.

Figura 10- Abordagem de Liderança Espiritual



Fonte: Elaborado pela autora.

O grupo focal foi realizado no dia 10 de dezembro de 2020, com a duração de uma hora e trinta minutos e contou com a participação efetiva de 5 integrantes. O objetivo deste grupo foi coletar informações aprofundadas, reflexões e considerações a respeito da participação no Programa de Liderança Espiritual, bem como avaliar a efetividade dele. Nesse mesmo dia foi requerido o preenchimento do formulário virtual, mencionado no item 4.3.1 desta seção, a todos os participantes do programa. Os 12 participantes responderam ao questionário, e posteriormente, mais 3 integrantes enviaram seus comentários por escrito em relação ao que foi proposto no grupo focal.

4.3.5 Avaliação dos resultados e discussão

O Programa de Liderança Espiritual é proposto, com os conceitos trabalhados, os objetivos específicos e as práticas realizadas com o Grupo Experimental. Este programa de treinamento visa desenvolver pessoas para a sustentabilidade, por meio da Liderança Espiritual, contribuindo para a gestão da cultura organizacional com base nos valores do amor altruísta. Com a denominação de Liderança Espiritual, o objetivo é agregar à área do conhecimento contribuições práticas da conexão da LE com as competências de ações para a sustentabilidade.

Por fim, o programa e o grupo focal tiveram como objetivo relacionar as dimensões da Abordagem de Liderança Espiritual com os encontros desenvolvidos no programa, além de avaliar a efetividade do que foi proposto. Desse modo, visou-se estabelecer novas bases conceituais e práticas para serem posteriormente utilizadas em outros programas de treinamento, principalmente em relação à espiritualidade e à sustentabilidade. Desse modo, as potencialidades, fragilidades, *gaps* e possíveis melhorias do programa são delineados e descritos, advindos do grupo focal realizado.

Espera-se que exista o constante aprimoramento teórico e metodológico do programa, considerando-o não como um produto final, mas em revisão e transformações contínuas. O Programa de Liderança Espiritual tende a ser flexível e adaptável para contextos diferentes e para os diversos níveis de maturidade pessoal e organizacionais.

4.3.6 Aspectos Éticos

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (CAAE:30183820.4.0000.5407). Todos os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que apresentava informações sobre a participação no Programa, o objetivo do estudo, a dinâmica do mesmo, e outras informações que permitissem aos participantes terem autonomia para decidirem sobre sua participação ou não na pesquisa.

Diante desses esclarecimentos, os participantes afirmaram via o formulário *online* que estavam de acordo em participar. Ressalta-se que a privacidade e anonimato dos participantes foi preservada, bem como o programa não ofereceu risco à saúde dos mesmos. Os dados obtidos na pesquisa foram única e exclusivamente com a finalidade científica. No Anexo B se encontra o Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e seu aceite.

4.4 Resultados e Discussões

Este item está dividido primeiramente na descrição do grupo participante do Programa de Liderança Espiritual, com suas devidas características sociodemográficas. Em um segundo momento, o Programa de Liderança Espiritual é proposto, com seus distintos módulos, objetivos e atividades discutidas. Posteriormente, os pontos trabalhados no grupo focal são apresentados.

4.4.1 Perfil do Grupo Participante

Durante o Programa de Liderança Espiritual, a amostra final de participantes ficou em doze líderes com equipes sob suas responsabilidades. Em relação ao gênero, 58% são do público feminino, e 42% do público masculino. Já nas faixas etárias, os participantes são na maioria entre 35-39 anos são 33%, e entre 45-49 anos são 25%, e do nível de escolaridade, 67% apresentam Pós-graduação completa.

Os participantes possuem, na maioria (58%), formação na área de Ciências Humanas. Os setores em que os participantes atuam é de 33% em Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura e 25% em Outras atividades de Serviço. A maioria (33%) atua em empresas com mais de 499 colaboradores.

No que tange ao tempo na empresa, 25% dos participantes estão há mais de 8 anos na organização, e outros 25% de 1 a 3 anos. Destes, 33% atuam no cargo de Diretoria e 25% no cargo de Coordenador. Dos colaboradores supervisionados diretamente, 75% atuam entre 1 a 7, sendo 42% dos participantes, atuantes na posição de liderança há mais de 8 anos.

4.4.2 Programa de Liderança Espiritual

Nesta seção, o Programa de Liderança Espiritual é proposto, no Quadro 6. Partindo da definição de Liderança Espiritual, Fry (2003) alega que é a compreensão dos valores, atitudes e comportamentos que são necessários para a motivação intrínseca de si mesmo e dos outros. Partindo do nível do autoconhecimento até a consciência do todo (sustentabilidade), é que os conceitos trabalhados, os respectivos objetivos específicos e as práticas realizadas foram delineados.

Quadro 6- Proposição do Programa de Liderança Espiritual

Módulo/Encontro	Conceitos Trabalhados	Objetivos Específicos	Práticas Realizadas
1. Conhecendo-nos	Apresentação do Programa em geral; apresentação breve dos conceitos de Liderança Espiritual e de Sustentabilidade.	Apresentação dos participantes e dos facilitadores. Nesse primeiro momento, o objetivo é iniciar a conexão do grupo.	Apresentação no Padlet. Expectativas e acordos para o Programa. Escrita no chat sobre o que acreditam ser Liderança Espiritual e Sustentabilidade. Meditação da Liderança Espiritual.
1. Conhecendo-nos	Valores do amor altruísta do líder.	Aprofundar a conexão entre os facilitadores e os participantes. Iniciar a reflexão sobre o participante como o líder com fundamentos espirituais.	Check in. Atividade em grupo sobre hobbies, interesses e a motivação de estar no programa. Quais líderes te inspiram? Quiz dos valores do amor altruísta. Líder do século XXI (pensar, sentir e agir).
2. "Eu" com o "Eu"	Quem sou eu por trás das máscaras?	Introdução às práticas de autoconexão.	Prática da aterrissagem. Como eu posso agir como líder do século XXI? Como me apresento para o mundo?
2. "Eu" com o "Eu"	O que é autocompaixão?	Aprofundar o olhar para si mesmo por meio da compaixão.	Música: Me curar de mim. Quem sou eu? Prática da Autocompaixão.
3. “Eu” com “Nós”	Níveis de Escuta (Teoria U e Comunicação Não-Violenta)	Iniciar a reflexão sobre as ações com o outro.	Prática da Comunicação na Liderança. Reflexão sobre uma situação que não foram ouvidos. Reflexão sobre uma situação em que tiveram seus processos de comunicação criticados. Bons votos ao grupo.

Continua

Conclusão

Módulo/Encontro	Conceitos Trabalhados	Objetivos Específicos	Práticas Realizadas
3. “Eu” com “Nós”	Evolução dos Agrupamentos Humanos.	Provocar a reflexão sobre a diversidade das pessoas e os impactos dela nas organizações.	Prática dos Sentimentos e Necessidades atendidas e não atendidas. Prática sobre diversidade. Prática da Compaixão. Quais práticas de diversidade são implementadas na organização que atuam? O que pode impedir que práticas de diversidade sejam implementadas?
4. “Eu” com “Todo”	O que é sustentabilidade?	Propor um compromisso moral e o desafio de co-criar um mundo consciente e sustentável que funcione para todos.	Contrato de Helena e Miguel. Investigação da atribuição do valor, mudanças de paradigmas e sobre o conceito de desenvolvimento sustentável. Texto do Rio e do Oceano.
4. “Eu” com “Todo”	Apresentação de Cases de Sustentabilidade em Organizações. Caminhos Espirituais.	Investigar as ações para a sustentabilidade no dia a dia dos participantes.	O que o líder tem feito de ações para a sustentabilidade em sua organização? Qual é seu compromisso de ação do eu, do nós, do todo? Quais práticas eu pretendo inserir na minha rotina? Eu me comprometo a...

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.5 Grupo Focal

A Teoria da Liderança Espiritual é trazida como uma proposta de transformação em organizações que buscam sempre a aprendizagem (FRY, 2003; FRY *et al*., 2005). Desse modo, este programa foi delineado como uma jornada de transformação. Os itens a seguir descrevem o que foi alcançado no grupo focal realizado.

4.4.5.1 Participação no Programa de Liderança Espiritual

O primeiro questionamento ao grupo focal foi em relação à motivação para participar do Programa de Liderança Espiritual. Alguns participantes alegaram que a intenção de

participar veio principalmente por já conhecerem o trabalho de alguns dos facilitadores, além do convite ter sido recebido via Universidade de São Paulo (USP) e alguns de seus professores. Outros participantes afirmaram que estavam iniciando uma nova jornada com seus colaboradores, e gostariam de os engajar nas causas da sustentabilidade, sendo o programa um meio de facilitação a isso. Além de trazer outras referências de vivências fora da empresa em que atuam.

Ao final de cada encontro, os participantes afirmaram que saíam com esperança, e em harmonia, principalmente pela troca de experiências vivenciadas no grupo, e pelo propósito compartilhado nas pessoas que se engajaram a participar. O tema abordado no treinamento, não é uma temática tão disseminada, e esse fato, favoreceu a busca de aprendizado pelos participantes.

O termo “Espiritual” foi citado como uma necessidade de uma possível adequação para a razão de existir do Programa, pois induziu os participantes erroneamente quanto ao conteúdo que seria trabalhado, já que é um termo muito abrangente. Ainda, no que se refere à Espiritualidade e à Sustentabilidade, alguns participantes alegaram terem tido o entendimento de que todos os tipos de liderança seriam trabalhados conceitualmente. Dessa maneira, sugere-se que futuramente o nome do programa seja modificado para Programa de Liderança Integral Sustentável ou Programa de Liderança Integradora.

4.4.5.2 Dimensão da Liderança Espiritual

Dentro da dimensão da Liderança Espiritual, os construtos de esperança/fé, propósito, amor altruísta e vida interior foram os analisados. A fonte desta liderança está nas práticas de vida interior, que podem ser de distintas formas. Esse cultivo influencia positivamente esta liderança por meio do desenvolvimento da esperança e fé em um propósito claro e convincente. As qualidades do amor altruísta, que incluem confiança, lealdade, perdão, aceitação, gratidão, integridade, honestidade, coragem, humildade, bondade, compaixão, paciência, excelência e diversão (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005), são consideradas neste trabalho como primordiais para desenvolver os outros construtos da LE. A sociedade ainda está muito vinculada ao amor exclusivista, dedicando este amor à indivíduos específicos. A dedicação de um amor coletivista, abrangente, amplo, fraternal, pode advir do cultivo do amor altruísta, que potencializará uma maior conexão entre o "eu", o "nós" e o "todo" (RIMANOCZY, 2014; SCHARMER, 2014).

Os participantes do grupo focal trouxeram que uma vida interior bem trabalhada, traz a habilidade de silenciar para ouvir o outro sem julgamentos, em um exercício de empatia e escuta genuína (FRY; EGEL, 2017). Eles acreditam que a partir dessa atenção plena, tudo pode ser construído, mantido, aprimorado e até mesmo transformado. Além disso, no exercício da liderança, a vida interior bem trabalhada contribui para ações mais conscientes e produtivas.

Um dos participantes ainda afirmou: "*Pra mim foi marcante no programa as trocas com o grupo, o incentivo para o autodesenvolvimento, o compartilhamento do conceito de liderança espiritual com os exemplos de diferentes caminhos e também a modelagem à distância: quebrando paradigmas de que uma conexão profunda só se faz no presencial... esses conhecimentos e experiências tiveram impacto positivo em minha vida de que as conexões podem e devem ser ampliadas, teve também um sentido profundo de que o propósito pode nos guiar, pode ser uma bússola para a tomada de decisão*".

Nesta dimensão e no Módulo 2, ao ter sido trabalhado a autoconsciência e a autoconexão, os integrantes afirmaram que houve um auxílio no direcionamento do trabalho do outro, em como liderar e tentar extrair o melhor de cada pessoa. Tentar compreender o que o outro gosta, possui necessidade, e encontrar formas específicas para motivá-los, de modo que esteja alinhado ao que o líder tem esperança e fé, parte deste olhar para dentro (MARTINEZ *et al.*, 2017).

