

ESPIRITUALIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL

Oderlei Ferreira dos Santos

oderlei.santos@gmail.com

Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté

Luciano Miranda

me.luciano.miranda@gmail.com

Mestre em Administração – Universidade Cidade de São Paulo

RESUMO

As organizações evoluíram no sentido de maximizar os sistemas de produção, e para tanto, os processos de gestão progrediram em consonância com as relações cada vez mais complexas com a sociedade. Junto a essa evolução, por muito das vezes, o domínio do determinismo econômico e financeiro impõe o lucro como objetivo de forma a desconsiderar partes do complexo sócio organizacional. Em alguns casos, chega a ofuscar a relação das organizações com seus *stakeholders*, derivando problemas que segundo Fernandes *et. al.* (2016) necessitam de um novo paradigma para serem solucionados, de forma a considerar as relações humanas em sua totalidade. Para Rego, Cunha e Souto (2007), pessoas são constituídas por razão, emoção e espírito, que por sua vez, pode caracterizar um novo movimento organizacional. Diante de tal argumento, o tema deste artigo consiste em identificar características na gestão que podem ser consideradas aspectos de espiritualidade no trabalho. Para obter respostas, apresenta-se um estudo de caso exploratório-descritivo que abordou a empresa Elektro, por meio de seu Relatório de Sustentabilidade. Os resultados demonstram que diversos métodos e ações estabelecidas pela empresa convergem com o conceito de espiritualidade no trabalho. Além de sugestões para estudos futuros, a pesquisa também demonstra que além do lucro, fomentar o bem estar pela perspectiva espiritual pode ser um bom negócio.

Palavras-chave: Espiritualidade no trabalho; gestão organizacional; bem estar no trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Nossa evolução como sociedade apresenta a característica de sempre buscarmos soluções para os diversos problemas sociais que se apresentam. No âmbito das organizações, evoluímos em busca da otimização de recursos e sistemas de produção, métodos e em tecnologia (KWASNICKA, 2010). Da mesma forma, avançamos nos aspectos científicos e de gestão para suportar tais avanços em congruência com as relações cada vez mais complexas das organizações dentro do sistema social (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002). Em primeira análise, pode-se apontar que a razão desta evolução e do funcionamento das organizações consiste em prover o bem-estar das pessoas, pois tem por objetivo fornecer bens e serviços para saciar as necessidades que se apresentam, bem como facilitar o dia-a-dia. Para tanto, modelos são criados, melhorados e reformulados a fim de otimizar recursos, melhorar a relação entre custo e benefício, colocar bens e serviços de qualidade no mercado, facilitar o acesso a esses

produtos e com isso obter lucro pelo valor agregado a cada etapa do processo de produção. Nesse cenário, a gestão se coloca como indispensável, bem como seus componentes, que segundo Gassenferth, Machado e Krause (2012), podem ser entendidos por planejamento, processos, pessoas e projetos.

Tão importante quanto uma gestão eficiente, é entender a razão dela existir. Ocorre que chegamos a um ponto em que o determinismo econômico e financeiro é considerado como o grande objetivo das organizações, chegando a ofuscar a relação com partes interessadas derivando problemas que segundo Fernandes *et. al.* (2016), a solução necessita de um novo paradigma. Para tanto, nos voltamos ao elemento fundamental do funcionamento das organizações e nota-se que as relações entre pessoas são de tal complexidade que na busca por entendê-las não se tem considerado a essência humana em sua totalidade.

Diante do argumento exposto, este estudo amplia a visão sobre o ser humano e aponta fatores sobre espiritualidade que possam ser considerados na gestão do trabalho. Para Rego, Cunha e Souto (2007), as pessoas são compostas por um complexo de razão, emoção e espírito, desta forma, infere que a espiritualidade pode caracterizar um novo movimento organizacional. Para Karakas (2010), espiritualidade no trabalho possui as vertentes de bem-estar, propósito no que faz e interconectividade.

À vista disso, exploramos, como problema, a identificação de características da gestão que possam ser consideradas espiritualidade no trabalho. Para tanto, desenvolvemos este estudo de caso exploratório-descritivo, com base na empresa Elektro Redes S/A, que se destacou pelo elevado Índice de Felicidade Total – IFT. Trata-se de uma grande empresa de capital aberto com notório reconhecimento e gestão distinta expressa pela ideologia de seu CEO, o qual influenciou o título deste trabalho por meio de seu livro com o título Felicidade dá Lucro (FERNANDES, 2015). Para o desenvolvimento deste artigo, considerou-se como referencial teórico os aspectos sobre gestão empresarial e espiritualidade no trabalho, pautando assim a análise do caso que considera o Relatório de Sustentabilidade da empresa do ano de 2016 e os aspectos do CEO na concepção do modelo de gestão praticado pela empresa. Por fim, apresenta-se as considerações finais com as contribuições deste estudo.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1. Aspectos sobre gestão empresarial

A evolução da sociedade evidencia que as diversas transformações sucederam de processos de mudanças ocorridos em intervalos de tempo cada vez mais curtos. São processos provenientes da interação da sociedade com o ambiente quais resultam no estilo de vida social, como o surgimento das primeiras cidades. Sempre em busca de recursos e melhores condições de vida, buscou-se o progresso, como irrigar e lavrar a terra, criar animais, processar alimentos, e assim, o surgimento de profissões especializadas possibilitando um maior entendimento sobre a natureza e materiais, derivando novas técnicas e processos, tal como o surgimento de novas ferramentas. Não demorou para que houvesse também o espaço para as profissões intelectuais levando a urbanização com sistemas de trocas a fim de solucionar os diversos problemas sociais como a sazonalidade de produção. Com isso também se estabeleceram os sistemas de fiscalização das trocas e assim se instauraram os sistemas políticos e suas derivações, desde as autoridades até os conflitos nas relações (MLODINOW, 2015). Como na antiguidade, no

mundo novo continuamos a buscar soluções para os problemas sociais que se renovam com o passar do tempo.

