

**A ESPIRITUALIDADE COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA EM UMA ORGANIZAÇÃO: Estudo de caso  
em organizações longevas e de grande porte**

**SPIRITUALITY AS A STRATEGIC TOOL IN AN  
ORGANIZATION: A case study in long-lasting and large  
organizations**

Saul Marques Sastre - saul@professorsaul.com.br

**RESUMO**

Para uma organização manter-se competitiva, é muito mais que a preocupação básica de manter a qualidade de seus produtos ou serviços. As vantagens competitivas passam obrigatoriamente pela responsabilidade social, moral e espiritual das empresas. Catalisada pela pandemia do COVID-19, a sobrevivência e o desenvolvimento organizacional, necessitam da inovação disruptiva. Isto depende do espírito empreendedor, e pode, diante da presença invisível da espiritualidade, ser um mecanismo de avanço e possivelmente uma tendência. Para isso, essa investigação, desenvolvida através da metodologia do *Design Science Research*, inicia a partir de estudos da competitividade organizacional, análise de gestão em organizações globalizadas, bem como a pesquisa da relação entre espiritualidade e competitividade. Em sua originalidade, apresenta a possibilidade de desenvolver a espiritualidade em uma organização, como condição de colaborar com a melhora de sua competitividade. Para auxiliar sua implementação, apresenta uma sugestão de algoritmo para fazer da espiritualidade uma ferramenta de gestão.

Palavras-chave: Competitividade. Empreendedorismo. Espiritualidade. Sustentabilidade.

**ABSTRACT**

For an organization to remain competitive, it is much more than the basic concern of maintaining the quality of its products or services. Competitive advantages, necessarily pass through the social, moral and spiritual responsibility of companies. Catalyzed by the COVID-19 pandemic, survival and organizational development require disruptive innovation. This depends on the entrepreneurial spirit, and can, given the invisible presence of spirituality, be a mechanism for advancement and possibly a trend. For this, this investigation, developed through the methodology of Design Science Research, starts from studies of organizational competitiveness, analysis of management in globalized

organizations, as well as research on the relationship between spirituality and competitiveness. In its originality, it presents the possibility of developing spirituality in an organization, as a condition for collaborating with the improvement of its competitiveness. To help its implementation, it presents a suggestion of an algorithm to make spirituality a management tool.

**Keywords:** Competitiveness. Entrepreneurship. Spirituality. Sustainability.

## INTRODUÇÃO

Os estudos da espiritualidade nas organizações são recentes (Gracia, 2019) e tiveram seu início acadêmico a partir da década de 90. As publicações científicas só começaram a eclodir na virada do século XXI, principalmente no começo do novo milênio, devido à relação direta com grandes acontecimentos mundiais, aumentando significativamente a partir de 2002 (Ashmos e Duchon, 2000; Oliveira, 2001).

Importantes acontecimentos mundiais, tais como, a queda das Torres Gêmeas nos Estados Unidos da América (EUA), no final de 2001, e a Crise Econômica Mundial, iniciada no final de 2007 e eclodida a partir de 2008, também nos EUA, espalhando-se pelo mundo em 2009, tiveram grande influência no incentivo à pesquisa da espiritualidade nas organizações, principalmente em periódicos que enfatizam a ética, a mudança e os valores humanos (Silva, 2011).

Sob o prisma da ética, a espiritualidade ganha importância quanto aos valores pessoais. No desenvolvimento de carreiras, a espiritualidade se refere a vocação. Nos processos decisórios, por meio dos conceitos de capital intelectual organizacional, a espiritualidade surge a partir do estudo das relações entre informação, conhecimento e sabedoria. (Falconi, 2009; Borba, 2011); (Zohar e Marshall, 2016).

No que tange a sustentabilidade, o estudo da espiritualidade tem relação direta com o bem-estar (Aburdene, 2006) e se destaca em uma organização, quando esta, avalia e afere os impactos ambientais e sociais com as suas atividades, processos e serviços, tendo o entendimento de como esses impactos podem levar à criação ou à destruição de valores, tanto individuais, quanto coletivos (Catanante, 2002).

No entanto, as dimensões espirituais organizacionais, que têm base no conhecimento, ainda são ignoradas, deixando um hiato na relação entre competitividade organizacional e espiritualidade, permitindo assim um largo caminho a ser pesquisado, (Pandey, 2008) nos levando a supor que, organizações não conseguirão se manter competitivas, preocupando-se apenas com a qualidade de seus produtos ou serviços. As vantagens competitivas passam obrigatoriamente pela responsabilidade social, moral e espiritual das empresas (Trentin, 2010; Rocha, 2013; Gracia, 2019).

Dessa forma, pode-se pensar que espiritualidade utilizada na estratégia organizacional proporciona melhoria de competitividade (Jurkiewicz e Giacalone, 2004)

e, conseqüentemente, melhor desempenho para as organizações (Ashmos e Duchon, 2000; Gracia, 2019). Diante do exposto, esta pesquisa tem como propósito entender: **na atividade empresarial, como fazer da espiritualidade uma ferramenta para contribuir para a melhora da competitividade organizacional?**

O objetivo desta pesquisa é compreender a correlação entre espiritualidade e competitividade na atividade empresarial, com a finalidade de apresentar uma ferramenta para implementar a espiritualidade em uma organização, tornando-se assim, uma possibilidade para melhoria do desempenho competitivo.

Este estudo se justifica, diante da necessidade de uma organização manter-se competitiva no cenário globalizado, onde a sobrevivência está associada ao acompanhamento da evolução tecnológica e da inovação. Já se vivenciou as eras da redução de custos, da gestão da qualidade, da tecnologia, da flexibilidade, da inovação e, atualmente, vive-se a da inovação disruptiva, que estabelece a destruição criadora como alternativa para se continuar competindo e empreendendo. (Debia e Silva, 2017); (Hashimoto, 2006); (Tabah, 2019); (Toledo et al., 2014); (Di Sérgio, 2002); (Cobra, 2009).

O espírito empreendedor, precisa também de uma atenção nesse estudo, pois é fonte de inovação e torna-se peça-chave para o desenvolvimento organizacional, fazendo com que a possibilidade da presença invisível da espiritualidade possa colaborar com isso, maximizando a importância deste estudo, que pode ser um mecanismo de aumento de competitividade e de motivação ao empreendedor e, provavelmente, uma tendência para que as organizações tenham possibilidade de continuar competindo na próxima década, fazendo da espiritualidade uma ferramenta estratégica.

A metodologia utilizada é o Design Science Research (DSR), sendo o setor de análise a diretoria de organizações brasileiras de grande porte, tendo ênfase no entendimento da relação entre espiritualidade e competitividade nos seus gestores. Não são abordadas a espiritualidade dos colaboradores que atuam nas empresas, nem as diferenças regionais e demográficas. Não foram estudadas micro, pequenas e médias organizações.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

## **Competitividade organizacional**

A competitividade de uma empresa pode ser definida como sua capacidade de atuar com eficácia em seu negócio (Stábile, Andrade e Santos, 2017). Genericamente, pode ser definida como a capacidade de um sistema, país, setor industrial, grupo de empresas ou uma organização específica, para atuar com sucesso em um dado contexto de negócios, (Brito e Berardi, 2010).