Estas dinâmicas foram importantes para a compreensão de como se sentir em relação às outras pessoas e a iniciar uma atenção mais plena nelas, ou seja, em como elas se sentem também. Outro ponto levantado como positivo pelos participantes foi a identificação das crenças limitantes e ao mesmo tempo aplicar a autocompaixão em relação a elas.

O programa também proporcionou uma nova perspectiva em relação ao modo de agir, principalmente no modo de se comunicar. Foi observado que ao não se criar expectativas na reação do outro e não esperar uma validação de uma ação positiva no "eu", provocou aprendizados em torno da autoaceitação e consequentemente no bem-estar (BARRON; CHOU, 2017; FRY; SLOCUM, 2008).

Além disso, os integrantes alegaram que o autoconhecimento é uma viagem que todos deveriam realizar, ainda que seja muitas vezes dolorosa. Ao se auto-observar, a pessoa acaba lidando com seus aspectos negativos, e a partir desse olhar a decisão de se transformar ou não é uma grande oportunidade. Compreender quais são as reações e comportamentos que são provocados do jeito que o "eu" se manifesta no outro, traz que o autoconhecimento pode ser libertador.

Ao buscar o caminho espiritual, o olhar do "eu" para o "eu" se torna um ponto de partida essencial. Como líder, estar atento às necessidades dos liderados é mais desafiador se ele não é capaz de perceber suas necessidades e as origens delas. Logo, os participantes alegaram que esses encontros envolvendo a dimensão da Liderança Espiritual foi primordial para exercer a liderança nas organizações, e o ponto de início para alcançar o bem-estar espiritual.

4.4.5.3 Dimensão do Bem-estar Espiritual

Esta dimensão, do Bem-estar Espiritual, contempla os construtos de significado/vocação e de pertencimento (FRY; MATHERLY; OUIMET, 2010). Quando as práticas espirituais começam a ser cultivadas, por trás dos julgamentos e da forma como o mundo é percebido, existem outras perspectivas, arraigadas muitas vezes em diferentes valores (FRY *et al*., 2016; WAHID; MUSTAMIL, 2017). E ao existir outras maneiras de percepção do mundo, entende-se que existem distintas formas de trabalhar a liderança, a comunicação, a conexão com a natureza, sendo relações mais saudáveis, com o foco em um amor altruísta. E isso gera uma motivação de buscar, aprender, se autoconhecer e se conectar mais com o entorno, gerando um senso de sobrevivência espiritual, por meio do significado/vocação e do pertencimento.

Nos encontros que contemplam esta dimensão, os participantes afirmaram que as práticas de escuta, de comunicação não-violenta e as de compaixão foram diferenciais do programa, pelo seu poder transformador em um relacionamento, na família e nas equipes organizacionais. O líder possui um papel essencial de escutar ativamente seus liderados, e o aprendizado foi de utilizar a mente, o coração e a vontade, abertos para isso. Ao deixar de focar nos erros para focar nas necessidades de cada indivíduo, a comunicação se torna mais fluída, seja no ambiente corporativo ou não.

Sobre esse ponto, um dos participantes alegou: "*Gostei muito da reflexão de qual é o papel do líder e quais funções ele tem com sua equipe, mas sinto que o principal aprendizado foi como entender quais são as necessidades de sua equipe praticando a escuta ativa com todos, com a mente aberta, coração aberto e vontade aberta"*.

Os integrantes alegaram também que a compreensão de que ser sincero e ser autêntico não justificam ser agressivo, e isso fez com que eles começassem a observar mais ativamente suas atitudes. A maneira pela qual eles se comunicavam em suas respectivas empresas gerava movimentações das outras pessoas que muitas vezes era de um formato de reação não desejado pelo líder. Logo, o nível de aceitação dessas atitudes aumentou, havendo mudanças nos

relacionamentos, melhorando o clima organizacional e sendo mais fácil lidar com as situações (KARAKAS, 2009; RIMANOCZY, 2014). Esse cenário contribui para a gestão da cultura organizacional baseada nos valores do amor altruísta.

4.4.5.4 Dimensão do *Triple Bottom Line*

Quando o "eu" se sente conectado, ele se sente parte do todo, do sistema (BARRON; CHOU, 2017; FRY; WIGGLESWORTH, 2013; SCHARMER, 2014). Essa conexão com a natureza ainda é vista como responsabilidade das organizações para as ações envolvendo a sustentabilidade (PLOUM *et al.,* 2018). Os participantes alegaram que a gestão da cultura influencia muito os hábitos da população, e que a consciência sobre a necessidade de mudança de paradigmas, e de reconexão com o "todo" ainda é recente. Muito é discutido sobre sustentabilidade, mas a aplicação de novas atitudes frente a ela ainda está muito lenta (FRY, 2003; JEON *et al.*, 2013).

Um ponto forte apontado pelos participantes foi a conexão com um grupo que busca um propósito compartilhado, que é deixar um mundo melhor do que o encontraram. A troca de experiências e vivências dentro de distintas organizações, os trouxeram do lugar do significado/vocação para o de pertencimento (FRY, 2003; FRY; COHEN, 2009).

Outro apontamento se refere às reflexões que foram geradas durante o programa, e que ao retornar a rotina, e não haver uma alimentação de informações a respeito da sustentabilidade, outros problemas e desafios são priorizados em detrimento à ela. Ainda assim, eles afirmaram que o senso de responsabilidade de fazer algo a respeito da sustentabilidade aumentou.

O programa gerou qualidade nas discussões e trocas em relação às escolhas que os líderes podem tomar. Ademais, proporcionou inspiração para buscar ações de outras empresas que já incentivam tanto a jornada de autodesenvolvimento, quanto o foco em ações sociais, ambientais e ainda assim gerando os aspectos financeiros. Ainda que muitos participantes ainda sintam que estão iniciando a jornada neste âmbito, eles possuem um papel essencial como líderes, de servir de exemplo no que tange às competências de ações para a sustentabilidade (PLOUM *et al.,* 2018).

Ainda, os integrantes trouxeram que não vieram a esse mundo apenas para morrer, mas sim para deixar um legado, fazer algum bem para a sociedade, mesmo que seja apenas para o vizinho. Por muitas vezes, os conceitos daquilo que se acredita é questionado por eles, principalmente quando são inseridos em grupos, no objetivo de trabalharem juntos, e esses

grupos não se importam com as consequências de suas ações. Desse modo, eles levantaram qual das ações de fato irá prevalecer.

Um dos participantes alegou: "*Eu entendo que se fizermos um pouco só da nossa parte, é um problema a menos que a gente vai trazer para o mundo. O curso me fez voltar a refletir em como isso impacta em nossa vida, e o que a gente pode fazer para tentar voltar a ter uma vida mais sustentável, não só na empresa como na vida pessoal*". Por outro lado, outros afirmaram que ainda sentem dificuldade em entender que por menor que seja um ato em prol da sustentabilidade, isto gerará um impacto na sociedade e no ambiente.

Das práticas realizadas, o Contrato de Helena e Miguel e o Eu me comprometo a... foram trazidas como as mais marcantes e as que causaram mais profundidade nas reflexões. Como o mundo atual gera muito acesso a conteúdos e informações, essas práticas aumentaram a sensibilidade de temáticas que nem sempre recebem a devida atenção. Além disso, gerou um processo de autorresponsabilização, já que foi possível entender que como gestor da organização a responsabilidade de gerar aumenta as possibilidades de ações mais produtivas em prol da sustentabilidade. Por fim, informaram que foi uma grata surpresa o programa trazer os aspectos do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1999) para os encontros do Módulo 4.

4.4.5.5 Aspectos Gerais

Em geral, os integrantes trouxeram que as experiências compartilhadas nas atividades propostas pelo programa, os fizeram ter uma nova visão, novas perspectivas e os deixaram com a mente mais aberta para as práticas espirituais e para a sustentabilidade. Além disso, o programa deixou marcado nos participantes os diferentes papéis dos líderes ao servir de exemplo, a importância de acompanhar o dia a dia dos funcionários, dar *feedback* e perceber as reações após dar-lo, trabalhar a inteligência emocional da equipe, avaliar seus desempenhos, ser acessível, mostrar caminhos, tentando encorajar as pessoas com honestidade e justiça.

Foi ressaltado também que o incentivo ao autodesenvolvimento, o compartilhamento do conceito de Liderança Espiritual com os exemplos de diferentes caminhos para buscar a espiritualidade foram pontos fortes do programa. Eles alegaram que algumas premissas foram reforçadas, e que foi importante terem uma validação de estarem seguindo essa jornada, o que dá mais força e estímulo para continuar gerindo a organização da maneira que já a fazem, principalmente na linha da espiritualidade e da sustentabilidade. O sentido profundo de que o propósito pode ser uma bússola para a tomada de decisão também foi abordado.

A modelagem à distância quebrou paradigmas nos participantes, de que a conexão profunda só é possível no modo presencial. Por ser um grupo diversificado, as partilhas sobre as situações desafiadoras, e os pontos em comum dos integrantes trabalhados no último encontro, foram desenvolvendo a confiança de que a autotransformação pode influenciar o mundo, principalmente de dentro para fora. Os participantes informaram que após o curso conseguiram vivenciar o dia a dia com mais tranquilidade e consequentemente ao conseguir enxergar como eles são como líderes, eles afirmaram que sentiram uma fluidez melhor em suas atividades.

Ainda que muitas vezes não era possível estar presente em algum encontro, os participantes afirmaram que isso não significou menos conexão ou menor qualidade no contato de quando estavam juntos. O grupo desenvolveu empatia, conexão profunda e humildade para reconhecer as janelas de oportunidades, tornando-se um grupo de afinidade e de referência. Outro ponto trazido foi a empatia desenvolvida em relação ao que o grupo acadêmico enfrenta em suas pesquisas.

Das sugestões ao programa, alguns participantes afirmaram que a duração dele deveria ser maior, ou no tempo dos encontros, ou em meses. Foi apontado que em muitas dinâmicas de partilhas, os integrantes muitas vezes não tinham tempo hábil para finalizar a participação, ainda que os facilitadores propusessem mais tempo do que havia sido planejado para a atividade. Isso gerou um impacto na parte conceitual, que muitas vezes deu a sensação aos participantes de que a explanação estava sendo passada de maneira mais corrida.

Outro ponto levantado em relação à participação das pessoas no programa, foi que talvez por ser gratuito, pode ter interferido no compromisso da participação. Além disso, o fato de não ter sido presencial também pode ter influenciado na dinâmica do curso. Foi sugerido que certificados fossem emitidos aos participantes com 100% de presença, para estimular essa participação. Ademais, pelo fato de uma pandemia estar sendo enfrentada mundialmente, as adaptações às mudanças nas organizações aconteceram de maneira mais intensa. Logo, muitos participantes que haviam confirmado a participação, acabaram por retomar as atividades nas suas respectivas empresas, e isso impactou na amostra final da pesquisa. Para alguns participantes, o grupo não conseguiu sustentar uma construção melhor de conhecer as diferentes realidades.

Em relação ao conteúdo do programa, foi sugerido que houvesse mais partes conceituais de liderança, as diferenciando em relação à comportamentos, principalmente. Mesmo assim, os participantes alegaram que voltariam a fazer o curso, e que a maneira como ele foi organizado, foi de modo leve, diferente, e que ocorreu em um momento sensível mundial, sendo muito

importante para os participantes refletirem sobre as temáticas abordadas e gerar mudanças em seus cotidianos. Foi levantado também que o material com as temáticas seja disponibilizado aos participantes, por ser um tema interessante.

Por fim, foi sugerido que o grupo facilitador possa contribuir com a disseminação do conceito de Liderança Espiritual, difundindo mais os conceitos fora da academia, a fim de ampliar a possibilidade de maior conexão das pessoas com elas mesmas, e o fortalecimento de relações que promovam a sustentabilidade, com trocas de boas práticas e crescimento compartilhado.

4.5 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi de propor e avaliar um programa de desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade, por meio da Liderança Espiritual. Denominado como Liderança Espiritual, este estudo contou com diferentes etapas para alcançar o seu objetivo. O Questionário de Liderança Espiritual foi aplicado em duas fases, para o grupo participante, com uma diferença de três meses entre as coletas.