A sociedade moderna desenvolveu e aprimorou seus recursos e meios de sobrevivência, como o sistema industrial com suas revoluções partindo da produção doméstica para a fabril (KWASNICKA, 2010), o aumento da capacidade produtiva, desenvolvimento de tecnologias capazes de transformar os processos de produção e a geração de novos produtos e serviços (RODRIGUES; COSTA, 2017). Partimos das teorias administrativas que atendeu e provocou mais necessidade por conhecimento apontando o caminho da gestão, que por sua vez, evoluiu e tornou-se complexa como as relações com o mundo, como o desenvolvimento da abordagem contingencial, gestão por objetivos, gestão estratégica, gestão participativa e a busca por qualidade de processos e produtos, em direção à uma visão holística a fim de complementar os modelos sistêmicos e entender a organização como uma unidade em um sistema aberto, derivando novos caminhos, como o empreendedorismo entre outras alternativas em um mundo virtualizado e conectado (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Nessa trajetória, além de evoluirmos na produção de bens e serviços, criamos sistemas complexos de organizações com interações antropológicas, como as relações sociais, culturais e de poder. Diversos autores enfatizam as interações organizacionais com a sociedade: Arantes (1998), aponta que o objetivo das organizações válidas não se resume na obtenção do lucro, mas abrange também a responsabilidade para com os colaboradores acionistas e sociedade; Drucker (1996) enfatiza o relacionamento entre indivíduo e organização e a responsabilidade de um perante o outro; Fernandes *et al.* (2016), ao abordar conceitos de Marx, Weber e Foucault apontam que há um reflexo da sociedade nas organizações no que tange a relação entre classes considerando o poder e cultura, sendo isso sustentado pelo determinismo econômico. Ao levantar o contexto histórico de administração e gestão, Viseu (2010) identifica o aspecto pragmático ao longo do tempo em busca de meios racionais e mais rentáveis, entretanto, Vasconcelos (2015) sugere que o paradigma material não é mais adequado para lidar com os relevantes problemas do mundo moderno.

Para dar dinamismo às organizações, os aspectos de gestão se colocam como essenciais para que os objetivos sejam alcançados. Conforme Dias (2002), por meio de pessoas, a gestão busca alcançar os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. Gassenferth, Machado e Krause (2012) expõem que a gestão é composta por quatro elementos: planejamento, processos, pessoas e projetos.

O primeiro elemento citado por Gassenferth, Machado e Krause (2012), o “planejamento”, refere-se a um processo racional que busca compreender a realidade, analisar alternativas e construir o futuro. Neste processo, se faz presente as questões de cunho estratégico para direcionar a organização (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2012). Conforme Kuzaqui (2016), é no planejamento que se analisa o ambiente da organização, os cenários externos, oportunidades, ameaças, mercado, potencialidades, fragilidades e capacitação, bem como estratégias e planos de ações. Trata-se da missão e visão da organização, seu foco, os fatores críticos de sucesso e as variáveis ambientais. Por outro lado, Matus (1997) destaca que a organização está sujeita a variáveis que não possuem o controle, como variantes, invariantes e surpresas, fator corroborado por Mintzberg (2004) ao apontar que o planejamento não prevê descontinuidade e não informa os gerentes sobre itens que saem do controle, porém, conforme identificado por Santos e Rodrigues (2016), a eficiência da implantação do planejamento provém do ajuste das ações dado pela “rápida análise das inter-relações e viabilização do plano conforme as situações do momento, o que conta muito com o tato do

empreendedor que é obtido de acordo com as experiências vividas” (SANTOS; RODRIGUES, 2016, p. 129). Por fim, Kuzaqui, Lisboa e Gamboa (2005), colocam o planejamento aliado à estratégia como uma forma de agir e sugerem que, se não houver a prática em decorrência do planejamento estratégico, as organizações podem ser direcionadas para resultados indesejados.

O segundo elemento, “processo”, representa um conjunto de procedimentos para buscar atender as metas. “É usado para criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos, serviços ou sistemas” (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2012, p. 3). Para Johansson *et al.* (1995), processo é o conjunto de atividades ligadas que transforma insumos em resultados, ou seja, entradas se tornam uma ou mais saídas úteis, eficazes e com valor adicionado. Importante considerar os conceitos de Martinelli e Ventura (2006) no tocante a visão sistêmica perante o processo, pois para o bom funcionamento, há influências internas e externas que devem ser gerenciadas.

O terceiro elemento, “pessoas”, considera o lado humano da gestão, muitas vezes entendido mais como recurso do que como humano. Considera as pessoas com suas articulações, comportamentos e motivações (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2012). Trata-se de liderança que influencia e transforma um grupo em uma equipe que gera resultados. Para tanto, conforme Yukl (2010), liderança pode ser entendida como fenômeno que interfere nas pessoas a fim de orientar, facilitar atividades e relacionamento de uma organização, da mesma forma, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) apontam que a atuação da liderança consiste nas relações entre os processos.

Por fim, o quarto elemento, “projeto”, compreende o componente que inter-relaciona recursos e atividades para transformar entradas em saídas (VALERIANO, 2001). Segundo o guia PMBOK (2000), projeto tem por características, além do aspecto temporário, o planejamento, execução e controle por pessoas e recursos limitados. É o esforço para alcançar um objetivo específico, por meio da utilização eficaz de recursos e de tarefas inter-relacionadas (CLEMENTE e GUIDO, 2013), entretanto, “os projetos são também baseados em objetivos, políticas e estratégias” (ARANTES, 1998, p.147).

Ao analisar os componentes de gestão, percebe-se que o elemento humano é essencial, seja na função social que compõe o planejamento, seja na execução ou coordenação dos processos, na execução de um projeto, ou seja por si próprio na dicotomia “recurso humano”. Dessa forma, se faz necessário um olhar especial para o homem na interação com a gestão, sendo ambos parte de um sistema aberto. Isto é, conforme Bertalanffy (2008), o ambiente organizacional pode ser entendido como processo composto por fluxos contínuos de entradas e saídas em constante construção e decomposição. Considerando a inter-relação desse processo, Morgan (1996) ressalta que as pessoas pertencem a divisões organizacionais que estão dentro de um complexo sistêmico maior, nessa linha, conforme Santos e Inocente (2012, p.11) “as organizações impactam os indivíduos de forma subjetiva”, assim, há uma respectiva reciprocidade que influencia seus resultados.