Há três fatores que condicionam um sistema competitivo: SISTÊMICOS, que são externos ao ambiente da empresa, mas que afetam direta ou indiretamente a organização, tais como taxas de câmbio, ofertas de crédito, taxas de juros, políticas tributárias, entre outros; ESTRUTURAIIS, que são relacionados ao setor que a empresa opera e estão parcialmente sob a sua influência, como as características gerais do mercado consumidor (distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação, acesso ao mercado externo e custos de comercialização); e INTERNOS, que são as situações que estão na esfera de decisão de seus gestores, como o domínio de uma determinada tecnologia, alguma competência mercadológica e operacional dos recursos humanos, a capacidade de atender requisitos de qualidade, etc.(Coutinho e Ferraz, 2002).

Os três fatores condicionantes de um sistema competitivo denotam que uma organização está inserida em um contexto desafiador, composto por diversas variáveis em mutação (Brito e Berardi, 2010; Coutinho e Ferraz, 2002). Uma empresa competitiva deve estar atenta ao mercado, com suas nuances e turbulências, para conseguir sobreviver e existem organizações que desenvolveram uma competência especial de lidar com turbulências ambientais, conseguindo criar valor mesmo em cenários desfavoráveis, pois aprenderam a se adaptar a mudanças, a enxergar oportunidades nas adversidades e a desenvolver uma cultura para estarem constantemente preparadas para antecipar mudanças e catalisar seus recursos. (Stábile, Andrade e Santos, 2017)

Possuem, igualmente, caixa para suportar eventualidades, estão sempre monitorando o ambiente, não discutem qualidade, pois têm excelência operacional e estrutura flexível com a capacidade de alocar recursos de acordo com o ambiente e, principalmente, fazem gestão de risco, buscando minorar problemas de inadimplência (Sull e Escobari, 2004).

Uma empresa competitiva precisa ter um modelo de condução agrupado em quatro dimensões: do negócio, da arquitetura organizacional, de gestão e de conduta (Wood e Caldas,2002). Este modelo de empresa, alinhado à competência especial de lidar com

turbulências ambientais, possibilita melhores condições de competição no processo mundial (Mieth et al., 2011), sendo que nas quatro dimensões de uma empresa competitiva, existe o espírito empreendedor: no modelo do negócio, quando o direciona e define a modelagem estratégica; na arquitetura organizacional, ao distribuir os papéis para executar a estratégia; no modelo de gestão, quando define as práticas e processos; e no modelo de conduta, fator primordial do empreendedorismo, ao expandir sua cultura à da organização e ao procurar inovar continuamente (Wood e Caldas, 2002; Chiavenato 2012; Ireland, Covin e Kuratko, 2009; Schumpeter, 1934; Aveni, 2014).

O instrumento específico do espírito empreendedor é a inovação. Inovar contempla recursos com a capacidade de criar riquezas, haja vista que não existe recurso até que o homem encontre uso para alguma coisa na natureza e, assim, o dote de valor econômico (Drucker, 2011). O estudo do empreendedorismo com seus conceitos e características vem evoluindo desde os tempos remotos e contribuindo significativamente para a evolução e competitividade organizacional.

### **Empreendedorismo**

Usualmente, empreendedor se refere à pessoa que se dedica a gerar riqueza transformando produtos e serviços, na geração do próprio conhecimento e na inovação da gestão organizacional (Mendes, 2017). Atualmente, o empreendedor é mais que apenas o fundador de novas empresas, é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. É quem identifica boas oportunidades e as aproveita rapidamente, assumindo os riscos e as responsabilidades inerentes ao negócio e busca a inovação continuamente. São os heróis do universo dos negócios, fornecem empregos, inovam e impulsionam o desenvolvimento (Dornelas, 2018; Chiavenato 2012; Fabrete, 2019; Gruber, 2017).

“O espírito empreendedor é um potencial de qualquer ser humano e necessita de algumas condições indispensáveis para se materializar e produzir efeitos” (Dolabela, 2003: 24). Essas condições estão relacionadas tanto com o micro e macro ambiente, a democracia, a cooperação e a estrutura de poder quanto com as características do indivíduo, a criatividade, a capacidade de realização, confiança, perseverança, ousadia e paixão para fazer sua tarefa de forma cada vez melhor (Mendes, 2017). O estudo e a estimulação do empreendedorismo e a formação de empreendedores, são fatores estratégicos para as nações e empresas se desenvolverem (Maximiano, 2011; Fillion, 2000;

Lopes, 2017; Kuratko, 2016).

O empreendedor é o agente que, com seu esforço, tem o poder de transformar o cenário onde atua (Dornelas, 2018), e a espiritualidade pode ter influência no empreendedorismo e, conseqüentemente, na competitividade das empresas. Organizações competitivas e longevas, administradas por empreendedores, podem ter relação e influência da espiritualidade, restando saber se quanto maior a espiritualidade de um empreendedor, mais sólidos e competitivos poderão ser seus empreendimentos.

### **Espiritualidade**

Espiritualidade é a conexão entre o ser humano e algo maior, é a parte imaterial, intelectual e a alma, representando o aspecto invisível e intangível de cada um (Mitroff, 2003). Tem a ver com o significado da vida e a razão de viver, sendo uma terceira inteligência, que soluciona problemas de sentido e valor, usada para desenvolver valores éticos e crenças que irão nortear as ações (Zohar e Marshal 2016; Karakas, 2010; Aburdene, 2006; Rocha, 2013).

É uma ligação com algo muito maior que a religião (Saad et al., 2001; Arruda, 2004), onde as religiões são caminhos diferentes para se desenvolver a espiritualidade (Moggi e Burkhard, 2004). A espiritualidade é uma meta e a religião o caminho (Hawley, 1995), é pensar o sentido da vida para além do imediato, com o intuito de honrá-la, fazendo dela algo significativo, respondendo algumas perguntas: Por que nasci?; O que quero fazer da minha vida?; e O que são valores significativos para mim? (Cortella, 2009). As interpretações dessas perguntas ficam a cargo da religiosidade e/ou da espiritualidade, dependendo da evolução de cada um. O que se sabe é que pessoas espiritualizadas ou religiosas possuem mais saúde e um conseqüente estilo de vida mais saudável (Vasconcelos, 2006; Saad et al., 2001), e empresas também.

Espiritualidade organizacional é diferente de religiosidade na empresa, que consiste em apenas incentivar os colaboradores, é a prática de diversas doutrinas ou de uma específica (Kivitz, 2006). O uso da espiritualidade como estratégia organizacional é muito mais ampla, é compartilhar uma visão do futuro do negócio com o futuro das pessoas (Rampersad, 2006). É sincronizar a missão individual de cada colaborador com a missão geral do negócio, proporcionando um sentido para a vida, como motor motivacional (Frankl, 1994). É ter valores empresariais sólidos e cumpri-los, na prática, com todos os *stakeholders* (Coelho, 2006). É transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis

(Pinho, 2018).