Dentre as contribuições teóricas e práticas deste estudo está a adaptação do Questionário de Liderança Espiritual para a realidade brasileira, além de trazê-lo como balizador do antes e depois da intervenção pelo Programa de Liderança Espiritual. Além disso, este estudo contribui para o avanço do campo conceitual da relação de espiritualidade e sustentabilidade, aumentando a disseminação dos conceitos da Liderança Espiritual e o fortalecimento de relações que proporcionem trocas de boas práticas sustentáveis, sendo pontos relevantes deste estudo e sua contribuição. A proposição do programa e sua validação por líderes também apresenta contribuições à teoria e a aplicabilidade do que foi trazido, já que eles conseguem relacionar o que pode funcionar nas organizações em que trabalham com o que foi proposto pelo programa.

Dentre as principais limitações do estudo, destaca-se que não foi calculado o número amostral necessário para participação do Programa de Liderança Espiritual, sendo incoerente utilizar de estatísticas para comparar os resultados do questionário nessa pesquisa, no antes e após a intervenção, já que o número de respondentes não foi significante. Além disso, muitos participantes do programa o abandonaram no decorrer dos encontros. Dentre os motivos, alguns não conseguiriam conciliar os horários com as demandas das empresas, outros tiveram problemas de saúde na família, alguns trocaram de empresa e não conseguiram adequar os horários e outros não aceitaram o programa ser no modo virtual. A agenda nas empresas

também foi um empecilho para a participação de todos os integrantes do Programa de Liderança Espiritual, na realização do grupo focal.

Em relação a aplicação do questionário, ressalta-se que houve um reduzido tamanho amostral disponível. Amostras pequenas, como no caso do presente estudo, afetam negativamente o poder dos testes utilizados para análise estatística dos dados, aumentando a probabilidade de ocorrência de erro do tipo II (BARROS; MAZUCHELI, 2005). Neste sentido, foi decidido não utilizar esse tipo de análise, para que fosse possível ter cautela na interpretação dos dados obtidos a partir das análises inferenciais realizadas.

Por fim, sugere-se que futuros estudos apliquem o questionário de Liderança Integral e a intervenção via Programa de Liderança Integral, em um plano amostral maior e mais significativo. Dessa maneira, os resultados estatísticos podem ser mais robustos, trazendo ainda mais credibilidade para as empresas de que essa abordagem pode ser um caminho viável de ser traçado. Outro futuro estudo possível, seria uma intervenção longitudinal, para conferir se as ações em sustentabilidade são implementadas a longo prazo nas organizações.

Referências Capítulo 4

ADAMS, J.; KHAN, H. T. A.; RAESIDE, R. **Research methods for business and social science students**. 2nd ed. New Delhi: SAGE, 2014.

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

BARRON, K.; CHOU, S.Y. Toward a spirituality mode of firm sustainability strategic planning processes. **Society and Business Review**, Bingley, v. 12, n. 1, p. 46-62, 2017.

BARROS, E. A. C.; MAZUCHELI, J. Um estudo sobre o tamanho e poder dos testes t-Student e Wilcoxon. **Acta Scientiarum. Technology**, Maringá, v. 27, n. 1, p. 23-32, 2005.

COHEN, E.; TAYLOR, S.; MÜLLER-CAMEN, M. **HRM's role in corporate social and environmental sustainability**. Alexandria: SHRM, 2012. Disponível em: http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/4-12%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf. Acesso: 10 Fev. 2018.

DERUE, S.; ASHFORD, S. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010.

EDWARDS, M. Good for business: an integral theory perspective on spirituality in organisations. **Journal of Spirituality, Leadership and Management**, London, v. 3, n. 1, p. 2-11, 2004.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1999.

FAIRHURST, G. T.; GRANT, D. The social construction of leadership: a sailing guide. **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 24, n. 2, p. 171-210, 2010.

FAIRHURST, G. T.; UHL-BIEN, M. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 23, n. 6, p. 1043--1062, 2012.

FRY, L.; KRIGER, M. Towards a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 62, n. 11, p. 1667-1696, 2009.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.

FRY, L. W. Spiritual leadership and faith and spirituality in the workplace. *In*: NEAL, J. (Ed.). **Handbook of faith and spirituality in the workplace**. New York: Springer, 2013. p. 697-704.

FRY, L. W.; COHEN, M. P. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 84, n. 2, p. 265-278, 2009.

FRY, L. W.; EGEL, E. Spiritual leadership: embedding sustainability in the triple bottom line. **Graziadio Business Review**, Los Angeles, v. 20, n. 3, p. 1-28, 2017.

FRY, L. W.; MATHERLY, L. L.; OUIMET, J. R. The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 7, n. 4, p. 283-314, 2010.

FRY, L. W.; MATHERLY, L. L.; WHITTINGTON, J. L.; WINSTON, B. Spiritual leadership as an integrating paradigm for servant leadership. *In*: SINGH-SENGUPTA S. A.; FIELDS, D. (Eds.). **Integrating Spirituality and Organizational Leadership**. New Delhi: Macmillan India, 2007. p. 70-82.

FRY, L. W.; SLOCUM, J. W., JR. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.

FRY, L. W.; VITUCCI, S.; CEDILLO, M. Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 835-862, 2005.

FRY, L. W.; WIGGLESWORTH, C. G. Toward a theory of spiritual intelligence and spiritual leader development. **International Journal on Spirituality and Organization Leadership**, Delhi, v. 1, n. 1, p. 47-79, 2013.

JEON, K. S.; PASSMORE, D. L.; LEE, C.; HUNSAKER, W. Spiritual leadership: a validation study in a Korean context. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 10, n. 4, p. 342-357, 2013.

KARAKAS, F. Spirituality and performance in organizations: a literature review. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2009.

LOPEZ, K. J.; MARTINEZ, Z. L.; SPECHT, L. B. The economy of communion model: a spirituality-based view of global sustainability and its application to management education. **Journal of Management for Global Sustainability**, Quezon City, v. 1, n. 1, p. 71-90, 2013.

MARATHE, G.; SINGH, S.; BALASUBRAMANIAN, G. Integrating business-society dichotomy through spiritual lens. **The Indian Journal of Industrial Relations**, New Delhi, v. 54, n. 2, p. 199-214, 2018.

MARTINEZ, F.; O'SULLIVAN, P.; SMITH, M.; ESPOSITO, M. Perspectives on the role of business in social innovation. **Journal of Management Development**, Bingley, v. 36, n. 5, p. 681-695, 2017.

PLOUM, L.; BLOK, V.; LANS, T.; OMTA, O. Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. **Organization & Environment**, London, v. 31, n. 2, p. 113-132, 2018.

RIMANOCZY, I. A matter of being developing sustainability-minded leaders. **Journal of Management for Global Sustainability**, Quezon City, v. 2, n. 1, p. 95-122, 2014.

SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge**: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SHANKAR, S.; ANAGH, G. S.; VAISH, A. Spirituality and skill for leadership towards sustainable management. **Purshartha**, Varanasi, v. 10, n. 2, p. 107-112, 2018.

STAMP, K. Spirituality and environmental education. **Australian Journal of Environmental Education**, Cambridge, v. 7, n. 1, p. 79-86, 1991.

UHL-BIEN, M.; RIGGIO, R. E.; LOWE, K. B.; CARSTEN, M. K. Followership theory: a review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 25, n. 1, p. 83-104, 2014.

VINKHUYZENA, O. M.; KARLSSON-VINKHUYZENA, S. I. The role of moral leadership for sustainable production and consumption. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 63, p. 102-113, 2014.

WAHID, N. K. A.; MUSTAMIL, N. M. Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 30, n. 2, p. 263-280, 2017.

5 CAPÍTULO: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir a pergunta central de pesquisa sobre como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para ações em sustentabilidade, os três estudos que compõem esta tese apresentaram perspectivas complementares. E, no intuito de não haver repetições desnecessárias das discussões já realizadas, opta-se neste capítulo por apresentar uma matriz de amarração (Quadro 7).

Esta matriz visa apresentar uma conclusão que integra o **Estudo 1**, o **Estudo 2** e o **Estudo 3**. Além disso, novas referências teóricas não são esperadas neste capítulo, já que a discussão presente retomará ao que já foi supracitado.

Quadro 7- Matriz de Resultados e Contribuições da Tese

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA *Como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para ações em sustentabilidade?*			
OBJETIVO GERAL Investigar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações relacionadas à sustentabilidade.			
CONCLUSÃO PARTICULARIZADA			
Síntese dos resultados	**Contribuições para o avanço do conhecimento**	**Limitações**	**Proposta de estudos futuros**
Estudo 1 a) A pesquisa mostra que nos estudos levantados, a Gestão da Cultura Organizacional e a Comunicação e Trabalho em Equipe, foram as dimensões mais recorrentes da relação analisada. b) Dentro das Dimensões Funcionais de RH, o destaque foi para Treinamento e Desenvolvimento. c) Dos artigos contendo o eixo de Sustentabilidade, apenas 45% deles citaram a relação da temática às outras levantadas. d) No eixo temático de Liderança Espiritual, o Significado/Vocação foi o mais recorrente nos artigos analisados.	**Estudo 1** a) Construção de um *framework* de relacionamento das maiores ocorrências entre os eixos temáticos analisados. b) Os resultados obtidos indicam que o desenvolvimento da teoria da LE é relevante e aplicável a criar e manter o local de trabalho sustentável pelos e para os funcionários, contribuindo para o avanço da conexão entre espiritualidade e sustentabilidade. c) Apontar que o Treinamento e Desenvolvimento assumem um papel intermediário entre o alcance da gestão cultural até atingir as ações de Sustentabilidade Organizacional.	**Estudo 1** a) Muitos estudos consideram a religião e a espiritualidade com equidade para abordarem a Liderança Espiritual. Ainda deve haver uma maior distinção entre os conceitos, pois muitos artigos mencionavam alguma religião. b) Por conta das temáticas emergentes, foi necessário utilizar periódicos que não apresentam altas indexações e fator de impacto. c) As palavras-chave utilizadas na busca pelos artigos podem não ter tido toda abrangência possível.	**Estudo 1** a) Do ponto de vista teórico, é necessário explorar a compreensão científica da espiritualidade e como ela pode influenciar a busca por ações sustentáveis. b) Explorar profundamente a relação entre a gestão da cultura organizacional e a LE, ou seja, como ela ocorre. c) Futuras pesquisas que relacionam outras dimensões dos eixos temáticos que não foram ainda recorrentes nos estudos, ou bem explorados.

Continua

Continuação

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA *Como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para ações em sustentabilidade?*			
OBJETIVO GERAL Investigar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações relacionadas à sustentabilidade.			
CONCLUSÃO PARTICULARIZADA			
Síntese dos resultados	**Contribuições para o avanço do conhecimento**	**Limitações**	**Proposta de estudos futuros**
Estudo 2 a) O construto de Vida Interior, apesar de ter suas hipóteses confirmadas, pouco contribuiu para explicar a variação no modelo, já que seus coeficientes estruturais são baixos, bem como os tamanhos do efeito. b) A variação de Esperança/Fé é melhor explicada por Amor Altruísta; Propósito é melhor explicada por Esperança/Fé. d) A variação de Produtividade é mais bem explicada por Pertencimento; a variação de Compromisso Organizacional é mais bem explicada por Pertencimento. e) A variação de Satisfação com a vida é mais bem explicada por Significado/Vocação; e a variação de Competências de Ação para a Sustentabilidade é mais bem explicada por Significado/Vocação.	**Estudo 2** a) Como contribuição teórica, este trabalho traz ao contexto brasileiro a pesquisa sobre Liderança Espiritual, e agrega as questões de Competências de Ações para a Sustentabilidade ao questionário. b) Como contribuição metodológica, o estudo traz o uso de equações estruturais no uso do questionário no contexto brasileiro. c) Como contribuição prática, este estudo demonstrou a possibilidade de desenvolver treinamentos que conectem a espiritualidade com a sustentabilidade, o que pode promover uma consciência indivíduo-mundo maior, e uma gestão da cultura organizacional baseada nos valores do amor altruísta.	**Estudo 2** a) A amostra dos respondentes foi por conveniência, não caracterizando a abrangência nacional.	**Estudo 2** a) Futuros estudos podem ser realizados para abranger um maior nível nacional de respondentes. b) As análises também podem ser feitas por setores organizacionais, porte da organização, a fim de fazer distintas comparações.