Peter Drucker (1996) orienta a gestão mediante a denominada teoria do negócio que considera o ambiente da organização, a missão e as competências. Tal teoria pondera o porquê de os clientes pagarem pelos produtos, tal como o entendimento da organização sobre o que é significativo, e também, o comportamento ante a sociedade e os aspectos que devem ser superados para obter competitividade. Tal teoria pode ter sucesso ao se apoiar no mercado, ou seja, no atendimento da demanda. Ocorre que, conforme Rosa e Maróstica (2012), o fator oferta e demanda, bem com a relação cliente e fornecedor resulta no paradigma de satisfazer desejos de um lado, e por outro, obter lucro. Dessa forma, se o lucro passa a ser um desejo primário,

cria-se um ciclo vicioso que tende a desviar a missão da empresa, gerando um desequilíbrio e por consequência, comprometendo a organização. Ao explorar os conceitos de Amartya Sen na temática de livre mercado e desenvolvimento humano, Pompeu e Melo (2016) descrevem que o bem comum nem sempre é retratado pelo crescimento dos índices econômicos. Desse modo, a acumulação de riqueza não traduz o objetivo da sociedade, pois a formação do homem vai além das relações econômicas abrangendo também sua essência social. Neste contexto, é válido analisar a congruência dos valores da organização com os *stakeholders* no que se refere aos valores relativos à competição organizacional, pois segundo Domenico e Teixeira (2008, p.5) esses valores são “crenças socialmente construídas, que possuem significado para um indivíduo ou grupo, que consistem em princípios-meta, que orientam as ações sociais entre *stakeholders*, visando à obtenção de recursos em ambiente competitivo”. Considerando o contexto social, a economia tem por função tratar da produção humana pela combinação de trabalho e materiais, mas não abrange toda a produção social, pois há coisas intelectuais e imateriais que necessitam de uma teoria ampla sustentado pelo “capital do capital, ou seja, capital cognitivo, capital emocional, e o capital de valores capazes de sustentar a capacidade de produção e gerar fluxos do jogo social” (MATUS, 2005, p. 273).

Do ponto de vista interno à organização, conforme Morgan (1996), os colaboradores são pessoas com necessidades complexas que devem ser saciadas para obter uma vida saudável e desenvolver suas atribuições com eficácia. Tal eficácia pode ocorrer quando há satisfação na realização das tarefas, o que depende do grau de atendimento das satisfações individuais com o trabalho. Oliveira (1997) coloca que fatores como motivação, criatividade, qualidade de vida, trabalho em equipe e estresse variam de acordo com as relações afetivas e emocionais.

Entender a complexidade humana a fim de otimizar os meios de produção tem sido uma tarefa de difícil conclusão. Dias (2004) demonstra diversas tentativas para mensurar a mente humana, como o Quociente de Inteligência – QI, o Quociente Emocional – QE e apresenta como o mais fundamental a inteligência espiritual, o *Spiritual Quocient – SQ*. O *Spiritual Quocient* “é usado para desenvolver valores éticos e crenças que vão nortear as ações do dia-a-dia. Só através do seu desenvolvimento é possível ao indivíduo sonhar e lutar pelos seus ideais, dando à vida o rumo e a forma desejados” (DIAS, 2004, p. 72). Para o autor, o *Spiritual Quocient* possibilita às pessoas a criatividade e a ultrapassar paradigmas de forma alinhada com as estratégias e valores do negócio.

De acordo com Boff (2006), a espiritualidade é uma dimensão de cada indivíduo. Não se trata de um dogma ou tema exclusivo das religiões; trata-se de um tema que ganha notoriedade no meio acadêmico e organizacional, como por exemplo, na valorização do capital humano e busca por um sentido maior no trabalho (SILVA e SIQUEIRA, 2009), no comprometimento organizacional (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007), no significado do trabalho (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007), positividade na liderança, produtividade e desenvolvimento de potencial (SOUTO; REGO, 2006), satisfação profissional (TECCHIO; CUNHA; SANTOS, 2016) e vantagem competitiva (VERGARA; MOURA, 2012), todavia, Bezerra e Oliveira (2007) reconhecem que embora cada vez mais abordado, o tema ainda é pouco claro. No entanto, pode-se vislumbrar evolução, inclusive no meio empresarial, conforme evidenciam Tecchio *et al* (2019), Schreiner, Gonçalves e Roth (2019), Pinheiro, Froehlich e Konrath (2019) ao constatarem a espiritualidade nas organizações.

2.2. Aspectos sobre espiritualidade no trabalho

A espiritualidade deixou de ser uma área exclusiva de interesse das religiões. Diante de tal proposição, é possível obter esclarecimentos que distinguem tais objetos. A religião refere-se à abordagem organizada da realidade sobrenatural sobre as atividades humanas, que, de forma geral engloba um conjunto de narrativas, crenças e práticas. Trata da existência de um poder de controle sobre-humano, especialmente de Deus, comumente expressos em adoração. Por sua vez, a espiritualidade se relaciona com a alma ou espírito em uma busca multiforme de um sentido transcendente da vida baseado na reflexão de nossa experiência humana (BOUCKAERT; ZSOLNAI, 2012). Karakas (2010) distingue a espiritualidade da religião caracterizando-a como uma forma humana universal e não denominada de sentir, ao invés da prática de rituais, crença ou prática relacionada a uma organização ou tradição religiosa.

Para Bouckaert e Zsolnai (2012), a espiritualidade alude a um bem que ultrapassa o aspecto confessional e, portanto, possibilita o diálogo inter-religioso além do embate de religiões e culturas. Tratar de espiritualidade não significa isolar o tema em uma condição distinta, mas integrar como componente das atividades políticas, sociais, econômicas e científicas. A espiritualidade é considerada um bem baseado na experiência, acessível a cada indivíduo refletindo sobre suas experiências internas de vida, tal como fonte de inspiração na busca humana e social por significado. Tecchio e Brand (2016) apontam que as pessoas são racionais, mas também espirituais. O corpo, a mente e o espírito integram e compõem o ser humano. O espírito diz respeito a algo não corpóreo, dá a indicação de espirituoso, vivaz, inteligente e engraçado, ou seja, refere-se à disposição de ânimo. Droogers (1983, p. 122) complementa que a espiritualidade é “a expressão da auto-compreensão do homem”.

As definições sobre espiritualidade são muitas. Para Bouckaert e Zsolnai (2012), a maioria delas apresentam elementos em comum tal como: reconexão ao eu interior, busca de valores a fim de posicionar o indivíduo acima do ser egocêntrico, empatia com todos os seres vivos, e, o desejo de manter contato com a fonte da vida, independentemente de sua definição. Trata-se de busca por identidade interior, conexão e transcendência.