A cada dia, mais se reconhece que a essência de qualquer negócio não está na estrutura, na tecnologia ou no capital, mas na intangibilidade das coisas, no espiritual, resultante da essência das pessoas, com seus conhecimentos, habilidade e atitudes (Moggi e Burkhard, 2004), transformando os recursos humanos na chave para diferenciar uma organização de seus concorrentes (Demo, 2005), ou seja, as pessoas são a peça central no desenvolvimento de uma empresa (Falconi, 2009).

O interesse pelo tema espiritualidade vem aumentando, sendo a principal causa relacionada à evolução da globalização, alterando valores globais devido à mescla de culturas (Giacalone e Jurkiewicz, 2003). Uma organização que pratica a espiritualidade tem um melhor clima organizacional, as pessoas são mais felizes, os clientes mais bem atendidos, o serviço tem melhor qualidade, a produção mais produtividade, a empresa melhora a imagem e a rentabilidade, (Karakas, 2010; Rego, Souto e Cunha, 2007), e ela deve constar na tríade estratégica (Missão, Visão e Valores), aumentando o bem-estar do empregado, provendo o propósito e significado do trabalho, o senso de interconectividade e comunidade, o que resulta em aumento da produtividade (Karakas, 2010; Kerber, 2009).

A espiritualidade na empresa melhora aspectos de liderança, causando impactos no resultado do líder (Zorar e Marshal, 2016). As pessoas deixam de ser reles empregados e o capital humano se torna o bem mais precioso da organização, o que potencializa o profissionalismo e a cultura de resultados (Murad, 2007; Pierce, 2006; Milliman, Czaplewski e Ferguson, 2003).

Organizações ricas em espiritualidade no trabalho são 86% mais produtivas que aquelas que não tem, além disso, supostamente, tendem a crescer mais rápido, aumentar a eficiência e gerar maiores retornos de investimento. No nível pessoal dos colaboradores, incluem benefícios como aumento da saúde física e mental dos trabalhadores, crescimento pessoal avançado e um maior sentimento de autoestima. A implementação da espiritualidade no trabalho tem-se mostrado triangular em três áreas: a motivação, o empenho e a capacidade de adaptação (Lloyd, 1984)

Contudo, a falta de espiritualidade no trabalho resulta em efeitos nefastos tanto para a organização quanto para os colaboradores. McGregor, em sua teoria X e Y, afirma que as organizações paternalistas e tradicionais incentivam a apatia, a desconexão e o desapego de seus colaboradores com a organização, (Chiavenato, 2004; Karasek e Theorell 1990) destacam que empresas com ambientes rígidos tendem a reduzir sua



produtividade e ainda colaboram com o cansaço e a desesperança do empregado. Giacalone (2003) apud Tse e Jackson, 1990) evidencia que esses ambientes de baixa espiritualidade são também relacionados ao abuso do álcool e de outras drogas, de acidentes de trabalho, ansiedade, depressão, preconceito e autoritarismo.

Culturas organizacionais de baixa espiritualidade reduzem a autoestima dos colaboradores, o que diminui o esforço de empenho, aumenta o absenteísmo, o *turnover*, diminui a satisfação no trabalho, resultando em baixa produtividade e conseqüente perda de competitividade (Karasek e Theorell, 1990; Lloyd, 1984), que já informavam os estudos desde o século passado.

Para fazer valer a espiritualidade no trabalho, é preciso arraigá-la na cultura da empresa, envolvendo padrões de comportamento, os quais são expressos por regulamentos, padrões, hierarquia, missão e valores (Perez e Cobra, 2015). Com a construção de uma relação entre espiritualidade e gestão (Freitas, 2002), institucionaliza-se que os valores espirituais das pessoas e da organização sejam traduzidos para a rotina do negócio e, para isso, é necessário desenvolver habilidades espirituais, com o intuito de melhorar o desempenho no ambiente organizacional e a harmonia nos times de trabalho, diminuindo disputas e vaidades (Coelho, 2006; Milliman, Czaplewski e Ferguson, 2003).

Conforme a utilização da cultura, ela pode ser um facilitador ou um impedimento para qualidade, produtividade, rentabilidade e competitividade do negócio. O grau de espiritualidade está relacionado à impressão dos valores organizacionais (Coelho, 2006), tornando-se fator relevante na gestão da organização, que pode mudar conforme o tempo, haja vista que também recebe influências externas e internas da sociedade e dos próprios funcionários (Perez e Cobra, 2015).

Para introduzir a cultura espiritual na organização, é preciso amarrá-la à *performance* (Dehler e Welsh, 1994) e adotar uma cultura reflexiva dos valores organizacionais, alinhada com os valores dos colaboradores. Desta forma, o desempenho organizacional tende a melhorar e, como resultado, sua competitividade e longevidade, as quais se tornam elementos da estratégia organizacional (Ashmos e Duchon, 2000),

A espiritualidade, alinhada à essa dimensão e aos valores consegue criar um ambiente favorável de produtividade (Ashmos e Duchon, 2000; Pfeffer, 2003). Ela pode ser operacionalizada com diversas, ente elas: participação nos lucros, um incentivo com o

qual os colaboradores correm riscos calculados; diferenças salariais justas por resultado; engajamento dos colaboradores na tomada de decisão; e garantia dos direitos dos trabalhadores (Dehler e Welsh, 1994).

A qualidade da inteligência espiritual pode ser qualificada e quantificada, assim como exposto na Tabela 1

Tabela 1. Autores que desenvolveram testes para medir a inteligência espiritual

<b>Autor</b>	<b>Características</b>
ZOHAR & MARSHALL	Os autores desenvolveram um teste psicométrico para saber se a qualidade da inteligência espiritual pode ser quantificada. Com base nas 12 características relacionadas, construíram um questionário com 84 perguntas, sete para cada uma das qualidades.
WOLMAN	Desenvolveu o teste <i>PsychoMatrix Spirituality Inventory</i> (PSI), para avaliar os níveis e as áreas de espiritualidade no contexto da vida de cada um.
TORRALBA	O autor sugere sete categorias de perguntas para testar a inteligência espiritual

Fonte *adaptado* de Zohar e Marshall (2016), Wolman (2003) e Torralba (2012).

Zohar e Marshall (2016), em suas pesquisas, constataram que a inteligência espiritual independe de gêneros, do tipo de personalidade e do cargo que a pessoa ocupa, logo, o nível de inteligência espiritual é um fator independente. Os estudos demonstram significativamente que uma característica de espiritualidade está diretamente relacionada com a outra.