Continua

Continuação

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA *Como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para ações em sustentabilidade?*			
OBJETIVO GERAL Investigar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações relacionadas à sustentabilidade.			
CONCLUSÃO PARTICULARIZADA			
Síntese dos resultados	**Contribuições para o avanço do conhecimento**	**Limitações**	**Proposta de estudos futuros**
Estudo 3 a) O estudo propõe uma intervenção com o uso do questionário de Liderança Espiritual como medida de mensuração. b) Um programa de treinamento denominado Liderança Espiritual é proposto com os conceitos trabalhados, os objetivos específicos e as práticas realizadas.	**Estudo 3** a) Este trabalho traz como contribuição teórica e prática, o uso do Questionário de Liderança Espiritual como balizador do antes e depois da intervenção pelo Programa de Liderança Espiritual. b) Contribuição para o avanço do campo conceitual da relação de espiritualidade e sustentabilidade, aumentando a disseminação dos conceitos da Liderança Espiritual e o fortalecimento de relações que proporcionem trocas de boas práticas sustentáveis.	**Estudo 3** a) Uma limitação é que não foi calculado o número amostral necessário para participar do Programa de Liderança Espiritual, e no decorrer dos encontros muitos participantes o abandonaram por diferentes razões. c) Em relação a aplicação do questionário, ressalta-se que houve um reduzido tamanho amostral disponível do grupos participante. Amostras pequenas, como no caso do presente estudo, afetam negativamente o poder dos testes utilizados para análise estatística dos dados.	**Estudo 3** a) Sugere-se pesquisas futuras longitudinais. b) Os futuros estudos podem aplicar o questionário de Liderança Espiritual e a intervenção via Programa de Liderança Espiritual, em um plano amostral maior e mais significativo.

Continua

Conclusão

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA *Como as dimensões da Liderança Espiritual podem desenvolver as pessoas para ações em sustentabilidade?*
OBJETIVO GERAL Investigar a conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações relacionadas à sustentabilidade.
CONCLUSÃO INTEGRADORA
O desenvolvimento teórico trazido no Estudo 1, mostrou que a conexão da Teoria da Liderança Espiritual com a Sustentabilidade é uma possibilidade emergente de estudos e aplicação na prática. Assim, o Estudo 2 trouxe a análise empírica da relação, no contexto brasileiro, do questionário de Liderança Espiritual, e das variáveis de Competências de Ações para a Sustentabilidade Esse questionário foi avaliado por especialistas e aplicado em líderes do contexto brasileiro. Por fim, o Estudo 3 teve o objetivo de colocar em prática a aplicação desse questionário e de propor e avaliar um programa de treinamento, denominado doravante de Programa de Liderança Integral. O ineditismo desta tese se pauta nesse encadeamento de teoria e prática, e do avanço do desenvolvimento da relação da Liderança Espiritual e ações para a sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta tese chega a um resultado exitoso quando retoma ao objetivo inicial que era de avançar na investigação da conexão entre as dimensões da Liderança Espiritual e o desenvolvimento de pessoas para ações em sustentabilidade. Ao compreender que dentro da dimensão de Recursos Humanos, as áreas de Gestão da Cultura Organizacional, da Comunicação e Trabalho em equipe e de Treinamento e Desenvolvimento foram as mais recorrentes nos artigos analisados, os Estudos 2 e 3 seguiram o fluxo da agenda de pesquisa levantada.

Os líderes organizacionais, ao seguirem a jornada da Liderança Espiritual, e terem mais autoconexão e autoconsciência, são capazes de levar valores do amor altruísta, esperança/fé, propósito ao gerir a cultura organizacional. Esses valores serão repassados por meio de uma Comunicação não-violenta, eficaz, empática, e o trabalho em equipe poderá gerar resultados sustentáveis e em ações para a sustentabilidade. Ainda, ao passarem por intervenções de Treinamento e Desenvolvimento, como foi no caso do Estudo 3, os líderes são convidados a refletirem e a repensarem sobre as temáticas da espiritualidade e da sustentabilidade, o que pode potencializar as mudanças nas organizações.

De modo geral, esta tese contribui para o avanço da relação entre as temáticas, e principalmente na disseminação da Liderança Espiritual no contexto brasileiro. Foi proposto uma abordagem de relacionamento entre as temáticas abordadas neste trabalho, que visam facilitar o entendimento do encadeamento dos estudos. Espera-se que as sugestões propostas na Matriz de Resultados e Contribuições da Tese (Quadro 7), possa incentivar novos pesquisadores

brasileiros a contribuírem com essas áreas, bem como os desdobramentos que as aplicações de programas de treinamento de Liderança Espiritual possam ser disseminadores de boas práticas e ações para a sustentabilidade. Ainda, pesquisas longitudinais são bem quistas para a robustez nas temáticas e no avanço do conhecimento.

Por fim, ressalta-se que ainda há muito trabalho a ser feito para que os seres humanos consigam se reconectar nas áreas social, ecológica e espiritual, transcendendo os comportamentos egóicos que tem priorizado a utilização de recursos sem a consciência das consequências que tem gerado por essas ações. Ao utilizar abordagens do “eu” com “eu”, “eu” com o “nós” e “eu” com o “todo”, espera-se que mais pessoas possam contribuir com a disseminação da busca pela espiritualidade e da sustentabilidade. Desse modo, a intenção é que esta tese seja mais um combustível para que esse objetivo seja alcançado.

ANEXO A – Questionário Liderança Espiritual

ITEMS
Propósito - descreve a jornada da organização e por que estamos seguindo; define quem somos e o que fazemos.
18. Estou comprometido com o propósito da empresa que trabalho.
26. A empresa que trabalho tem uma declaração de propósito com a qual me identifico.
28. O propósito da empresa que trabalho é admirável para mim.
30. O propósito da empresa que trabalho inspira o meu melhor desempenho.
Esperança/Fé - a garantia das coisas esperadas, a convicção de que a visão/objetivo/missão da organização será cumprida.
8. Eu estou disposto a "fazer o que for necessário" (dentro dos limites éticos e legais) para garantir que a empresa que trabalho cumpra sua missão.
15. Eu faço um esforço extra para ajudar a empresa que trabalho a ter sucesso porque acredito no que ela representa.
16. Eu acredito na missão da empresa que trabalho.
36. Estabeleço metas desafiadoras para o meu próprio trabalho porque acredito na empresa que trabalho.
Amor altruísta - um sentimento de totalidade, harmonia e bem-estar produzido por meio de cuidado, preocupação e apreço por si e pelos outros.
1. Os líderes da empresa em que trabalho cumprem o que falam.
10. Os líderes da empresa que trabalho são honestos.
12. A empresa que trabalho é leal com seus colaboradores.
22. Os líderes da empresa que trabalho têm bom senso para defender seus liderados quando necessário.
31. A empresa que trabalho é atenciosa com seus colaboradores e quando eles não estão bem, procuram uma solução ou tomam uma iniciativa sobre isso.
Significado/vocação - uma sensação de que a vida de alguém tem significado e faz a diferença.
2. As minhas atividades no trabalho fazem diferença na vida das pessoas.
14. As minhas atividades no trabalho têm propósito para mim.
17. As minhas atividades no trabalho são muito importantes para mim.
23. Minhas atividades profissionais estão de acordo com meu propósito de vida.
Pertencimento - uma sensação de que alguém é entendido e apreciado.
3. Sinto que a empresa que trabalho tem apreço pelas atividades que desenvolvo.

Continua

Continuação

ITEMS
9. Sinto que a empresa que trabalho demonstra respeito por mim.
21. Sinto que sou valorizado como pessoa no meu trabalho.
32. Eu me sinto respeitado pelos meus líderes.
Vida Interior - a extensão em que alguém tem uma prática consciente ou busca a consciência consciente.
5. Eu tendo a não perceber sentimentos de desconforto até que eles realmente chamem minha atenção.
13. Faço trabalhos ou tarefas automaticamente, sem estar consciente do que estou fazendo.
25. Eu me percebo não prestando muita atenção em alguém enquanto estou pensando ou fazendo outra coisa ao mesmo tempo.
34. Tenho dificuldade em manter o foco no que está acontecendo no momento presente.
38. Posso vivenciar alguma emoção e ter consciência sobre ela só depois de algum tempo.
41. Eu me pego fazendo coisas sem prestar atenção.
42. Eu esqueço o nome de uma pessoa pouco tempo depois de me dizerem pela primeira vez.
Compromisso organizacional - o grau de lealdade ou apego à organização.
4. Sinto-me como "parte da família" nesta empresa.
7. Eu sinto como se os problemas da empresa que trabalho fossem meus.
11. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
37. Falo da empresa em que trabalho para meus amigos como sendo um ótimo lugar para trabalhar.
39. Sinto um forte sentimento de pertencimento à empresa em que trabalho.
Produtividade - eficiência na produção de resultados, benefícios ou lucros.
19. No departamento que trabalho, todos dão o melhor de si.
20. No departamento que trabalho, a qualidade do trabalho é prioridade para todos.
29. Minha equipe de trabalho é produtiva.
33. Minha equipe de trabalho é eficiente em obter o máximo rendimento dos recursos (dinheiro, pessoas, equipamentos etc.) que temos disponíveis.
Satisfação com a vida - a sensação de bem-estar subjetivo ou satisfação com a vida como um todo.
6. Eu tenho boas condições de vida.

Continua

Conclusão

ITEMS
24. Estou satisfeito com minha vida.
27. Estou realizado com a minha vida, a ponto de senti-la ideal.
35. Estou satisfeito com a minha vida a ponto de não sentir necessidade de modificá-la.
40. Até agora, consegui as coisas importantes que quero na vida.
Competências de Ação para a Sustentabilidade - lidar efetivamente com questões de sustentabilidade também requer ação e iniciativa.
43. Identifico-me com os valores da empresa em que trabalho a ponto de incorporá-los nas atividades empresariais do dia a dia.
44. Estou constantemente à procura de novas formas de viver uma vida mais sustentável.
45. Eu sou incentivado a fazer a diferença na minha comunidade.
46. Eu sou bom em identificar oportunidades para o desenvolvimento sustentável.
47. Estou sempre à procura de oportunidades para melhorar a eficiência sócio ecológica dos sistemas da empresa em que trabalho.
48. Eu sei como desafios sociais ou ambientais podem ser transformados em oportunidades para a empresa que trabalho.
49. Eu sou capaz de motivar a alta administração da empresa que trabalho para investir em sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de Fry (2003), Fry, Matherly e Ouimet (2010), Fry, Vitucci e Cedillo (2005) e Ploum *et al*. (2018).

ANEXO B – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

USP - FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO DA USP - FFCLRP/USP

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Desenvolvimento de Pessoas para a sustentabilidade: um estudo sobre a contribuição da Liderança Global em Organizações.

Pesquisador: NAYELE MACINI

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 30183820.4.0000.5407

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.103.486

Apresentação do Projeto:

Vide relatório anterior.

Objetivo da Pesquisa:

Vide relatório anterior.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Vide relatório anterior.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Não há.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Não há.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as pendências foram atendidas. Observo ainda que o questionário a ser aplicado aos participantes do estudo não apresenta riscos éticos, em particular, tendo em vista a possibilidade de desistência e a garantia de anonimato esclarecidos no TCLE.