Abordar espiritualidade sugere ampliar a visão sobre o ser humano, pois segundo Rego, Cunha e Souto (2007), as pessoas são indivíduos complexos, compostos de razão, emoção e espírito. Diante de tal abrangência, o tema espiritualidade passa a ser explorado em diversas vertentes, apontando um movimento natural de evolução teórica e científica. O tema ganha destaque na medida em que métodos são testados e resultados expostos. Para Bouckaert e Zsolnai (2012), é de extrema importância que estudos de experiências espirituais utilizem métodos adequados para testar as hipóteses, por exemplo, métodos cuidadosos e rigorosos para testes empíricos que tem se apresentado positivo para a confirmação de evidências, por exemplo, a medição neurofisiológica em estados e práticas espirituais a fim de evidenciar a base neurocognitiva. Referenciais adequados são primordiais, pois conforme Moreira-Almeida (2007), abordar estudos sobre espiritualidade pode incorrer em preconceitos devido a opiniões sem o lastro de análises ou evidências reconhecidas, podendo levar ao ceticismo intolerante ou uma negação dogmática, e por outro lado, haver uma aceitação ingênua de afirmações sem fundamento.

No âmbito das organizações, Rego, Cunha e Souto (2007), descrevem que a visão racional da interação por meio das pessoas ficou ultrapassada ao se ter a abordagem dos fatores emocionais, surgindo assim a inteligência emocional. Da mesma forma, é plausível que um movimento semelhante ocorra ao considerar os aspectos espirituais, posto que, conforme o levantamento de Bouckaert e Zsolnai (2012), já temos elucidções sobre o termo inteligência espiritual, sendo esta, uma inteligência transformadora por questionar significado, propósito e

valores de forma a permitir compreender situações e sistemas, ser criativo e ir além dos paradigmas dados. Tecchio e Brand (2016), ao considerar a base eletrônica de dados SCOPUS, demonstram que o tema espiritualidade tem sido cada vez mais abordado na gestão, envolvendo diversas sub-áreas de conhecimento, como negócios, ciências sociais, ciências ambientais, economia e finanças. Apontam também para uma tendência positiva no aumento de publicações, sendo que em 2014 o último ano do levantamento, houve 20 publicações na base pesquisada.

Na preparação do profissional para o mercado de trabalho, MacKenzie e Servant (2011) descrevem que a espiritualidade faz parte do conteúdo quando se trata de comportamento organizacional, embora geralmente não seja abordada de forma explícita, mas os conceitos estão intrínsecos nos processos, como a habilidades de supervisão e gestão de conflitos. Usha (2015) discorre que o ambiente caótico dos negócios contribuiu para emergir a liderança espiritual, pois a cada dia que passa é necessário obter e reter pessoas motivadas e satisfeitas para melhorar o desempenho e por consequência, ter competitividade. Para tanto, o líder espiritual considera visão holística, esperança, amor altruísta, vocação e associação com significado no que faz. Fry (2003) aponta que a liderança espiritual é necessária para a conquista e manutenção do sucesso de uma organização, pois atua nas necessidades fundamentais para haver mais comprometimento e produtividade. Para tanto, considera a atribuição de sentido de vocação, significado no que faz, cultura organizacional com base no amor altruísta, fomentando o cuidado de si e do próximo, formando assim, um sentimento de pertencimento a algo com sentido além de ser compreendido e valorizado.

Ao explorar estudos sobre espiritualidade no trabalho, Karakas (2010) pontua três perspectivas em relação aos colaboradores em prol ao desempenho organizacional: o aumento do bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários; o senso de propósito e significado no trabalho; e, a sensação de interconectividade e comunidade. Para tanto, Karakas (2010) coloca que um ambiente espiritualizado considera respeito, valoração da perspectiva do indivíduo, tolerância e compaixão, possibilitando que as pessoas expressem suas crenças e pensamentos sobre espiritualidade, incluindo também sentimentos e valores. Não se trata de um princípio institucional comum, todavia assegura a expressão livre, intuição, criatividade, honestidade, autenticidade, confiança e realização pessoal em um ambiente positivo. Os colaboradores são reconhecidos como pessoas inteiras indo além do corpo e mente, mas também, considerando seus corações, almas, criatividade, talentos e espíritos. Para Silva e Siqueira (2009), a espiritualidade tem influência nas organizações e está relacionada à valorização do capital humano, à busca por um sentido maior no trabalho e pelo relacionamento com os outros. Este sentido influi também na satisfação e no elo com os *stakeholders*, tal como comprometimento e ética.

Considerar espiritualidade nos negócios sugere levantar novos padrões para alinhar uma nova abordagem que seja adequada às transformações e evolução organizacional. Bouckaert e Zsolnai (2012) apontam novos valores para uma gestão pós-materialista, tal como frugalidade, ecologia profunda, confiança, reciprocidade, responsabilidade pelas gerações futuras e autenticidade. Tais valores possibilitam reciclar o conceito de que a única motivação para fazer negócios é ganhar dinheiro e o sucesso deve ser medido apenas pelo lucro gerado, pois o lucro e o crescimento deixam de ser objetivos finais para serem elementos em um conjunto mais amplo de valores. De maneira semelhante se dá a tratativa sobre os cálculos de custo-benefício, uma vez que deixa de ser essência da administração e passa a compor um conceito mais amplo de sabedoria na liderança. Tal modelo sugere motivação intrínseca para servir o bem comum e

buscar forma de avaliação holística para medir o sucesso. Percebe-se que movimentos em direção ao novo modelo tem se mostrado promissores e neste sentido, conforme Reave (2005), honestidade, otimismo, confiança, justiça, solução de problemas, incentivo, motivação intrínseca e orientação para a excelência são características identificadas como essência da espiritualidade nas organizações.

Tratando-se de resultados práticos, ao explorar o comportamento organizacional em 154 organizações, Rego, Cunha e Souto (2007) constatam que o ambiente espiritualizado fomenta o comprometimento afetivo e normativo dos empregados. Na pesquisa em uma instituição de prestação de serviços financeiros, Vasconcelos (2011) indica que o fator espiritual possibilita um melhor desempenho na medida que o trabalhador emprega suas habilidades, capacidades e conhecimentos em prol a um mundo melhor. Na pesquisa de Souto e Rego (2006) sobre positividade e desempenho organizacional que considerou 458 pessoas entre Brasil e Portugal, fica explícito que a espiritualidade nas organizações tem potencial de fomentar forças positivas nas pessoas, principalmente nos líderes. Em relação ao clima organizacional, quando ricos em espiritualidade, promovem comprometimento e produtividade, sendo isso consequência das forças positivas aplicadas no desempenho do potencial dos colaboradores a favor da organização e de sua realização pessoal. Vasconcelos (2008) enumera diversas empresas renomadas, como o Bank of Montreal, Harley Davidson, Southwest Airlines e Starbucks, e indica suas respectivas práticas de espiritualidade que podem ser resumidas por valores, significado no trabalho e motivação. Ao abordar 406 jovens, Santos e Cardoso (2016) concluem que há percepção das práticas de espiritualidade na valorização do funcionário e que há relação com o valor organizacional relativo ao bem-estar. Na abordagem de múltiplos casos de Barreto, Feitosa e Bastos (2014) foi identificado que a prática espiritual no trabalho pode ser entendida por um comportamento ético e virtuoso, ou seja, ter harmonia com os pares e colaborar para a melhoria da sociedade.