O teste Inventário de Espiritualidade *PsychoMatrix* (PSI) de Wolman é uma forma de diagnosticar a espiritualidade de uma pessoa, formando seu perfil, para que esta possa mudar, caso seja sua vontade. A compreensão da constituição espiritual é fundamental para melhorar relacionamentos pessoais e com o mundo. Wolman (2003)

Atualmente um aumento nos interesses pela espiritualidade, ocasionado pela necessidade de diálogo com questões como o significado da vida, a semelhança das pessoas no contato com a espiritualidade, saber como está afeta as relações sociais etc. (Wolman, 2003). O teste PSI traz questões para compreensão do mundo espiritual com as pessoas.

Os estudos de Torralba (2012) se concentram nas cinco posturas da espiritualidade: 1) Não querer reconhecê-las como perguntas; 2) Resolvê-las dogmaticamente; 3) Buscar

respostas desesperadamente; 4) Buscar respostas incessantemente; e 5) Buscar respostas na orientação filosófica ou religiosa.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada é o Design Science Research (DSR), uma nova perspectiva de investigação, “sendo é um processo contínuo, com erros e acertos e ajustes ao longo de todo o processo” (Machado et al., 2013: 6).

Este estudo está alinhado com a DSR, já que busca entender e resolver o problema de como fazer da espiritualidade uma ferramenta de competitividade organizacional. O artefato a ser apresentado é um ‘Método’, expressado por um algoritmo, que representa procedimentos lógicos, os quais resultam na solução de um problema de forma finita.

As etapas desta pesquisa são duas: (1) concepção, que teve como objetivo o entendimento do problema e a confecção do instrumento de pesquisa e; (2) implementação, onde foi possível obter o resultado através de um algoritmo, que pode colaborar com a implantação da espiritualidade em organizações, de modo a promover a competitividade.

Os locais de estudos foram realizados com seis empreendedores diretores de seis organizações de grande porte, que atuam no cenário brasileiro e/ou internacional: um conglomerado educacional, um grupo de indústrias metalmecânico, uma indústria transnacional, um grupo logístico, uma indústria de alimentos e um aglomerado de transportadoras. A pesquisa foi desenvolvida presencialmente nas empresas, conforme a disponibilidade de seus gestores. Os critérios de escolha foram o acesso aos seus gestores e evidências de sucesso de competitividade nos cenários que atuam. Levou-se em consideração o critério de longevidade, uma vez que se buscou organizações com, no mínimo, três décadas de existência. As organizações também foram avaliadas com o instrumento de pesquisa e por observação direta. Para aferir o sucesso de competitividade, segundo autores pesquisados na bibliografia.

Todas as organizações possuem sede ou filial no Estado do RS/Brasil. O conglomerado educacional possui 38 anos de mercado e atua no sul do país com uma rede de escola de ensino infantil, fundamental, médio, cursos técnicos e um centro universitário com pesquisa e extensão. O grupo de indústrias metalmecânico possui 70 anos de mercado, além da sede no Estado do RS, tem mais cinco unidades fabris no Brasil. A indústria

transnacional possui 72 anos de fundação e é líder de mercado no seu segmento, com presença em mais de cem países dos cinco continentes. O grupo logístico está há 70 anos no mercado e atua em todo o país com transporte fluvial e rodoviário. A indústria de alimentos é centenária e pioneira no RS e está no país e exterior. O aglomerado de transportadoras possui 67 anos de existência, transportando pessoas nos principais municípios do sul do brasileiro.

As descrições das empresas foram realizadas com base em sistemas sociotécnicos, compostos por pessoas e tecnologias interagindo para produzir uma saída desejável (Soliman e Saurin, 2017). Quatro análises de subsistemas sociotécnicos foram consideradas: social, técnico, organização do trabalho e ambiente externo.

A coleta de dados da etapa (1) Concepção do método envolveu pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa com os diretores empreendedores das organizações pesquisadas. A pesquisa bibliográfica contou com 126 artigos e livros, selecionados a partir de palavras-chave conforme a necessidade do assunto da pesquisa. O período de construção da pesquisa bibliográfica foi de março de 2021 a julho de 2021.

A pesquisa qualitativa com diretores empreendedores das organizações contemplou, além da entrevista semiestruturada, a técnica de observação, que duraram cerca de três horas cada, sendo investidas mais cinco horas entre visita técnica pela empresa e pesquisas em meio virtual e real, totalizando uma média de oito horas por organização pesquisada.

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com base na pesquisa bibliográfica, utilizando-se como pano de fundo a competitividade, o empreendedorismo e a espiritualidade, e foi dividido em três partes: parte I - aspectos organizacionais; parte II - definição do perfil de espiritualidade; e parte III - evidências de inteligência espiritual:

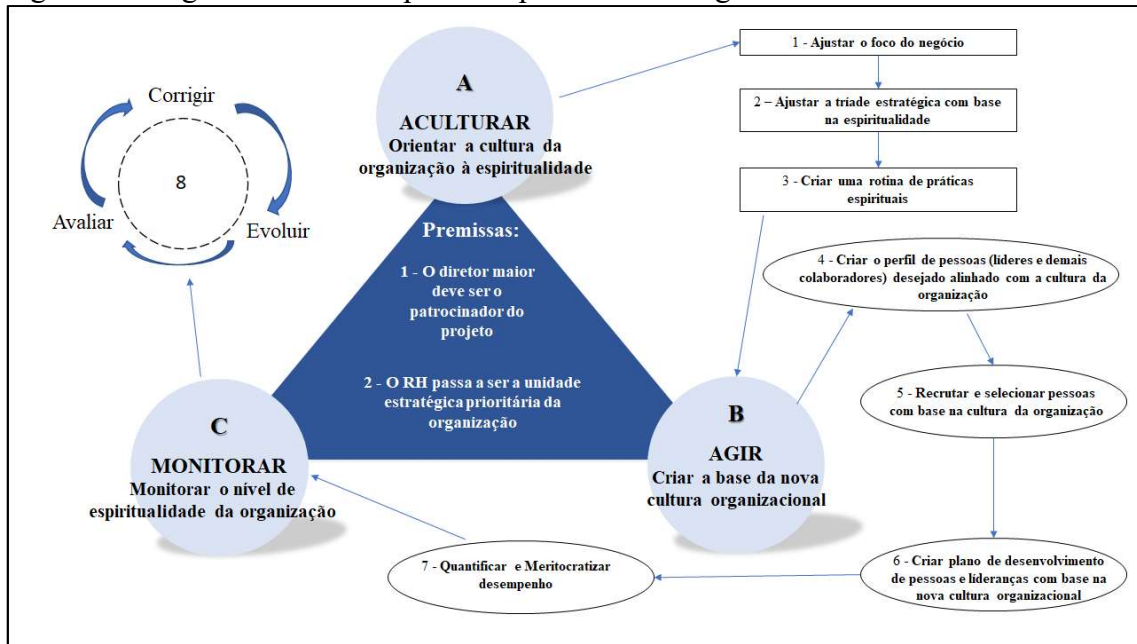
O instrumento de pesquisa foi construído, propositalmente, com organizações heterogêneas, de diferentes graus evolutivos, que têm como meta a construção de um *algoritmo* que se adapte a diferentes situações.