Endereço: Av. Bandeirantes 3.900
Bairro: Monte Alegre **CEP:** 14.040-901
UF: SP **Município:** RIBEIRAO PRETO
Telefone: (16)3315-4811 **E-mail:** coetp@ffclrp.usp.br

APÊNDICE A – Artigos utilizados na Revisão Sistemática

Quadro 8. Artigos utilizados na Revisão Sistemática do Artigo 1

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace	Sustainability	2020	Polônia	Samul, J.	Sintetizar pesquisas na teoria emergente da Liderança Espiritual e sua importância para a criação de um local de trabalho sustentável.
On the Role of Faith in Sustainability Management: A Conceptual Model and Research Agenda	Journal of Business Ethics	2019	Reino Unido	Martinez, F.	Desenvolver uma perspectiva de desenvolvimento da fé na sustentabilidade corporativa.
Organizational sustainability: a redefinition?	Journal of Strategy and Management	2019	Malásia	Zawawi, N. F. M.; Wahab, S. A.	Redefinir o conceito de sustentabilidade organizacional, assimilando a espiritualidade corporativa no conceito de *triple bottom line* (TBL).
Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks	Human Resource Management	2019	China	Yang, F.; Huang, X.; Wu, L.	Fornecer novas ideias teóricas sobre se e como a Liderança Espiritual e a incerteza das tarefas promovem condições para melhorar o clima significativo e a subsequente eficácia da equipe na China.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Feeling Energized: A Multilevel Model of Spiritual Leadership, Leader Integrity, Relational Energy, and Job Performance	Journal of Business Ethics	2019	China	Yang, F.; Liu, J.; Wang, Z.; Zhang, Y.	Explorar como e quando a Liderança Espiritual promove o desempenho no trabalho, examinando a energia relacional como um mediador e a integridade do líder e a diferenciação da energia relacional como condições de contorno.
The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior	International Journal of Law and Management	2018	Indonésia	Pio, R. J.; Tampi, J. R. E.	Descobrir a influência da Liderança Espiritual no comportamento ético, QVT, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho dos funcionários.
Integrating Business-Society Dichotomy through Spiritual Lens	The Indian Journal of Industrial Relations	2018	Índia	Marathe, G.; Singh, S.; Balasubramanian, G.	Examinar a dicotomia fundamental entre os interesses comerciais e as expectativas sociais por meio de lentes espirituais e sugerir diretrizes normativas que possam ser aplicadas ao tomar decisões de negócios.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces	PersonnelReview	2017	Grécia	Gotsis, G.; Grimani, K.	Designar o papel da Liderança Espiritual na promoção de locais de trabalho mais humanos e inclusivos.
Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry em trabajadores colombianos y ecuatorianos	Acta Colombiana de Psicología	2017	Colômbia e Equador	Espinosa, J. C.; Contreras, F.; Esguerra, G. A.; Fierro, I.	Fornecer evidências sobre a validade do modelo de Liderança Espiritual proposto por Fry (2003, 2005, 2008), que sustenta a teoria.
Spiritual Leadership in Organizational Context: A Research Gap in South Asia	South Asian Studies	2017	Paquistão	Mubasher, U.; Salman, Y; Irfan, S.; Jabeen, N.	Encontrar estudos de pesquisa que descobrissem a teoria da "Liderança Espiritual" para avaliar e produzir os instrumentos, dimensões, consequências e efeitos da "Liderança Espiritual".
Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia – The potentials of spiritual well-being through spiritual leadership	Journal of Organizational Change Management	2017	Malásia	Wahid, N. K. A.; Mustamil, N. M.	Examinar os potenciais da Liderança Espiritual na maximização do *triple bottom line* (TBL) (pessoas, planeta e lucro) da indústria de telecomunicações na Malásia.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
The Role of Workplace Spirituality as Moderator the Effect of Soft Total Quality Management on Organization Effectiveness	International Journal of Economic Research	2017	Indonésia	Sani, A.; Soetjipto, B. E.; Ekowati, V. M.; Suharto; Arief, M.; Rahayu, W. P.; Kusumojanto, D. D.	Examinar o efeito direto e indireto da Liderança Espiritual no desempenho organizacional, testando o papel da espiritualidade no local de trabalho como uma variável de moderação e examinando o papel da satisfação no trabalho como uma variável de mediação.
Toward a spirituality mode of firm sustainability strategic planning processes	Societyand Business Review	2017	Estados Unidos	Barron, K.; Chou, S. Y.	O objetivo deste artigo é desenvolver um modo de espiritualidade de processos de planejamento estratégico que incorporem quatro elementos básicos da espiritualidade: transcendência, fonte inesgotável de vontade, poder básico e supremo, interconexão e unidade, utilizados para promover a sustentabilidad e corporativa e comunitária.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Spiritual Leadership: Embedding sustainability in the triple bottom line	Graziadio Business Review	2017	Estados Unidos e Mônaco	Fry, L. W.; Egel, E.	Oferecer um modelo de Liderança Espiritual que incorpora inerentemente a sustentabilidade no *Triple Bottom Line*.
Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion	Journal of Environmental Psychology	2016	Tailândia	Afsar, B.; Badir, Y.; Kiani, U. S.	Construir um modelo conceitual e empiricamente ligando a teoria da Liderança Espiritual, a teoria da espiritualidade no local de trabalho e as teorias do comportamento pró-ambiental em resposta aos apelos por uma compreensão mais abrangente e detalhada da abordagem da Liderança Espiritual ao comportamento pró-ambiental.
Spirituality and Emotional Intelligence: Determinants of Effective leadership	International Journal of Management & Business Studies	2016	Índia	Gujral, H. K.	Estudar o papel da espiritualidade e da inteligência emocional no desenvolvimento de uma liderança eficaz por meio de extensa revisão da literatura.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values	Journal of Management, Spirituality & Religion	2016	Coréia do Sul	Hunsaker, W. D.	Os objetivos deste estudo são três: primeiro, examinar a relação da Liderança Espiritual, bem-estar, e comportamento de cidadania organizacional dentro do contexto confuciano do país da Coréia do Sul. Em segundo lugar, explorar a relação de valores confucionistas coreano êmicas sobre Liderança Espiritual e comportamento de cidadania organizacional. Em terceiro lugar, testar a relação de Liderança Espiritual e comportamento de cidadania organizacional como mediadora de valores de Confúcio da Coréia.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
The Relationship between Spiritual Leadership and Quality of Work Life among Employees: Case Study of Education Offices in Mazandaran, Iran	International Journal of Humanities and Cultural Studies	2016	Irã	Osboei, F. K.; Nojabaee, S. S.	Investigar a relação entre Liderança Espiritual e qualidade de vida no trabalho entre funcionários em Mazandaran, Irã.
The Relationship between Organizational Learning and Spiritual Leadership with Empowering Employees of Bank Keshavarzi of Golestan Province	International Research Journal of Applied and Basic Sciences	2015	Irã	Zanganeh, M.; Malekmohammad, M.	Investigar a relação entre aprendizado organizacional e capacitação de funcionários com a Liderança Espiritual do Banco Keshavarzi, na província de Golestan.
Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran	International Journal of Business and Management	2014	Malásia	Abdizadeh, M.; Khiabani, M. M.	Testar o modelo de Liderança Espiritual no setor de saúde iraniano.
The role of WorkPlace Spirituality and Employee Engagement to enhance Job Satisfaction and Performance	International Journal of Organizational Innovation	2014	Indonésia	Fachrunnisa, O.; Adhiatma, A.; Mutamimah	Examinar o papel da espiritualidade no local de trabalho e do engajamento do processo criativo para melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Spiritual Leadership in South Korea: A Multi-Sample Analysis of the Brokerage Sector	Life Science Journal	2014	Coréia do Sul	Hunsaker, W. D.	Examinar a relação da Liderança Espiritual com a vida interior e a satisfação com a vida no contexto de incerteza enfrentada pelo setor de corretagem da Coréia, como um meio de entender melhor como a Liderança Espiritual pode sustentar e apoiar a conquista da satisfação com a vida, mesmo em momentos de grande incerteza.
Relationship of Confucian Values to Spiritual Leadership in a South Korean Context	Asian Social Science	2014	Coréia do Sul	Hunsaker, W. D.	Investigar a relação dos valores confucionistas com a Liderança Espiritual dentro de um contexto sul-coreano.
Relationship between Career Motivation and Perceived Spiritual Leadership in Health Professional Educators: A Correlational Study in Iran	Global Journal of Health Science	2014	Irã e Malta	Sadeghifar, J.; Bahadori, M.; Baldacchino, D.; Raadabadi, M.; Jafari, M.	Determinar a relação entre motivação profissional e Liderança Espiritual em uma universidade de ciências médicas do oeste do Irã.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
A matter of being developing Sustainability-minded Leaders	Journal of Management for Global Sustainability	2014	Estados Unidos	Rimanoczy, I.	Em termos gerais, o estudo explorou as seguintes questões: 1. O que os líderes empresariais precisam para começar ou eleger iniciativas que contribuam para o bem comum das comunidades ou do meio ambiente? 2. Como e o que os líderes de negócios aprendem sobre a implementação dessas iniciativas? 3. Como poderiam educadores ou coaches apoiar o processo?

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Spiritual Organization: A Path to Organizational Sustainable Excellence	International Business Research	2014	Jordânia	Al-Qutop, M. Y.; Harrim, H.	Apresentar uma visão geral da literatura sobre modelos de excelência empresarial e estruturas de prêmios nacionais de qualidade, seus potenciais e limitações, destacando as forças, desafios e pressões que as organizações enfrentam, seguida de um esclarecimento sobre a organização espiritual, seus potenciais e limitações e uma estrutura proposta para construir uma organização sustentável baseada na espiritualidade.
Leadership and spirituality in business and public administration: a cross-cultural empirical study comparing the USA and France	International Journal of Services and Standards	2013	Estados Unidos, China e França	Essounga-Njan, Y.; Levine, H.; Ding, N.; Mercier, S.	Investigar a relação entre Liderança Espiritual, o ambiente resultante dessa liderança e as atribuições dos seguidores resultantes à eficácia do líder.
Spiritual leadership: a validation study in a Korean context	Journal of Management, Spirituality & Religion	2013	Estados Unidos e Coréia do Sul	Jeon, K. S.; Passmore, D. L.; Lee, C.; Hunsaker, W.	Validar e aplicar o modelo de Liderança Espiritual em um contexto organizacional coreano.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Is the spiritual bond bound by blood? An exploratory study of spiritual leadership in family firms	Journal of Management, Spirituality & Religion	2013	Estados Unidos	Madison, K.; Kellermanns, F. W.	Investigar a relação entre a Liderança Espiritual e os comportamento s de cidadania organizacional, uma nova variável dependente no âmbito da Liderança Espiritual, de funcionários familiares e não familiares da empresa familiar.
The Research Agenda of Spiritual Leadership. Where Do We Stand?	Review of International Comparative Management	2013	Romênia	Nicolae, M.; Ion, I.; Nicolae, E.	Explorar a atual agenda de pesquisa de Liderança Espiritual, a fim de avaliar seu progresso, limitações, implicações práticas e valor para as organizações contemporânea s e revelar possíveis linhas futuras de investigação.
Studying the Influence of Spiritual Leadership on Human resource Development (Case Study: An Iranian Company)	Human Resource Management	2013	Irã	Saeedi, N.; Amidzadeh, M.; Nadoushan, M. E. S.; Hosseini, A. A.	Pesquisar o relacionamento entre Liderança Espiritual e desenvolviment o de recursos humanos.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Spiritual Leadership: Investigating the effects of Altruistic Love on Organizational Commitment	International Journal of Arts & Sciences	2013	Estados Unidos	Zachary, G. W.	Examinar a teoria da Liderança Espiritual em variáveis mensuráveis para obter informações adicionais aplicáveis que ajudarão em mais pesquisas e implementação do local de trabalho, a fim de aumentar a probabilidade de comprometimento organizacional entre os funcionários.
The effect of spiritual leadership and other elements on employees' empowerment of Iran's bank: Case study of Guilan Province	African Journal of Business Management	2012	Irã	Chegini, M. G.; Nezhad, Z. F.	Verificar se existe uma relação significativa entre as dimensões da Liderança Espiritual e do empoderamento dos funcionários nos bancos públicos e privados da província de Guilan, no Irã.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
A Study of the Relationship between Teachers and Principals' Spiritual Leadership, Quality of Work Life, Job Satisfaction and Productivity	American Journal of Scientific Research	2012	Irã	Ghasemizad, A.; Zadeh, M. A.; Bagheri, S.	Investigar a relação entre Liderança Espiritual, qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho e produtividade nos diretores e professores das escolas de ensino médio Kerman.
Hidden Strength: Encouraging Spiritual Leadership Attributes Among School Leaders	Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning	2012	Estados Unidos	Thompson, S.	Discutir os principais traços e atributos da Liderança Espiritual que influenciam a liderança bem-sucedida e fornece uma lista das competências essenciais da Liderança Espiritual que são comumente empregadas pelos líderes com fundamentos espirituais e do distrito espiritual para melhorar as escolas.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence from Three Industries Across Two Major Chinese Societies	Journal of Applied Social Psychology	2012	Taiwan	Chen, C.; Yang, C.; Li, C.	1. Examinar se o construto de Liderança Espiritual poderia ser aplicado das culturas ocidentais às orientais e em várias indústrias chinesas. 2. Examinar se o construto de Liderança Espiritual teria um efeito positivo no comportamento organizacional nas duas amostras chinesas e nas três amostras da indústria. 3. Testar se o atributo espiritual do eu interior ou a espiritualidade de autoconceito dos seguidores (por exemplo, autoestima, autoeficácia) teriam um efeito saliente consistente em dois resultados da liderança, assim como os outros dois mediadores seguidores (isto é, significado/ vocação, associação) em diferentes sociedades e indústrias chinesas.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective	Journal of Business Ethics	2011	Austrália	Crossman, J.	Apresentar as sinergias entre liderança ambiental e espiritual.
In search of spiritual leadership: Making a connection with transcendence	Human Resource Management International Digest	2010	Reino Unido	Altman, Y.	Entrevistar Lynne Sedgmore sobre Liderança Espiritual e sua experiência no Centro de Excelência em Liderança do Reino Unido.
The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation	Journal of Management, Spirituality & Religion	2010	Estados Unidos	Fry, L. W.; Matherly, L. L.; Ouimet, J.	Oferecer o Modelo de Negócio *Balanced Scorecard* de Liderança Espiritual como um direcionador do bem-estar, comprometimento organizacional e produtividade, responsabilidade social corporativa e, finalmente, desempenho financeiro, por meio do impacto nos processos internos, qualidade de resultados e satisfação do cliente.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations	Advances in Developing Human Resources	2010	Irlanda e Reino Unido	Garavan, T. N.; McGuire, D.	Descrever uma estrutura de atividades que no desenvolvimento de recursos humanos pode usar para reorientar a agenda, responsabilizar as organizações, fornecer liderança em responsabilidade social, sustentabilidade e ética e, ao mesmo tempo, garantir que a organização seja rentável e bem-sucedida.
Lessons in spiritual leadership from Kenyan women	Journal of Educational Administration	2010	Estados Unidos	Ngunjiri, F. W.	Conectar os dados africanos com a literatura existente sobre Liderança Espiritual, para demonstrar onde a Liderança Espiritual africana é semelhante ou diferente das conceituações ocidentais de Liderança Espiritual.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Contribuições da Liderança Espiritual para o Desempenho Organizacional Sustentável	Revista de Administração FACES Journal	2009	Brasil	Martins, G. J. T.; Pereira, M. F.	Avançar no conhecimento sobre os pressupostos da teoria da Liderança Espiritual de modo a identificar quais suas reais contribuições para a sustentabilidade organizacional.
Self, Soul and Management Learning: Constructing the Genre of the Spiritualized Manager	Journal of Management, Spirituality & Religion	2008	Irlanda	Cullen, J.	Identificar de que forma o eu gerencial é proposto pelos programas de desenvolvimento ou aprendizado da gestão espiritual.