Como o mercado é sujeito à variações, o fracasso de alguns negócios é inerente. Neste cenário, de acordo com Singh, Corner e Pavlovich K. (2016), em seu estudo realizado na Nova Zelândia, país que possui uma das mais altas taxas de atividade empresarial, porém, com taxa de fracasso acima da média geral, constatou-se que os empreendedores espiritualizados possuem maior tendência a resiliência em relação ao fracasso e a perda, permitindo-se evoluir, sentir-se positivos e predispostos a conseguir novos negócios. Nisso, destaca-se o fator de aprendizagem provido da autorreflexão interior.

Bezerra e Oliveira (2007) colocam que pode haver grandes obstáculos para romper o paradigma materialista. Barreto, Feitosa e Bastos (2014) apontam que há o predomínio da lógica que a organização é local da racionalidade econômica que permite impactos para a sociedade e natureza, assim, a espiritualidade no trabalho deve subordinar-se ao lucro. Trata-se de um paradigma perceptivo que resume toda a complexidade das pessoas juntos aos negócios a visão com critérios financeiros, desumanizando as relações por desconsiderar as emoções. Por um lado, a espiritualidade possui o objetivo de humanizar as organizações, entretanto, conforme sinaliza Barreto, Feitosa e Bastos (2014), convém que haja entendimento e precaução ante efeitos negativos e perversos, como uma ferramenta de controle e dominação que vise apenas o lucro da organização, tendo os aspectos socioambientais como fachada. Vasconcelos (2015) salienta que a literatura sobre espiritualidade no trabalho, em sua grande parte é descritiva e de natureza conceitual apontando a necessidade de estudos mais profundos. Ao mesmo tempo, questiona se a espiritualidade está para orientar as empresas ou colocada como discurso a fim de aumentar o lucro, no entanto, aponta que o paradigma material se mostra

inadequado frente aos problemas atuais. Coloca também que em decorrência das ações que visam somente o lucro, organizações têm sido fortemente criticadas e estigmatizadas.

Na dinâmica competitiva do mercado da atualidade destacam-se dois aspectos cruciais: a tecnologia, que, por ser cada vez mais acessível, evidencia a residência do diferencial competitivo nas pessoas; e, a imagem das organizações, um aspecto sensível ao comportamento organizacional que recebe forte resposta junto ao mercado e sociedade. Diante desse pressuposto, princípios e valores espirituais representam um importante fator para a competitividade (VERGARA; MOURA, 2012), ao ponto que empresas desprovidas desses princípios certamente não conseguirão atrair e manter talentos que procuram um trabalho significativo (VASCONCELOS, 2015), além disso, de acordo com Abdala, 2010, ao mesmo tempo que há um movimento de espiritualidade no trabalho, há também um movimento espiritualizado no consumo. Para Guillén, Ferrero e Hoffman (2015), entender tal fenômeno pode ser crucial para o mercado e sociedade, pois considerar as dimensões completas do ser humano pode conduzir a melhores práticas de gestão bem como fomentar o florescimento humano no local de trabalho. Conforme Schreiner, Gonçalves e Roth (2019), a espiritualidade no trabalho não se trata de paradigma de exploração para a obtenção do lucro, mas sim, uma forma de obter vantagem competitiva, por meio da convivência com o trabalho.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em um estudo de caso, pois dedica-se a entender as relações humanas e suas interações em uma realidade de um objeto delimitado (MARTINS, 2006), possui objetivo exploratório-descritivo, uma vez que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), considera análise empírica e teórica. Trata-se de uma pesquisa de caráter documental, permitindo expor os fatos registrados em um novo ângulo de visão, de forma a respeitar a originalidade dos documentos (MOREIRA, 2008) com abordagem qualitativa, em virtude da análise de fatores subjetivos nos documentos abordados em comparação com o referencial teórico (RICHARDSON, 1999). Dessa forma, busca-se responder ao seguinte problema: quais características na gestão podem ser consideradas aspectos de espiritualidade no trabalho? Para tanto, o trabalho teve sua delimitação na empresa com maior Índice de Felicidade Total – IFT segundo a edição com as 150 melhores empresas para você trabalhar 2016 da revista Você S/A, o qual configurou a empresa Elektro Redes S/A com o IFT de 94,7 (VOCÊ S/A, 2017). Tal delimitação considera também o modelo distinto de gestão aplicado na empresa.

Trata-se de uma empresa de distribuição de energia de capital aberto que se configura na oitava maior distribuidora de energia do país, atuando em 223 municípios paulistas e 5 sul-mato-grossenses, atendendo mais de 2,5 milhões de clientes residenciais, comerciais e públicos, alcançando uma população superior a 6 milhões de pessoas. Para tanto, a empresa conta com 3.708 empregados próprios, 1.430 terceiros e 54 estagiários. Por meio de sua gestão inovadora, a empresa tem sido destaque em diversas áreas tendo obtido diversos reconhecimentos, tal como: Prêmio Iberoamericano da Qualidade 2016 na categoria ouro; Melhor Empresa para Trabalhar da América Latina pelo segundo ano consecutivo, sendo agraciada pelo *Great Place to Work* que considerou 20 países e 1525 empresas; Melhor Empresa para se Trabalhar no Brasil por quatro anos consecutivos; Prêmio Nacional da Qualidade; Melhor Empresa para Trabalhar no Setor de Energia - Guia Você S/A; Distribuidora de Energia do Sudeste mais bem avaliada pelo cliente; Prêmio Abradee como melhor distribuidora de energia elétrica nas categorias gestão operacional e região sudeste; distribuidora de energia que mais gera valor para seus públicos,

sendo a primeira no ranking de mais valor produzido, utilidades e concessões, realizado pela consultoria DOM Strategy Partners; Prêmio Guia Exame de Sustentabilidade, pelo sexto ano consecutivo; selo Pró-ética, pelo segundo ano consecutivo, como um reconhecimento da Controladoria Geral da União pelo comprometimento com a difusão de princípios éticos e de integridade corporativa, bem como pela existência de controles efetivos de combate à corrupção; e por fim, o Prêmio Abrasca de melhor relatório anual, referente ao Relatório de Sustentabilidade de 2015 (ELEKTRO, 2017). Há de considerar também que no ano de 2014, o CEO da empresa, Márcio Fernandes, foi eleito o líder mais admirado do Brasil, pela revista Você S/A (FERNANDES, 2015).