## **RESULTADOS**

Como resultado desta pesquisa, apresenta-se o algoritmo de espiritualidade organizacional, constituído de oito etapas, como forma para fazer da espiritualidade uma ferramenta de gestão estratégica na organização. Essa, tem como finalidade colaborar com

a competitividade organizacional, implantando-a com base no uso da inteligência espiritual do negócio. Um algoritmo é uma receita para se executar uma tarefa ou para se resolver algum problema, ele tem um fluxo que indica um ou mais caminhos a serem seguidos e, ao mesmo tempo, deve ser finito, assim como mostra a Figura 1.

Figura 1. O algoritmo das 8 etapas da espiritualidade organizacional



Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa (2021).

No centro do algoritmo estão duas premissas necessárias para que um projeto de espiritualidade funcione em uma organização, as quais são: 1) o diretor maior deve ser o patrocinador do projeto; e 2) a unidade de relações humanas (RH) passa a ser a estratégica prioritária da organização. O fundamento dessas premissas está na cultura organizacional, onde o principal líder, geralmente, é quem dá o ritmo necessário (ou não) para a organização se desenvolver. O fato de colocar as relações humanas como principal unidade estratégica, está relacionado ao empreendedorismo e a inovação, base da evolução da competitividade das empresas, alinhadas com o século XXI. As oito etapas da espiritualidade organizacional têm três fases: A) aculturar; B) agir e; C) monitorar, todas oriundas dos extratos das fases 1) Concepção e 2) Implementação da pesquisa.

A) ACULTURAR - é orientar a cultura da organização à espiritualidade, tornando-a presente na rotina do negócio, tendo como objetivo contribuir com a melhoria da competitividade organizacional. Para tanto, são necessárias três ações:

**1. Ajustar o foco do negócio** - a estratégia do negócio deve estar voltada para o resultado financeiro como medida de desempenho, tendo como fundamento os estudos de Sull e Scobari (2004), os quais apresentam a gestão de caixa e de risco como fatores de longevidade organizacional em um ambiente competitivo. Os gestores de organizações longevas, quando perguntados sobre seu modelo de gestão, tendo como base a visão de Wood e Caldas (2002), afirmaram que a questão financeira é primordial para a sobrevivência de um negócio e que qualidade não está mais em discussão na competitividade das empresas, uma vez que já não é mais um diferencial, mas uma *commodities*. O diferencial é a inovação e o inovar vem de pessoas, ou seja, os colaboradores são os grandes agentes de transformação das organizações, pois depende deles o movimento da empresa, eles são os responsáveis pela qualidade intrínseca do negócio, que significa produtos, serviços, atendimento, logística e resultado financeiro. Isso posto, entende-se que a essência da espiritualidade está em transformar o intangível em resultados tangíveis, não só para a organização mas também para os seus trabalhadores.

**2. Ajustar a tríade estratégica com base na espiritualidade** - significa ajustar a tríade estratégica com base nos conceitos espirituais. Ser conduzido por visão e valores é uma das características de inteligência espiritual, consoante Zohar e Marshal (2016), e se aplica não só para pessoas, mas também para organizações, sabendo-se que “as visões dão origem a novas realidades por meio da elevação da motivação guiadas pelos valores, que representam a energia que faz as coisas acontecer”

O ajuste da estratégia organizacional com o colaborador permite um compartilhamento da visão de futuro deles em sinergia com a visão do amanhã organizacional, bem como um sincronismo da missão individual das pessoas com a missão geral do negócio e uma coerência que inibe a injustiça da empresa e seus líderes no trato de seus trabalhadores, resultando em um motor motivacional. A visão deve ser fonte de inspiração, capaz de agregar pessoas para persegui-la, fazendo dos projetos da organização uma alternativa para realização dos objetivos pessoais. A missão deve ser nobre a ponto de causar orgulho nos colaboradores e os valores devem agregar e precisam estar alinhados com as práticas espirituais, as quais são explicadas no próximo passo.

**3. Criar uma rotina de práticas espirituais** – refere-se ao estabelecimento do que deve e do que não deve fazer parte de sua cultura, conforme ilustra a Tabela 2.

Tabela 2. Práticas espirituais: o que fazer e o que não fazer

O que não fazer	O que fazer
Incentivar rivalidade entre colegas	Tratar as pessoas com bondade e tolerância
Ter uma gestão indiferente, apática, à realidade social	Criar programas sociais de melhoria as pessoas, fauna, flora...
Realizar ilicitudes, tais como acordos ilegais com colaboradores, sonegação fiscal, falsificação de produtos, e outras práticas delituosas	Ter valores éticos e fazer valer nas tomadas de decisão
Injustiça	Promover a justiça
Criar obstáculos para impedir que as pessoas estudem, façam filhos, tenham convivência social	Apoiar o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores
Incentivar o individualismo	Incentivar o espírito de colaboração na empresa
Não combater o preconceito	Cultivar a igualdade, respeito mútuo e o espírito de preocupação com o bem estar, entre colegas
Entender que as pessoas são apenas extensões de máquinas	Dar autonomia para que sejam assumidas responsabilidades
Criar uma cultura de desconfiança na empresa	Promover a confiança entre tudo e todos
Ser indiferente com pessoas que tem problemas com bebidas, cigarros e violência doméstica, entre outros	Criar programas de combate às drogas lícitas, ilícitas e práticas de violência

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa (2021).

Como se observa na tabela, a espiritualidade está voltada à prática do bem, com a finalidade única de promover o bem-estar das pessoas, a fim de torná-las realizadas com o que fazem. Todos os itens que constam na coluna do “não fazer” colaboram para a desarmonia da organização e tendem a gerar uma redução de sua competitividade. A prática da espiritualidade permite que o ambiente laboral seja palco de aprendizado e desenvolvimento, fazendo com que as pessoas tenham senso de propósito, relações positivas com seus colegas e um clima organizacional com seus valores essenciais. As práticas espirituais citadas, proporcionam um ambiente favorável à produtividade, o que é reforçado nas entrevistas dos empreendedores, que pontuam uma preocupação com as pessoas com quem trabalham. Após aculturar, é preciso agir.

B) AGIR - é criar a base da nova cultura da organização, mediante os três passos do acultramento, já descritos.