Continua

Continuação

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach	International Journal of Public Administration	2008	Estados Unidos	Ferguson, J.; Milliman, J.	Revisar a literatura de negócios para demonstrar como os valores organizacionais centrais podem ser desenvolvidos para beneficiar funcionários e organizações nos setores público e privado. Depois, ilustramos como a liderança baseada em princípios espirituais pode ser uma chave importante para articular valores organizacionais centrais significativos e autênticos.
Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership	Organizational Dynamics	2008	Estados Unidos	Fry, L. W.; Slocum, J. W., Jr	Apresentar um estudo de caso de uma empresa que pode servir como modelo de Liderança Espiritual.

Continua

Conclusão

Título	Revista	Ano de Publicação	País de origem do(s) autor(es)	Autor(es)	Objetivos dos documentos analisados
The Global SMP Fitness Framework: A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace	Management Decision	2007	Reino Unido	Smith, J. A.; Rayment, J. J.	Oferecer orientação prática aos líderes, fornecendo um resumo das razões para um líder examinar a espiritualidade no local de trabalho, e destacar questões que abordam como nutrir a dimensão espiritual no local de trabalho.
Spiritual values and practices related to leadership effectiveness	The Leadership Quarterly	2005	Canadá	Reave, L.	Extrair da pesquisa de liderança quaisquer elementos importantes que são comumente enfatizados nos ensinamentos espirituais.
The Effects of Personal Meaning and Calling on Organizational Commitment: an Empirical Investigation of Spiritual Leadership	The International Journal of Organizational Anal	2005	Estados Unidos	Markow, F.; Klenke, K.	Estabelecer ligações empíricas sobre os fundamentos teóricos existentes de significado pessoal, chamado e compromisso organizacional.
Good for business: An integral theory perspective on spirituality in organisations	Journal of Spirituality, Leadership and Management	2004	Austrália	Edwards, M.	Usar a Teoria Integral para construir uma conexão do potencial espiritual de indivíduos e organizações e o trabalho que eles realizam dentro do contexto social mais amplo.

Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – Perfil Sociodemográfico 1 dos respondentes do Capítulo 3

Tabela 6. Faixa etária, gênero, nível de escolaridade e área de formação do perfil sociodemográfico dos respondentes do questionário de Liderança Espiritual

FAIXA ETÁRIA	PARTICIPAÇÃO	PARTICIPAÇÃO (%)
20-24	4	1%
25-29	56	16%
30-34	**82**	**23%**
35-39	**77**	**21%**
40-44	49	14%
45-49	31	9%
50-54	44	12%
Mais que 60	16	4%
TOTAL	359	100%
GÊNERO	**PARTICIPAÇÃO**	**PARTICIPAÇÃO (%)**
Masculino	**244**	**68%**
Feminino	115	32%
TOTAL	359	100%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	**PARTICIPAÇÃO**	**PARTICIPAÇÃO (%)**
Ensino Médio Completo	4	1%
Ensino Superior Incompleto	11	3%
Ensino Superior Completo	75	21%
Pós-graduação Incompleta	37	10%
Pós-graduação Completa	**232**	**65%**
TOTAL	359	100%
ÁREA DE FORMAÇÃO	**PARTICIPAÇÃO**	**PARTICIPAÇÃO (%)**
Ciências Exatas e da Terra, Ciências da saúde	1	0%
Ciências da saúde	17	5%
Ciências Humanas	**144**	**40%**
Ciências Sociais aplicadas	56	16%
Ciências Agrárias	2	1%
Ciências Sociais aplicadas, Ciências Humanas	6	2%
Linguística, Letras e Artes	6	2%
Ciências Biológicas	7	2%
Engenharias	43	12%
Ciências Exatas e da Terra	41	11%
Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes	5	1%
Engenharias, Ciências Agrárias	3	1%
Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas	8	2%
Engenharias, Ciências Sociais aplicadas	5	1%
Ciências da saúde, Ciências Humanas	1	0%
Ciências Biológicas, Ciências Humanas	1	0%
Ciências Exatas e da Terra, Engenharias	3	1%
Ciências Biológicas, Engenharias	2	1%
Ciências da saúde, Ciências Sociais aplicadas	2	1%
Ciências Agrárias, Ciências Sociais aplicadas, Ciências Humanas	1	0%
Engenharias, Ciências Humanas	4	1%
Ciências Exatas e da Terra, Ciências Sociais aplicadas	1	0%
TOTAL	359	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Perfil Sociodemográfico 2 dos respondentes do Capítulo 3

Tabela 7. Tempo de empresa, setor da empresa do perfil sociodemográfico dos respondentes do questionário de Liderança Espiritual

TEMPO DE EMPRESA	PARTICIPAÇÃO	PARTICIPAÇÃO (%)
Menos de 1 ano	45	13%
De 1 a 3 anos	**86**	**24%**
De 3 a 5 anos	46	13%
De 5 a 8 anos	50	14%
Mais de 8 anos	**132**	**37%**
TOTAL	359	
SETOR DA EMPRESA	**PARTICIPAÇÃO**	**PARTICIPAÇÃO (%)**
Informação e Comunicação	15	4%
Educação	42	**12%**
Saúde Humana e Serviços Sociais	22	6%
Atividades profissionais, científicas e técnicas	15	4%
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	30	8%
Alojamento e Alimentação	6	2%
Indústrias de Transformação	**50**	**14%**
Outras atividades de serviço	**71**	**20%**
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	22	6%
Comércio; Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas	15	4%
Artes, Cultura, Esporte e Recreação	3	1%
Água, Esgoto, Atividades de Gestão de Resíduos e Descontaminação	4	1%
Atividades administrativas e serviços complementares	14	4%
Eletricidade e Gás	4	1%
Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços relacionados	25	7%
Transporte, Armazenagem e Correio	8	2%
Construção	12	3%
Indústrias Extrativas	1	0%
TOTAL	359	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE D – Perfil Sociodemográfico 3 dos respondentes do Capítulo 3

Tabela 8. Cargo ocupado do perfil sociodemográfico dos respondentes do questionário de Liderança Espiritual

CARGO OCUPADO	PARTICIPAÇÃO	PARTICIPAÇÃO (%)
Administrador	2	1%
Analista	10	3%
Arquiteto de Soluções	1	0%
Assistente Gerencial	1	0%
Atendimento	1	0%
Auxiliar	1	0%
Business Partner	1	0%
CEO	9	3%
Chefe	14	4%
Comandante	1	0%
Consultor	8	2%
Controller	1	0%
Coordenador	**63**	**18%**
Diretor	**71**	**20%**
Docente	8	2%
Economista	1	0%
Encarregado	6	2%
Engenheiro	5	1%
Especialista	1	0%
Executivo	3	1%
Farmacêutico	1	0%
Franqueado	1	0%
Gerente	**67**	**19%**
Gestor	11	3%
Líder	13	4%
Oficial Administrativo	1	0%
Operador Especialista	1	0%
Pesquisador	1	0%
Presidente	4	1%
Procurador	1	0%
Proprietário	10	3%
Representante	1	0%
Secretário Parlamentar	1	0%
Sócio	5	1%
Subcomandante	1	0%
Subsecretária	1	0%
Superintendente	2	1%
Supervisor	25	7%
Tabelião	1	0%
Técnico em Administração	1	0%
Vereador	1	0%
Vice-Presidente	1	0%
TOTAL	359	100%

APÊNDICE E – Perfil Sociodemográfico 4 dos respondentes do Capítulo 3

Tabela 9. Colaboradores supervisionados, tempo na posição de liderança e porte da empresa do perfil sociodemográfico dos respondentes do questionário de Liderança Espiritual

COLABORADORES SUPERVISIONADOS	PARTICIPAÇÃO	PARTICIPAÇÃO (%)
1 a 7	157	**44%**
15 a 21	44	12%
22 a 28	20	6%
8 a 14	82	23%
Mais de 29	56	16%
TOTAL	359	100%
TEMPO NA POSIÇÃO DE LIDERANÇA	**PARTICIPAÇÃO**	**PARTICIPAÇÃO (%)**
De 1 a 3 anos	103	**29%**
De 3 a 5 anos	46	13%
De 5 a 8 anos	46	13%
Mais de 8 anos	112	**31%**
Menos de 1 ano	52	14%
TOTAL	359	100%
PORTE DA EMPRESA	**PARTICIPAÇÃO**	**PARTICIPAÇÃO (%)**
Até 19 colaboradores	62	17%
100-499 colaboradores	67	19%
20-99 colaboradores	75	21%
Mais que 499 colaboradores	155	**43%**
TOTAL	359	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F - Resultado da Rodada 1 do Modelo de Mensuração