Para a fundamentação teórica, a pesquisa considerou os aspectos sobre gestão empresarial e espiritualidade no trabalho, formando assim a base para a análise do caso. A fim de estruturar a análise dos resultados, considerou-se os componentes planejamento, processo, pessoas e projetos, apontados como elementos da gestão por Gassenferth, Machado e Krause (2012), além da liderança, que tem suas perspectivas “centrada nas relações entre os processos” (BIANCHI, QUISHIDA e FORONI, 2017, p. 54).

Diante de tal embasamento, os resultados do trabalho foram obtidos por meio da análise do Relatório de Sustentabilidade elaborado pela empresa referente ao ano de 2016. O relatório foi considerado de acordo com a opção abrangente, isto é, conforme o GRI (2015a, p. 11), além dos dados essenciais, “possui informações adicionais sobre a estratégia, análise, governança, ética e integridade da organização [...], a organização deve comunicar seu desempenho de forma mais ampla, relatando todos os indicadores referentes aos Aspectos materiais identificados”. Além do Relatório de Sustentabilidade, a análise se estende ao livro Felicidade dá Lucro, publicado pelo CEO da empresa, o qual descreve sua trajetória e o desenvolvimento da filosofia de gestão que preconiza (FERNANDES, 2015).

4. DISCUSSÕES E RESULTADOS

De acordo com a metodologia, apresenta-se nos elementos abordados a análise das características encontradas nos dados da empresa em comparação com o referencial teórico.

4.1. Planejamento

Conforme Gassenferth, Machado e Krause (2012), o planejamento é um processo que direciona a organização. Mintizberg (2004) coloca que o processo engloba a estratégia e pode mensurar, controlar o futuro, apoiar a tomada de decisão integrada e promover procedimentos para articular resultados de forma sistêmica. Neste quesito, na análise da Elektro (2017) sobressai a Matriz de Materialidade. O GRI (2015b) coloca esta matriz como uma ferramenta para priorizar temas e dar indicadores para apoiar a gestão. A Matriz de materialidade tem por princípio abordar aspectos que “reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização; ou possam influenciar, substantivamente, as avaliações e decisões de stakeholders” (GRI, 2015b, p. 11). A Matriz de Materialidade foi validada pelas áreas de Recursos Humanos e Sustentabilidade e área de Planejamento Estratégico e constatou-se que seu desdobramento permeia por toda a organização ao se relacionar com o processo de estratégia da empresa. A Matriz é composta por temas que estão agrupados em cinco pilares: modelos de gestão, clientes e sociedade, gestão humana eficiência ambiental e novas fronteiras. Para esta análise, destacam-se, no pilar modelos de gestão, os itens 4-Filosofia de gestão Elektro e inclusão familiar, bem como o pilar Gestão Humana como um todo, que possui os temas: 18-

Atração e desenvolvimento de talentos, 19-Prevenção a acidentes e segurança dos colaboradores, 20-Saúde, bem-estar e qualidade de vida, 21-Valorização da diversidade e 22-Respeito aos direitos humanos. Tais temas, se apresentam entre os itens com maior influência e impacto na organização.

No âmbito da gestão, a Elektro (2017, p.21) considera as pessoas como uma vertente estratégica, tendo o objetivo de “atrair e desenvolver pessoas para assumir desafios, prezando pela integridade e felicidade no trabalho, garantindo a evolução do negócio”. Outra vertente estratégica, a sustentabilidade, apresenta como objetivo “promover a cultura de sustentabilidade, ampliando o nível de consciência das pessoas, estimulando a educação, a inovação e a eficiência no uso dos recursos” (ELEKTRO, 2017, p.21). Dentro dos ativos intangíveis, também há o destaque para a classificação dos aspectos humanos, relacionados como conhecimento técnico, cultura organizacional, competências individuais, liderança, sucessão e filosofia de gestão que enfoca a o ciclo de humanização. No item cultura organizacional, há ênfase para a qualidade de vida e liderança com proximidade, aspecto reforçado por Marcio Fernandes (2015).

Tais aspectos são convergentes com a declaração da missão no que tange a geração crescente valor para clientes, colaboradores e acionistas, definindo assim a razão de ser da empresa, de acordo com Arantes (1998). Em relação a visão estabelecida, destaca-se a classificação de imagem perante ao mercado. Nesses casos a Elektro (2017) aponta como reconhecimento de suas ações, as premiações como melhor empresa para se trabalhar e reconhecimento ético no âmbito nacional. A missão e visão são cruciais para a estratégia da empresa, pois como coloca Kuzaqui, Lisboa e Gamboa (2005), são elementares por representar o elo entre o pensamento sistêmico e o ambiente em que a empresa está envolvida, assim, apresentando-se como base para o planejamento estratégico. Tomando os conceitos de MacKenzie e Servant (2011), os aspectos de espiritualidade estão implícitos no processo de planejamento, principalmente pela relevância da consideração do ser humano como importante fator da elaboração do planejamento e desdobramento de estratégia.

4.2. Processos

Processos têm por natureza transformarem as entradas em saídas de valor para os clientes e com isso, atender aos objetivos da empresa. Para tanto, e a fim convergir com a cadeia de valor, se faz necessário um sistema de gestão para interligar os recursos ao processo (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2012). Ter uma visão sistêmica pode significar um fator de regulação do processo (MARTINELLI; VENTURA, 2006) e de acordo com Arantes (1998), um sistema de gestão pode assegurar compatibilidade da empresa com sua razão de ser bem como conduzir as práticas de acordo com os padrões sócios-culturais. Converte a isso a filosofia de gestão apresentada pela Elektro (2017), o qual a denomina como Ciclo de Humanização, pautados em quatro etapas: 1) acreditar: considera o respeito, por meio da ética e coerência entre discurso e prática e o cuidado com as pessoas, considerando o comportamento seguro, qualidade de vida, família e preocupação com o próximo; 2) praticar: trata-se de escutar, aprender e desenvolver pessoas, bem como comunicar-se de maneira efetiva e eficaz; 3) melhorar: propõe o protagonismo por meio de sentimento de dono, ou seja, sentir-se parte, trabalhar com autonomia e em equipe. Considera também a superação pela busca da eficiência e inovação; 4) compartilhar: pauta-se na crença de que compartilhar sucesso melhora o mundo. Preconiza a permeabilidade, isto é, realizar sonhos, convergência de propósito e felicidade, bem como influenciar por meio de encantamento e transformação da sociedade e gestão sustentável.