**4. Criar o perfil de pessoas (líderes e demais colaboradores) desejado, alinhado à cultura da organização** - a base da cultura da espiritualidade, como mencionado na fase 1 - Aculturar, está nos ajustes do foco da organização, da tríade estratégica e na relação com os colaboradores, com os quais se deve estabelecer um padrão de pessoas com o

mesmo espírito da organização. Há algumas características que podem fazer parte do perfil dos colaboradores de uma organização que presa pela espiritualidade, as quais foram extraídas das entrevistas realizadas e das características de inteligência espiritual de Zohar e Marshal (2016) e contemplam pessoas que: a) Conhecem seus pontos fortes e fracos, o que os motiva e eleva sua motivação – sendo seus valores e propósitos mais profundos; b) Espontâneos, abertos para inovação, sem medo de se mostrar vulnerável em seus posicionamentos; c) Tomam decisões com base em valores e fazem do trabalho uma forma de realização; d) Possuem uma visão global e a consciência de que tudo está interconectado; e) Sabem se colocar no lugar das pessoas, entendendo e compreendendo seus posicionamentos; f) Fazem dos posicionamentos adversos uma forma de ampliar suas chances de sucesso; g) Mantêm o próprio posicionamento, sem perder a flexibilidade, requisito primordial para a condução de uma organização; h) Buscam a essência dos fatos, para entender as coisas com profundidade e perder o medo do desconhecido; i) Resilientes com a capacidade de se afastar dos problemas, para enxergar algo maior e para ter novas perspectivas. Conseguem ver o que ainda não existe; j) Conseguem reconhecer a realidade, supera a adversidade e com isso transforma problemas em oportunidades; k) Possuem humildade para aprender com os outros e com a própria experiência; e l) têm como motivação a disposição de servir para construir um mundo melhor.

**As pessoas, necessariamente, não necessitam ter todas essas características, mas podem ter algumas e desenvolver outras em programas de capacitação organizacional, bem como no convívio do clima espiritualizado da organização.**

É com os alicerces da inteligência espiritual e do capital espiritual que se faz do empreendedorismo uma ferramenta para: desenvolver e realizar a inovação; prospectar e maximizar oportunidades; desenvolver a habilidade de correr riscos sem correr perigo; exercitar a disciplina; manter a motivação; manter-se informado; prosperar diante das incertezas; realizar suas ambições; aprimorar a liderança; melhorar seu relacionamento com pessoas; serem mais seguros e independentes; trabalhar com metas; aprender a lidar com poder; ser persistente na medida certa; e se realizar como pessoa e se transformar em um ser humano melhor, deixando um legado para o mundo. Todos os itens citados têm relação direta com os indicadores de competitividade e longevidade citados e nas entrevistas com os empreendedores.



- 5. Recrutar e selecionar pessoas com base na cultura da organização** - aproveitar a *prata da casa* para cargos na organização é uma prática salutar de gestão e não deixa de ser uma prática de espiritualidade, mas, somente quando necessário, com base no perfil estabelecido na etapa anterior, buscando-se, no mercado, pessoas para atender a necessidade de pessoal da organização. O cerne da seleção está nas atitudes em relação à espiritualidade das pessoas entrevistadas, seus diplomas, títulos e experiências servem apenas de credenciamento para as vagas necessárias. O que vale é a capacidade de entrega de resultados, em harmonia com a gestão, o que foi enfatizado pelos empreendedores durante as entrevistas.
- 6. Criar plano de desenvolvimento de pessoas e lideranças com base na nova cultura organizacional** – o plano de evolução das pessoas e das lideranças deve levar em conta o desenvolvimento das habilidades espirituais necessárias para a organização. Alguns exemplos são: capacitações voltadas ao autoconhecimento, espontaneidade, desenvolvimento de valores, ampliação de visão de mundo e intersecção, desenvolvimento de empatia e relações entre pessoas, convivência com a diversidade, flexibilidade e decisões estratégicas, enfrentamento do medo do desconhecido, desenvolvimento da capacidade de resiliência, superação de adversidades, desenvolvimento de humildade, senso de propósito e missão de vida.
- 7. Quantificar e meritocratizar desempenho** - destaca-se a importância dos indicadores de desempenho e metas, principalmente aqueles intangíveis tangibilizados. Um exemplo disso é quantificar o comprometimento dos colaboradores (intangível) com o desempenho financeiro da organização (tangível). A Tabela 3 ilustra alguns indicadores de desempenho importantes para a espiritualidade organizacional

Tabela 3. Indicadores de desempenho, exemplos e descrições

<b>Indicador de desempenho</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descrição</b>	<b>Periodicidade</b>
Engajamento/ comprometimento	Faturamento/ mês	Pessoas engajadas/ comprometidas tendem a aumentar o faturamento da organização	Mensal
Pesquisa de clima organizacional	Pesquisa de clima/ ano	Um bom clima organizacional reflete em excelência organizacional	Anual
Qualidade	Reclamações de clientes/ trimestre	Uma organização rica em espiritualidade tende a não ter reclamação de clientes	Trimestral

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa (2021).

Das empresas pesquisadas, todas têm indicadores de desempenho em sua gestão. A meritocracia deve fazer parte dos valores organizacionais, enobrecendo colaboradores que possuem um resultado diferenciado no atingimento de metas.

C) MONITORAR - é aferir constantemente o nível de espiritualidade da organização, mediante avaliação, correção e evolução da espiritualidade.

## **8. Avaliar, corrigir e evoluir**

- a) avaliar: a organização deve manter uma constante avaliação dos indicadores de desempenho, buscando atingir as metas sugeridas. Recomenda-se uma periodicidade mensal de avaliação;
- b) corrigir: indicadores com metas de desempenho insatisfatórios devem ser corrigidos, sempre buscando a excelência; e
- c) evoluir: a bússola organizacional é a visão do negócio, é pela avaliação dos indicadores de espiritualidade e pela correção das inconformidades que a organização caminha para sua evolução e, conseqüentemente, melhora sua competitividade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O ineditismo deste estudo de caso, teve como objetivo apresentar a espiritualidade como uma possível ferramenta importante na competitividade organizacional. O estudo foi dividido em duas etapas: 1. Concepção e 2. Implementação. A primeira, com o intuito de entender o problema e confeccionar os instrumentos de pesquisa, os quais que de base para o estudo e para a aplicação empírica em seis diretores, os quais são empreendedores de seis organizações longevas e de grande porte, que atuam com sucesso no cenário

brasileiro e/ou internacional. Isso foi comprovado durante a pesquisa, com evidências como a longevidade organizacional e os resultados positivos no mercado.

Na segunda etapa, foi possível avaliar dados e transformá-los em informações úteis, que permitiram a utilização, como contribuição, em outras organizações, o que mostrou resultados entre a relação espiritualidade x competitividade, possibilitando a criação de um algoritmo como forma de fazer da espiritualidade uma ferramenta de gestão estratégica.

O algoritmo, representado na Figura 1, é um tipo de artefato, é um ‘Método’, produzido por meio da abordagem *Design Science Research*. Nesse sentido, o estudo bibliográfico fornece características mais generalizáveis e as pesquisas com gestores de empresas tendem a ser mais dependentes do contexto, formando a lógica do encadeamento necessário para responder o problema de pesquisa.