Tabela 10. Matriz de cargas cruzadas - Rodada 1

Indicadores	VIDA_INTERIOR	AMOR ALTRUÍSTA	ESPERANÇA/FÉ	PROPÓSITO	SIGNIFICADO/ VOCAÇÃO	PERTENCIMENTO	PRODUTIVIDADE	COMPROM_ ORGANIZACIONAL	SATISF_VIDA	COMPET_SUSTENTAB
VIDA_INT_1_REV	**-0,171**	-0,148	-0,186	-0,117	-0,016	-0,102	-0,065	-0,213	-0,118	-0,105
VIDA_INT_2_REV	**0,432**	0,036	0,066	0,118	0,079	0,060	0,067	0,001	0,014	0,033
VIDA_INT_3_REV	**0,511**	0,044	0,114	0,155	0,171	0,065	0,088	0,097	0,111	0,149
VIDA_INT_4_REV	**0,587**	0,068	0,120	0,129	0,200	0,112	0,185	0,062	0,079	0,087
VIDA_INT_5_REV	**0,113**	-0,050	-0,061	-0,028	-0,011	-0,017	-0,008	-0,105	-0,035	-0,043
VIDA_INT_6_REV	**0,782**	0,147	0,174	0,216	0,194	0,177	0,208	0,112	0,153	0,150
VIDA_INT_7_REV	**0,584**	0,090	0,105	0,124	0,082	0,052	0,157	0,103	0,096	0,089
AMOR_ALTRU_1	0,181	**0,766**	0,437	0,443	0,352	0,611	0,446	0,506	0,358	0,325
AMOR_ALTRU_2	0,105	**0,820**	0,472	0,504	0,340	0,678	0,392	0,621	0,349	0,321
AMOR_ALTRU_3	0,174	**0,860**	0,559	0,601	0,422	0,669	0,379	0,716	0,440	0,417
AMOR_ALTRU_4	0,183	**0,846**	0,455	0,487	0,401	0,742	0,434	0,609	0,469	0,323
AMOR_ALTRU_5	0,185	**0,842**	0,513	0,570	0,412	0,671	0,406	0,633	0,437	0,445
ESPER_1	0,148	0,368	**0,713**	0,516	0,511	0,377	0,257	0,479	0,345	0,389
ESPER_2	0,202	0,472	**0,862**	0,663	0,652	0,509	0,348	0,637	0,390	0,474
ESPER_3	0,201	0,559	**0,830**	0,750	0,630	0,535	0,348	0,661	0,434	0,497
ESPER_4	0,316	0,464	**0,785**	0,646	0,638	0,494	0,441	0,599	0,476	0,564
PROP_1	0,228	0,472	0,751	**0,807**	0,747	0,510	0,398	0,624	0,416	0,542
PROP_2	0,220	0,539	0,635	**0,859**	0,609	0,545	0,387	0,611	0,450	0,506
PROP_3	0,249	0,521	0,677	**0,878**	0,606	0,524	0,366	0,658	0,560	0,603
PROP_4	0,309	0,633	0,724	**0,889**	0,681	0,640	0,528	0,701	0,545	0,579
SIG_VOC_1	0,171	0,233	0,466	0,421	**0,638**	0,335	0,303	0,319	0,296	0,347
SIG_VOC_2	0,200	0,420	0,670	0,687	**0,834**	0,510	0,360	0,585	0,434	0,507
SIG_VOC_3	0,224	0,364	0,646	0,603	**0,831**	0,431	0,398	0,521	0,385	0,469
SIG_VOC_4	0,181	0,407	0,587	0,661	**0,804**	0,424	0,380	0,589	0,587	0,514
PERTENC_1	0,147	0,615	0,479	0,507	0,464	**0,828**	0,375	0,566	0,426	0,339
PERTENC_2	0,188	0,720	0,583	0,582	0,521	**0,883**	0,435	0,685	0,534	0,399
PERTENC_3	0,195	0,749	0,547	0,625	0,496	**0,887**	0,455	0,648	0,559	0,407
PERTENC_4	0,169	0,709	0,464	0,505	0,403	**0,840**	0,446	0,581	0,473	0,310
PRODUT_1	0,125	0,316	0,256	0,260	0,284	0,283	**0,766**	0,285	0,296	0,187
PRODUT_2	0,133	0,474	0,373	0,396	0,351	0,438	**0,749**	0,400	0,378	0,310
PRODUT_3	0,276	0,354	0,359	0,425	0,405	0,398	**0,820**	0,394	0,379	0,352
PRODUT_4	0,263	0,379	0,360	0,417	0,378	0,406	**0,777**	0,351	0,398	0,346
COMPR_ORGAN_1	0,154	0,670	0,539	0,569	0,447	0,707	0,394	**0,798**	0,416	0,413
COMPR_ORGAN_2	0,031	0,278	0,509	0,382	0,444	0,238	0,214	**0,520**	0,234	0,334
COMPR_ORGAN_3	0,226	0,646	0,546	0,582	0,444	0,549	0,341	**0,770**	0,470	0,356
COMPR_ORGAN_4	0,247	0,597	0,673	0,671	0,598	0,591	0,406	**0,850**	0,516	0,478
COMPR_ORGAN_5	0,171	0,626	0,636	0,673	0,617	0,612	0,406	**0,870**	0,509	0,503
SATISF_1	0,066	0,296	0,245	0,272	0,241	0,397	0,252	0,285	**0,559**	0,149
SATISF_2	0,222	0,411	0,460	0,519	0,574	0,487	0,414	0,486	**0,842**	0,408
SATISF_3	0,207	0,456	0,482	0,547	0,497	0,512	0,452	0,519	**0,861**	0,395
SATISF_4	0,117	0,382	0,383	0,392	0,343	0,391	0,324	0,421	**0,734**	0,277
SATISF_5	0,117	0,276	0,301	0,337	0,336	0,360	0,266	0,363	**0,680**	0,261
COMP_SUST_1	0,222	0,530	0,684	0,748	0,609	0,527	0,378	0,677	0,457	**0,691**
COMP_SUST_2	-0,003	0,076	0,135	0,147	0,142	0,072	0,083	0,073	0,067	**0,537**
COMP_SUST_3	0,146	0,318	0,378	0,440	0,437	0,337	0,331	0,385	0,315	**0,741**
COMP_SUST_4	0,143	0,154	0,309	0,343	0,351	0,137	0,225	0,183	0,151	**0,742**
COMP_SUST_5	0,193	0,217	0,357	0,374	0,355	0,163	0,277	0,290	0,209	**0,794**
COMP_SUST_6	0,135	0,238	0,373	0,394	0,372	0,238	0,232	0,300	0,280	**0,781**
COMP_SUST_7	0,144	0,375	0,468	0,448	0,448	0,327	0,279	0,408	0,348	**0,770**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Os indicadores VIDA_INT_1_REV, VIDA_INT_2_REV, VIDA_INT_3_REV, VIDA_INT_4_REV, VIDA_INT_5_REV, VIDA_INT_7_REV, COMPR_ORGAN_2, SATISF_1 e COMP_SUST_2 apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,60, o que indica problemas de validade convergente.

Nota 2: Os valores em negrito e em destaque indicam a presença de altas cargas cruzadas, ou seja, cargas fatoriais mais altas em outras variáveis latentes.

APÊNDICE G – Resultado da Rodada 2 do Modelo de Mensuração

Tabela 11. Matriz de cargas cruzadas - Rodada 2

Indicadores	VIDA_INTE-RIOR	AMOR ALTRUÍSTA	ESPERAN-ÇA/FÉ	PROPÓSITO	SIGNIFICADO/VOCAÇÃO	PERTENCI-MENTO	PRODUTIVIDADE	COMPROM_ORGANIZACIONAL	SATISF_VIDA	COMPET_SUSTENTAB
VIDA_INT_2_REV	**0,500**	0,036	0,070	0,118	0,079	0,060	0,067	0,016	0,011	0,035
VIDA_INT_3_REV	**0,618**	0,044	0,146	0,155	0,171	0,065	0,088	0,118	0,109	0,155
VIDA_INT_4_REV	**0,674**	0,068	0,128	0,129	0,199	0,112	0,185	0,074	0,083	0,087
VIDA_INT_6_REV	**0,838**	0,147	0,190	0,216	0,194	0,177	0,208	0,127	0,156	0,156
VIDA_INT_7_REV	**0,577**	0,090	0,109	0,124	0,082	0,052	0,157	0,100	0,097	0,094
AMOR_ALTRU_1	0,140	**0,765**	0,426	0,443	0,352	0,611	0,446	0,510	0,336	0,330
AMOR_ALTRU_2	0,043	**0,821**	0,485	0,504	0,340	0,678	0,392	0,630	0,327	0,328
AMOR_ALTRU_3	0,111	**0,861**	0,568	0,601	0,422	0,669	0,379	0,732	0,437	0,430
AMOR_ALTRU_4	0,118	**0,846**	0,455	0,487	0,401	0,742	0,434	0,617	0,461	0,332
AMOR_ALTRU_5	0,126	**0,842**	0,515	0,570	0,413	0,671	0,406	0,643	0,435	0,453
ESPER_2	0,120	0,472	**0,862**	0,663	0,652	0,509	0,348	0,606	0,403	0,486
ESPER_3	0,151	0,559	**0,866**	0,750	0,630	0,535	0,348	0,664	0,438	0,510
ESPER_4	0,258	0,464	**0,800**	0,646	0,638	0,494	0,441	0,578	0,472	0,571
PROP_1	0,200	0,472	0,750	**0,808**	0,747	0,510	0,398	0,611	0,421	0,552
PROP_2	0,171	0,539	0,634	**0,859**	0,610	0,545	0,387	0,607	0,452	0,516
PROP_3	0,193	0,521	0,681	**0,878**	0,606	0,524	0,366	0,655	0,556	0,612
PROP_4	0,241	0,633	0,729	**0,889**	0,682	0,640	0,528	0,698	0,545	0,592
SIG_VOC_1	0,176	0,232	0,450	0,421	**0,635**	0,334	0,303	0,290	0,283	0,351
SIG_VOC_2	0,191	0,420	0,676	0,687	**0,835**	0,510	0,360	0,569	0,446	0,517
SIG_VOC_3	0,209	0,364	0,634	0,603	**0,830**	0,431	0,398	0,496	0,395	0,477
SIG_VOC_4	0,156	0,407	0,585	0,661	**0,806**	0,425	0,380	0,576	0,591	0,527
PERTENC_1	0,119	0,615	0,476	0,507	0,464	**0,827**	0,375	0,568	0,403	0,347
PERTENC_2	0,123	0,720	0,570	0,582	0,521	**0,883**	0,435	0,698	0,512	0,407
PERTENC_3	0,147	0,749	0,563	0,625	0,496	**0,887**	0,455	0,665	0,538	0,418
PERTENC_4	0,147	0,709	0,475	0,505	0,403	**0,841**	0,446	0,604	0,448	0,318
PRODUT_1	0,138	0,316	0,260	0,260	0,284	0,283	**0,766**	0,276	0,294	0,192
PRODUT_2	0,087	0,474	0,376	0,396	0,352	0,438	**0,749**	0,404	0,387	0,315
PRODUT_3	0,248	0,354	0,374	0,425	0,405	0,398	**0,820**	0,395	0,364	0,360
PRODUT_4	0,218	0,378	0,359	0,417	0,378	0,406	**0,776**	0,351	0,389	0,353
COMPR_ORGAN_1	0,085	0,670	0,556	0,569	0,447	0,707	0,394	**0,815**	0,402	0,421
COMPR_ORGAN_3	0,141	0,646	0,553	0,582	0,445	0,550	0,341	**0,781**	0,485	0,371
COMPR_ORGAN_4	0,150	0,597	0,688	0,671	0,598	0,591	0,406	**0,864**	0,525	0,493
COMPR_ORGAN_5	0,105	0,626	0,638	0,673	0,617	0,612	0,406	**0,867**	0,501	0,514
SATISF_2	0,191	0,411	0,455	0,519	0,574	0,487	0,414	0,494	**0,843**	0,415
SATISF_3	0,134	0,456	0,477	0,547	0,498	0,512	0,452	0,523	**0,891**	0,406
SATISF_4	0,057	0,382	0,384	0,392	0,344	0,391	0,324	0,420	**0,762**	0,288
SATISF_5	0,079	0,276	0,315	0,337	0,336	0,360	0,266	0,373	**0,678**	0,263
COMP_SUST_1	0,165	0,530	0,692	0,748	0,609	0,527	0,378	0,667	0,469	**0,702**
COMP_SUST_3	0,088	0,318	0,379	0,440	0,437	0,337	0,331	0,384	0,315	**0,738**
COMP_SUST_4	0,129	0,154	0,289	0,343	0,351	0,137	0,225	0,165	0,153	**0,734**
COMP_SUST_5	0,172	0,217	0,347	0,374	0,355	0,163	0,277	0,275	0,225	**0,791**
COMP_SUST_6	0,110	0,238	0,378	0,394	0,372	0,238	0,232	0,288	0,296	**0,779**
COMP_SUST_7	0,102	0,375	0,473	0,448	0,448	0,327	0,279	0,396	0,355	**0,772**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Nesta rodada, foram excluídos os indicadores VIDA_INT_1_REV, VIDA_INT_5_REV, COMPR_ORGAN_2, SATISF_1 e COMP_SUST_2.