A filosofia de gestão humanizada que se apresenta sobressai como grande diferencial de gestão e resultados. Fatores como respeito, ética, valores, reconhecimento, engajamento, superação e desenvolvimento, vão ao encontro dos conceitos de espiritualidade no trabalho colocados por Karakas (2010), Silva e Siqueira (2009), Reave (2005), Bouckaert e Zsolnai (2012).

4.3. Pessoas

A Elektro (2017) deixa explícito o fator respeito e consideração com as pessoas em sua política de gestão. Respeito e integridade também são itens presente nos valores explícitos pela empresa. Na apresentação do relatório, a diretora de Recursos Humanos e Sustentabilidade discorre que “consultamos e envolvemos os nossos públicos com propósitos comuns, praticando os princípios de respeito e proximidade que diferenciam nossa atuação” (ELEKTRO, 2017, p.3). Tal fundamento é consonante com a afirmação de Pinheiro, Froehlich e Konrath (2019, p. 59), ao mencionar que “é mais fácil ser profissional quando as pessoas estão conectadas não só por interesses comuns, mas também por valores e sentimentos congruentes”.

Tanto na política de gestão quanto na mensagem do Presidente da empresa, são descritos com ênfase a ética, gestão humanizada e engajamento dos funcionários. Considerando os preceitos de Karakas (2010) tais declarações se relacionam com um ambiente de trabalho espiritualizado. Para Vergara e Moura (2012), práticas de gestão contempla a valorização da ética nos discursos e nas ações. Tais conceitos remetem também ao conceito de empresas válidas de Arantes (1998), quais são aquelas que possuem responsabilidade junto aos *stakeholders*.

Tais constatações estendem-se à valorização das pessoas traduzida em diversas ações e programas, tal capacitação específica, destacando os programas para líderes e gestores com metodologia de reconhecimento internacional, capacitação com cursos de MBA pela universidade corporativa, bolsas de estudos abrangendo funcionários e familiares. Há também estímulos para a pessoa *ser* protagonista de sua carreira, ações para a promoção da qualidade de vida e bem-estar, considerando as vertentes de saúde, família, lazer, prazer e assistência nos âmbitos financeiro, jurídico, psicológico, social voluntariado, carreira, ambiente físico e diversidade. A política de gestão preconiza o desenvolvimento das competências e promoção do crescimento dos colaboradores e segundo a Diretora de Recursos Humanos e sustentabilidade, devido o lastro fornecido pelo modelo de gestão, a empresa obteve o melhor *turnover* dos últimos anos, 8,4%. Ressalta também que colaborou para esse desempenho o índice de recrutamento interno, de 93,9%. De acordo com Santos e Cardoso (2016), a valorização das pessoas e o fomento do bem-estar como valor organizacional apontam para um ambiente espiritualizado no trabalho. Tal afirmação é corroborada por Fry (2003) ao apontar que o sucesso da organização está relacionado a valorização das pessoas bem como a cultura organizacional espiritualizada, e para tanto, se faz necessário uma liderança adequada e convergente a esses conceitos.

4.4. Projetos

Dado a elucidação de Valeriano (2001), que projetos tem como missão aproveitarem uma oportunidade ou satisfazer uma necessidade, a Elektro (2017) apresenta diversas iniciativas que consideram pesquisa, desenvolvimento e inovação. Basicamente, tratam-se de programas de P&D que visam melhorar os processos, estando de acordo com os preceitos de Arantes (1998) ao relacionar o embasamento estratégico junto aos projetos, logo, percebe

também que outras iniciativas são alinhadas com a filosofia de gestão e não se enquadram como P&D, entretanto dispõem de características convergente à nossa pesquisa, por exemplo, o projeto mudar para evoluir que possui caráter participativo e evitou mais de R\$ 4,6 milhões em custo. Há também projetos comunitários de diversas vertentes, como a transferência de recursos e patrocínio à capacitação, esportes e ações de solidariedade. Neste ponto, ao considerar a participação dos funcionários e relacionamento com a comunidade, conforme a considerações de Silva e Sequeira (2009) presume-se que pela conexão com o próximo a fim de algo com significado, há maior sentido no trabalho podendo ser convergente com os valores individuais.

4.5. Liderança

A liderança possui grande responsabilidade em sintonizar os processos da organização para um bom funcionamento do todo. Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 54) colocam que “o líder, além de elo na gestão, pode, também, servir como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos profissionais em uma organização [...]”

Marcio Fernandes, CEO da Elektro se coloca com desejo genuíno de ser feliz e de compartilhar o que aprende. Em seu livro, que leva o título Felicidade da Lucro, Marcio descreve sua trajetória e o nascimento da filosofia de gestão a qual desenvolveu e implantou com sucesso, citada no tópico de 4.2. Processos. Em resumo, esta filosofia denota a maturação de uma ideia que provém da inquietação com as formas tradicionais de gestão e considera as pessoas como parte central do processo, valorizando-as de forma sistêmica e tendo-as como ponto de partida para a gestão. A filosofia de gestão proposta coloca uma nova forma de entender a gestão, dando sentido do que faz, fornecendo protagonismo, autonomia, qualidade de vida e felicidade, pautado pelo modelo caórtico (FERNANDES, 2015).

O modelo de gestão proposto não se prende aos paradigmas da prática da gestão tradicional, pois busca uma nova visão na abordagem de como executar, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1: Abordagem da filosofia de gestão Elektro

Gestão Tradicional	Abordagem Proposta
Pensamento estratégico	Sentido no que faz
Foco em resultado	Ser feliz
Resiliência e disciplina	Qualidade de vida
Dinamismo	Protagonismo real
Inovação	Autonomia

Fonte: Adaptado de Fernandes (2017).

A liderança se caracteriza pela proximidade com as pessoas, pois “na posição de CEO, dedico 70% da minha agenda aos relacionamentos [...]” (FERNANDES, 2015, p.71). Desconsidera o sentido material que enfatiza o ter e busca o ser pela elevação do nível de consciência de que o indivíduo possui um papel na sociedade e pode melhorar o mundo a partir do seu meio local, logo, por consequência, obtém-se de forma individual e coletiva o lucro e a felicidade (FERNANDES, 2015).