**Sendo assim, o estudo apresentado permite defender o problema de pesquisa, considerando que a possibilidade do desenvolvimento da espiritualidade em uma organização, tem condições de colaborar com a melhoria de sua competitividade.** A maneira de fazer da espiritualidade uma ferramenta de competitividade organizacional está demonstrada no algoritmo apresentado na Figura 1, cujo centro possui duas premissas: a importância do patrocínio do principal executivo da empresa e a promoção da unidade de RH como catalisadora do projeto. Na sequência, são apresentadas oito etapas da espiritualidade organizacional, composta de três fases: A) aculturar; B) agir; e C) monitorar.

Quanto a possíveis barreiras para sua implantação, destaca-se duas: a falta de compreensão sobre espiritualidade por parte dos colaboradores e dirigentes e a resistência oriunda da ignorância e do preconceito sobre o tema, muitas vezes confundido com religiosidade. Como possíveis facilitadores para sua implantação, cita-se a necessidade da organização em se manter competitiva no cenário globalizado e a possibilidade de um melhor clima organizacional advindo da melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores. Como resultado teórico, este estudo procurou contribuir instigando novas possibilidades de pesquisa, provendo um método ainda não comprovado na íntegra, mas que oferece possibilidades no auxílio da melhoria de competitividade das organizações.

A sequência de aplicações do algoritmo possibilita o aperfeiçoamento contínuo da ferramenta, conforme a realidade de cada organização, rearranjos e mudanças de mercado

e consequências de variabilidades não controladas, o que pode permitir uma futura comprovação de sua totalidade. E, como resultado prático, identificou-se uma provável viabilidade na concepção do algoritmo, atendendo um possível anseio das organizações nacionais e internacionais em melhorar sua competitividade frente ao mercado que atuam.

Para estudos futuros, sugere-se a criação de uma etapa de validação do algoritmo de espiritualidade organizacional, seguindo os critérios de usabilidade, para definir a facilidade com que as pessoas podem fazer da ferramenta um instrumento estratégico para as empresas. Outra recomendação é realizar testes de validação desse algoritmo em diferentes realidades e sua universalidade em pequenas, médias e grandes empresas, tanto brasileiras quanto internacionais. Igualmente se propõe uma fragmentação do uso da ferramenta em diferentes gerações, testando a melhoria de desempenho organizacional diante de estratégias apoiadas na espiritualidade.

## REFERÊNCIAS

Aburdene, P. (2006) *Megatrends 2010: o poder do capitalismo responsável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 240 p.

Arruda, V.C. (2004) *Inteligência espiritual*. São Paulo: Ibrasa, 128 p.

Ashmos, P. and Duchon, D. (2000) “Spirituality at work: A conceptualization and measure”. In: *Journal of management Inquiry*, Vol 9, June.

Aveni, A. (2014) *Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias*. São Paulo: Atlas, 207p.

Borba, V.R. (2011) *Espiritualidade na gestão empresarial: como ser feliz no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 200p.

Brito, R.P.; Berardi, P.C. (2010) “Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: uma meta estudo”. In: *Revista administração de empresas*, Vol 50, Nº 2, pp. 155-169. [acesso em 18 maio 2021]. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1772/vantagem-competitiva-na-gestao-sustentavel-da-cadeia-de-suprimentos--um-metaestudo>>.

Catanante, B. (2002) “Espiritualidade no trabalho”. Em: *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências (vol 1)*. São Paulo: Gente.

Chiavenato, I. (2012) *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. Barueri: Manole, 332 p.

Chiavenato, I. (2004) *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 512 p.

- Cobra, M. e Brezzo, R. (2010) *O novo marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 376 p.
- Cobra, M. (2009) *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 414 p.
- Coelho, J. (2016) *Espiritualidade no mundo corporativo: a influência da espiritualidade na gestão de pessoas dentro das organizações*. Dissertação de Mestrado Profissional em Ciências das Religiões, da Faculdade Unida de Vitória. Espírito Santo: FUV.
- Cortella, M.S. (2009) *Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. São Paulo: Vozes, 144 p.
- Coutinho, L. e Ferraz, J.C. (Eds.) (2002) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4. ed. Campinas: Papirus, 510 p.
- Debia, C.N. e Silva, N. (2017) “Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego”. In: Revista de Ciências Empresariais, Vol 18, Nº 1, pp. 161-187, janeiro/junho.
- Dehler, G.E. and Welsh, M.A. (1994). “Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm”. In: Journal of Managerial Psychology, Vol 9, pp. 17-26.
- Demo, G. (2005) *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 187 p.
- Di Sérgio, L.C. e Duarte, L.C. (2002) “Competindo em tempo e flexibilidade - casos de empresas brasileiras”. Anais do Conselho Latino - Americano de Escolas de Administração. Porto Alegre: s/n, 2002.
- Dolabela, F. (2003) *Pedagogia empreendedora*. São Paulo: Cultura, 140 p.
- Dornelas, J. (2018) *Introdução ao empreendedorismo: desenvolvendo habilidades para fazer acontecer*. São Paulo: Empreende, 160 p.
- Drucker, P.F. (2011) *Inovação e espírito empreendedor - prática e princípios*. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 400 p.
- Fabrete, T.C. (2019) *Empreendedorismo*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 243 p.
- Falconi, V. (2009) *O verdadeiro poder*. Nova Lima: Falconi e Consultores Associados, 159 p.
- Filion, L.J. (2000) “O empreendedorismo como tema de estudos superiores”. In: Empreendedorismo: ciência, técnica e arte. Brasília: CNI/IEL. acesso em 22 maio 2021]. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/viewFile/301/pdf>>.
- Frankl, V.E. (1994) *Em busca de sentido*. 25. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 140 p.

- Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (2003) *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: M. E. Sharpe, 376 p.
- Gracia. J.B. (2019) “La percepción de la inteligencia espiritual en las empresas” In: *Revista Empresa y Humanismo*, Vol 22, N° 2, pp. 9+.
- Gruber, M., and Macmillan, I.C. (2017) “Entrepreneurial behavior: A reconceptualization and extension based on identity theory” In: *Strategic Management Journal*, Vol 11, pp. 271-286.
- Hashimoto, M. (2006) *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 280 p.
- Hawley, J. (1995) *O redespertar espiritual no trabalho: o poder do gerenciamento dharmico*. Rio de Janeiro: Record, 250 p.
- Holmström, J., Ketokivi, M. and Hameri, A. (2009) “Bridging practice and theory: a design science approach”. In: *Decision Science*, Vol 40, N° 1, pp. 65-87.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. and Kuratko, D.F. (2009) “Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy”. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol 33, N° 1, pp. 19-46.
- Jurkiewicz, C. and Giacalone, R.A. (2004) “Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance”. In: *Journal of Business*, N° 49.
- Karakas, F. (2010) “Spirituality and performance in organizations: A literature review”. Em: *Journal of Business Ethics*, Vol 94, N° 1, pp. 89-106. [acesso em 25 de maio 2021]. Disponível em: <10.1007/s10551-009-0251-5>.
- Karasek, R. and Theorell, T. (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 467 p.
- KERBER, R. (2009) *Espiritualidade nas empresas: uma possibilidade de humanização do trabalho*. 2. ed. Porto Alegre: Age, 128 p.
- Kivitz, E.R. (2006) *Espiritualidade no mundo corporativo: aproximações entre a prática religiosa e a vida profissional*. São Bernardo do Campo: Umesp, acesso em 25 de maio 2021]. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/418>>.
- Kuratko, D.F. (2016) *Empreendedorismo: teoria, processo, prática*. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 488 p.
- Lloyd, G. (1984) *The man of reason “male” and “female” in Western philosophy*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 167 p.
- Lopes, R.M. (2017) Contextualização sobre empreendedorismo. In: Lopes, R.M. (Ed.) *Ensino de empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 352 p.