Nota 2: Os indicadores VIDA_INT_2_REV e VIDA_INT_7_REV apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,60, o que indica problemas de validade convergente.

Nota 3: Os valores em negrito e em destaque indicam a presença de altas cargas cruzadas, ou seja, cargas fatoriais mais altas em outras variáveis latentes.

APÊNDICE H – Resultado da Rodada 3 do Modelo de Mensuração

Tabela 12. Matriz de cargas cruzadas - Rodada 3

Indicadores	VIDA_INTE-RIOR	AMOR ALTRUÍSTA	ESPERAN-ÇA/FÉ	PROPÓSITO	SIGNIFICADO/VOCAÇÃO	PERTENCI-MENTO	PRODUTIVIDADE	COMPROM_ORGANIZACIONAL	SATISF_VIDA	COMPET_SUSTENTAB
VIDA_INT_3_REV	**0,640**	0,044	0,146	0,155	0,161	0,065	0,088	0,118	0,109	0,155
VIDA_INT_4_REV	**0,682**	0,068	0,129	0,129	0,180	0,112	0,184	0,075	0,082	0,087
VIDA_INT_6_REV	**0,833**	0,147	0,190	0,216	0,198	0,177	0,207	0,128	0,157	0,156
VIDA_INT_7_REV	**0,612**	0,090	0,109	0,124	0,066	0,052	0,157	0,101	0,097	0,094
AMOR_ALTRU_1	0,135	**0,765**	0,426	0,443	0,337	0,611	0,447	0,510	0,337	0,330
AMOR_ALTRU_2	0,040	**0,821**	0,485	0,504	0,355	0,678	0,393	0,630	0,327	0,329
AMOR_ALTRU_3	0,122	**0,861**	0,568	0,601	0,438	0,669	0,380	0,732	0,437	0,431
AMOR_ALTRU_4	0,128	**0,846**	0,455	0,487	0,403	0,742	0,435	0,616	0,461	0,333
AMOR_ALTRU_5	0,126	**0,842**	0,515	0,570	0,422	0,671	0,406	0,643	0,436	0,454
ESPER_2	0,125	0,472	**0,862**	0,663	0,644	0,509	0,348	0,606	0,404	0,487
ESPER_3	0,154	0,559	**0,866**	0,750	0,634	0,535	0,349	0,664	0,438	0,511
ESPER_4	0,260	0,464	**0,800**	0,647	0,625	0,494	0,440	0,578	0,472	0,572
PROP_1	0,189	0,472	0,750	**0,807**	0,745	0,510	0,398	0,611	0,421	0,552
PROP_2	0,169	0,539	0,634	**0,859**	0,607	0,545	0,387	0,607	0,453	0,517
PROP_3	0,195	0,521	0,681	**0,878**	0,610	0,524	0,366	0,655	0,556	0,613
PROP_4	0,237	0,633	0,729	**0,889**	0,692	0,640	0,527	0,698	0,545	0,593
SIG_VOC_2	0,184	0,420	0,676	0,687	**0,846**	0,510	0,360	0,568	0,446	0,517
SIG_VOC_3	0,211	0,364	0,634	0,603	**0,835**	0,431	0,398	0,496	0,396	0,477
SIG_VOC_4	0,170	0,407	0,585	0,661	**0,836**	0,425	0,380	0,576	0,591	0,527
PERTENC_1	0,124	0,615	0,476	0,507	0,437	**0,827**	0,375	0,567	0,403	0,348
PERTENC_2	0,125	0,720	0,570	0,582	0,528	**0,883**	0,435	0,698	0,512	0,408
PERTENC_3	0,147	0,749	0,563	0,625	0,486	**0,887**	0,456	0,665	0,538	0,419
PERTENC_4	0,144	0,709	0,475	0,505	0,407	**0,841**	0,446	0,603	0,448	0,319
PRODUT_1	0,142	0,316	0,260	0,260	0,276	0,283	**0,767**	0,276	0,294	0,192
PRODUT_2	0,097	0,474	0,376	0,396	0,357	0,438	**0,753**	0,404	0,387	0,316
PRODUT_3	0,255	0,354	0,374	0,425	0,392	0,398	**0,818**	0,395	0,365	0,360
PRODUT_4	0,217	0,378	0,359	0,417	0,359	0,406	**0,773**	0,351	0,390	0,353
COMPR_ORGAN_1	0,091	0,670	0,556	0,569	0,453	0,707	0,395	**0,813**	0,402	0,422
COMPR_ORGAN_3	0,159	0,646	0,553	0,582	0,475	0,550	0,341	**0,783**	0,485	0,372
COMPR_ORGAN_4	0,151	0,597	0,688	0,671	0,617	0,591	0,406	**0,865**	0,525	0,494
COMPR_ORGAN_5	0,113	0,626	0,638	0,673	0,621	0,612	0,406	**0,866**	0,501	0,515
SATISF_2	0,201	0,411	0,455	0,519	0,582	0,487	0,414	0,495	**0,844**	0,415
SATISF_3	0,140	0,456	0,477	0,547	0,513	0,512	0,452	0,524	**0,892**	0,407
SATISF_4	0,079	0,382	0,384	0,392	0,352	0,391	0,324	0,420	**0,762**	0,289
SATISF_5	0,079	0,276	0,315	0,337	0,326	0,360	0,267	0,373	**0,674**	0,263
COMP_SUST_1	0,162	0,530	0,692	0,748	0,610	0,527	0,378	0,667	0,469	**0,704**
COMP_SUST_3	0,097	0,318	0,379	0,440	0,424	0,337	0,331	0,384	0,315	**0,736**
COMP_SUST_4	0,133	0,154	0,289	0,343	0,331	0,137	0,225	0,165	0,153	**0,731**
COMP_SUST_5	0,184	0,217	0,347	0,374	0,361	0,163	0,277	0,275	0,225	**0,791**
COMP_SUST_6	0,116	0,238	0,378	0,394	0,374	0,238	0,232	0,288	0,296	**0,780**
COMP_SUST_7	0,114	0,375	0,473	0,449	0,456	0,327	0,279	0,396	0,355	**0,774**

Fonte: Dados da pesquisa.

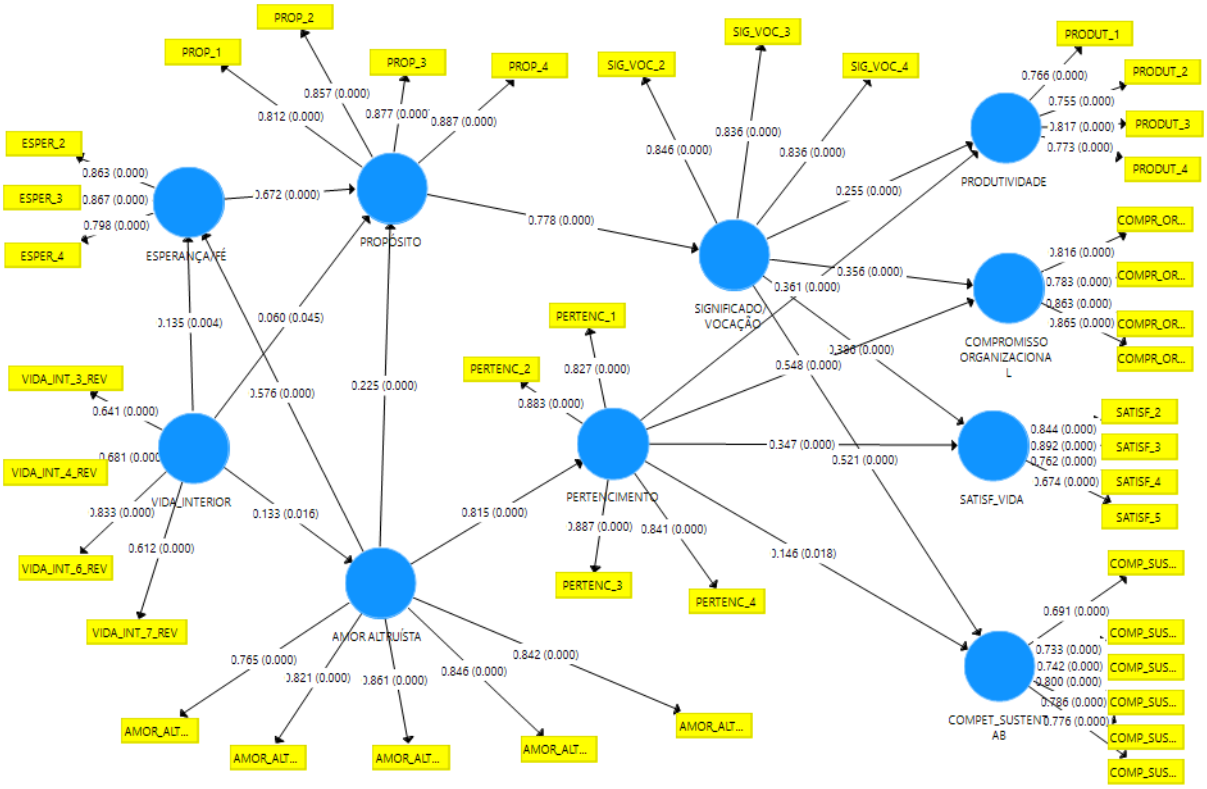
Nota 1: foram excluídos os indicadores VIDA_INT_2_REV e SIG_VOC_1.

Nota 2: Todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais acima de 0,60, ou seja, o modelo tem validade convergente no nível dos indicadores.

Nota 3: Não há cargas cruzadas, o que indica que o modelo apresenta validade discriminante no nível dos indicadores.

APÊNDICE I – Modelo de Mensuração

Figura 11- Modelo de Mensuração



Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE J – Questões do Grupo Focal

1. Qual foi a sua motivação para participar do programa de Liderança Espiritual?

2. Qual assunto/momento/tema foi mais marcante para você no programa? Por quê? Houve algum impacto na sua vida ou no seu pensar, sentir ou agir?

3. No módulo 1, nós exploramos o Eu com o Eu, ou seja, a vida interior, as crenças, condicionamentos. Como você acha que as atividades nos ajudam a lidar com a nossa Vida Interior? E na sua percepção, como a Vida Interior bem trabalhada contribui para a liderança?

4. No Módulo 2, lidamos com o "eu" com o "nós", seja nossa família, colegas de equipe, pessoas mais fáceis ou mais difíceis de lidar para nós, utilizando bastante da comunicação não-violenta. Alguma atividade ou diálogo do programa colaborou com você nesse sentido em sua liderança diária? Como você acha que o Amor Altruísta nos ajuda nos desafios de convivência?

5. No módulo 3, do "eu" com o "todo", falamos de gestão sustentável e suas práticas. Alguma atividade ou diálogo em específico lhe marcou nesse sentido? Como você identifica seu Propósito com relação ao Todo após o programa?

6. Ao longo de todo o programa trabalhamos com o conceito de Liderança Espiritual, para o qual a Esperança/Fé são fundamentais como base para a visão e a criação de um mundo melhor, para si e para os outros, a partir de sua liderança. Como você acha que o programa lhe inspirou nesse sentido? Alguma atividade ou diálogo em específico lhe marcou sobre isso?'

7. Houve alguma percepção de mudanças em relação ao início e ao final do programa por parte de vocês?

8. Em relação à satisfação com o programa desenvolvido e com as práticas desenvolvidas: Como classifica? O que faltou? Ficou com alguma dúvida ou tem alguma sugestão?