Machado, L., Freitas, J.C, Jr., Klein, A.Z. and Sabino, A. (2013) *A design research como método de pesquisa de administração: aplicações práticas e lições aprendidas*. Anais do XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, p.1-16

Maximiano, A.C. (2011) *Administração para empreendedores: fundamentos da gestão e criação de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 240 p.

Mendes, J. (2017) *Empreendedorismo 360º: a prática na prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 320 p.

Mieth, Â.C., Silva, B.A., Schuster, C.H., Dietrich, G.J. e Rodrigues, M.R. (2011) “Inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações”. In: Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, Vol 7 nº 4, pp. 132 [acesso em 20 maio 2021]. Disponível em: <<https://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/1022>>.

Milliman, J.F, Czaplewski, A.J. and Ferguson, J. (2003) “Workplace spirituality and employee work attitudes”. In: Journal of Organizational Change Management, Vol 16, Nº 4, pp. 426-447.

Mitroff, I.I. (2003) “Do not Promote Religion under the Guise of Spirituality”. In: Organization, Vol 10, Nº 2, pp. 375-382.

Moggi, J. e Burkhard, D. (2004) *Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 143 p.

Murad, A. (2007) *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 256 p.

Oliveira, A. (2001) *Espiritualidade na empresa*. São Paulo: Butterfly, 142 p.

Pandey, A. and Gupta, R.K. (2008) “Spirituality in management: A review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research”. In: Global Business Review, Vol 9, Nº 1, pp. 65-83.

Perez, F.C., Cobra, M. (2015) *Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico*. São Paulo: Atlas, 128 p.

Pfeffer, J. (2003) Business and spirit: “Management practices that sustain values”. In: Giacalone, R.A and Jurkiewicz, C.L. (Eds.) *The handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk: M. E. Sharpe, 280 p.

Pierce, G. (2006) *Espiritualidade no trabalho: dez maneiras de equilibrar sua vida*. Campinas: Verus, 170 p.

Pinho, D. (2018) *Desvende o poder da inteligência espiritual: O código de Jesus para desenvolver seus discípulos*. São Paulo: Bestsellers, 182 p.

Pinto, L.F. (2008) “Hegemonia e reestruturação do sistema mundial capitalista” In: Silva, L.M., Pinto, L.F. e Souza, N.A. (Orgs.) *Relações internacionais do Brasil e integração*

*latino-americana*. Campo Grande: UFMS, 240 p.

Rampersad, H. (2006) *Balanced scorecard pessoal: o caminho para a felicidade individual, integridade pessoal e eficácia organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 265 p.

Rego, A., Souto, S. e Cunha, M.P. (2007) “Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho”. In: *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol 13, Nº 1, pp. 7-36.

Rocha, A.S., Oliveira, D.M. e Marlow, S.L. (2013) *Espiritualidades contemporâneas*. Vitória: Unida, 205 p.

Saad, M. (2001) “Espiritualidade baseada em evidências”. In: *Acta Fisiátrica*, Vol 8, Nº 3, pp. 107-112.

Schumpeter, J.A. (1934) *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credits, interest, and the business cycle*. Piscataway: Transaction Publishers, 244 p.

Silva, S.P. (2011) *A dimensão espiritual no trabalho: oportunidades e desafios na gestão de pessoas e de negócios*. Dissertação de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense. Niteroi: UFF.

Soliman, M. and Saurin, T. (2017) “Lean production in complex socio-technical systems: A systematic literature review”. In: *Journal of Manufacturing Systems*, Vol 45, pp. 135-148.

Stábile, S., Andrade, K.L. e Santos, J.P. (2017) “A inovação nas organizações brasileiras: um estudo sobre a competitividade”. In: *Administração de Empresas em Revista*, Vol 16, Nº 17.

Sull, D.N. e Escobarl, M.E. (2004) *Sucesso made in Brazil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo*. Rio de Janeiro: Campus, 238 p.

Tabah, J. (2019) “Aplicação de ferramentas da gestão da qualidade no setor de corte de uma indústria de calçados”. In: *Revista Eletrônica das Engenharias - CREARE*, Vol 2, Nº 1, p.

Toledo, J.C., Borrás, M.A., Mergulhão, R.C. e Mendes, G.H. (2014) *Qualidade: gestão e métodos*. Rio de Janeiro: Ltc, 870 p.

Torralba, F. (2014). *Inteligencia espiritual*. Barcelona: Plataforma Editorial. [acesso em 25 novembro 2013]. Disponível em: <<http://francesctorralba.com/castellano/biografia.html>>.

Torralba, F. (2010) “Cultivar la Inteligencia Espiritual”. In: *Revista Mente Sana*, Nº 59, pp. 2-5.

Torralba, F. (2012) *A inteligência espiritual*. São Paulo, Vozes, 304 p.



Trentin, G. (2010) *Networked collaborative learning: Social interaction and active learning*. Itália: Chandos Publishing, 501 a 505 p. [acesso em 3 junho 2021]. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/235930117\\_Networked\\_Collaborative\\_Learning\\_Social\\_Interaction\\_and\\_Active\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/235930117_Networked_Collaborative_Learning_Social_Interaction_and_Active_Learning)>.

Vaishnavi, V. and Kuechler, W. (2007) “Introduction to design science research in information and communication technology”. In: Vaishnavi, V. and Kuechler, W. *Design Science research method and patterns*. Boca Raton: CRC Press, 204 p.

Vasconcelos, E.M. (2006) *A espiritualidade no trabalho em saúde*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 215 p.

Wolman, R. (2003) *Pensar con el alma: cómo evaluar y desarrollar la inteligencia espiritual con el método psychomatrix*. Barcelona: Obelisco, 304 p.

Wood, T, Jr., Caldas. M.P. (2002) “Adopting imported managerial expertise in developing countries: the Brazilian experience”. In: *The Academy of Management Executive*, Vol 16, N° 2, pp. 18-32.

Zohar, D. e Marshall, I. (2016) *A inteligência espiritual*. Rio de Janeiro: Best Seller, 336 p.

Zohar, D. e Marshall, I. (2012) *Inteligência espiritual*. Rio de Janeiro: Viva Livros, 336 p