Constata-se que muitos aspectos da liderança em conjunto com a filosofia de gestão convergem com as indicações de Yukl (2010), pois além de inferir que a liderança tem influência direta no processo como um elemento determinante para os resultados, aponta também o aspecto de espiritualidade na liderança como fator que pode aumentar a motivação

dos liderados atribuindo sentido e significado espiritual no trabalho, e, como resultado, pode aumentar a cooperação, incentivar o aprendizado coletivo e inspirar maior desempenho. Conforme Vasconcelos (2015), há de considerar a utilização de um paradigma alternativo ao materialismo na gestão, principalmente no tocante às pessoas. Os conceitos praticados se assimilam com a descrição de Silva e Siqueira (2009) ao propor sentido no que se pratica, da mesma forma que convergem com Singh, Corner e Pavlovich (2016) no que toca ao aprendizado pela autorreflexão, do mesmo modo que considera Guillén, Ferrero e Hoffman (2015) na consideração com o ser humano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta à questão do problema da pesquisa, o estudo levantado permite considerar diversas características na gestão da Elektro que convergem com os aspectos de espiritualidade no trabalho. Foi constatada relações da espiritualidade nos elementos de gestão e na liderança da empresa, principalmente no tocante à filosofia de gestão proposta pela empresa. Quando se trata de planejamento, a espiritualidade se apresenta pela significância imposta ao fator humano (MACKENZIE; SERVANT, 2011). Nos processos, percebe-se que a filosofia de gestão humanizada é o grande diferencial e as vertentes do respeito, ética, valores, reconhecimento, engajamento, superação e desenvolvimento, o que conforme Karakas (2010), Silva e Siqueira (2009), Reave (2005), Bouckaert e Zsolnai (2012), são características que apontam para a espiritualidade no trabalho. No fator pessoas, a demonstração da ética, humanização, engajamento, bem-estar e valorização dos funcionários, são pontos que remetem a um ambiente espiritualizado (KARAKAS, 2010; SANTOS; CARDOSO, 2016). Em relação a projetos, a consideração de funcionários e comunidade bem como o aspecto de sentido no que faz, se apresentam como características do tema abordado, estando de acordo com Silva e Siqueira (2009). Por fim, com grande importância na direção da filosofia de gestão, a liderança figurada pelo CEO exibiu o desempenho de autorreflexão, busca por alternativas que extrapola o paradigma material, consideração às pessoas e fomento de sentido e significado no trabalho, dessa forma, consoante com Vasconcelos (2015), Silva e Siqueira (2009), Singh, Corner e Pavlovich (2016) e Guillén, Ferrero e Hoffman (2015) ao descreverem sobre espiritualidade no trabalho. A alocação dessas características não define que elas estão presentes somente nos elementos identificados, pois esta ocorrência se dá pela estruturação da pesquisa estar de acordo com os elementos de gestão propostos por Gassenferth, Machado e Krause (2012), além de considerar também a análise da liderança.

As características apresentadas, além de remeterem a espiritualidade, são importantes na medida em que é perceptível o impacto na sociedade, que por sua vez, a cada dia, questiona os valores, ética, meios econômicos, meios de produção, ecologia, saúde e bem-estar. Para Droogers (1983), a espiritualidade considera o ser humano como indivíduo social, descabido de análise fragmentada em papéis especializados. Karakas (2006) coloca que, conforme as organizações se deparam com mais complexidade, concorrência e mudanças, a necessidade de espiritualidade é um tema recorrente. Bouckaert e Zsolnai (2012) indicam que a espiritualidade é necessária na gestão, pois decisões tomadas neste âmbito afetam a vida e o destino das comunidades, ecossistemas e gerações futuras, logo, o bem-estar dessas partes exige cuidado autêntico a partir do agente com algo de maior sentido e significado, além do paradigma materialista.

Por outro lado, pontua-se que o tema espiritualidade nas organizações apresenta preconceitos, seja pela relação com religião, confusão com crenças, cultura materialista ou até mesmo pela falta de clareza e difusão do termo, principalmente no Brasil. Há um longo caminho a trilhar, pois conforme Bezerra e Oliveira (2007), podem haver grandes obstáculos para que se consiga romper com o paradigma materialista, pois trata-se do rompimento com o pragmatismo mercadológico da obtenção do lucro para uma visão mais abrangente que ressalte valores implícitos muitas vezes ignorados. Importante também considerar Barreto, Feitosa e Bastos (2014) para assinalar o cuidado com o tema e para que não haja um desdobramento perverso como sua utilização a fim de impor dominação para a busca do lucro por meio de um discurso destoado da prática.

Não é constatação da pesquisa que a empresa buscou os preceitos da espiritualidade no trabalho para ser considerado em sua gestão, da mesma forma que podem haver demais aspectos do tema que foram adotados, logo, daí obtém a limitação do estudo, pois teve caráter conceitual e restringiu-se ao relatório de sustentabilidade e em informações relacionadas ao CEO por meio do livro Felicidade dá Lucro em comparação com o referencial teórico sobre gestão empresarial e espiritualidade, entretanto, atende ao objetivo do estudo, pois oferece subsídios para contribuir e dar familiaridade a um tema ainda pouco desenvolvido e entonar a hipótese de que a partir da espiritualidade pode-se desenvolver práticas viáveis para a gestão ao considerar todas as dimensões do ser humano, bem como explorar demais vertentes em que a espiritualidade está intrínseca, como a liderança, comportamento e bem-estar, que se configuram como sugestões para pesquisa e desenvolvimentos de estudos futuros, pois considerando os preceitos de Souto e Rego (2006), gerar bens com eficácia e eficiência por um longo prazo, infere em ter um ambiente de trabalho que fomente significado, saúde em um sentido amplo, e felicidade além do lucro.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial:** conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARRETO, T. F.; FEITOSA, M. G. G.; BASTOS, B. E. N. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho no Entendimento dos Dirigentes e Funcionários. Um estudo de múltiplos casos na Região Metropolitana do Recife. In ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: Eneo, 2014.
- BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas:** fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BEZERRA, M. F. N.; OLIVERA, L. M. B. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. Estudo de Caso com um Grupo de Líderes de Agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BOFF, L. **Espiritualidade:** um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2006
- BOUCKAERT, L.; ZSOLNAI, L. Spirituality and business: an interdisciplinary overview, **Society and Economy**, v. 34, n. 3, p. 489-514, 2012.
- CLEMENTE, J. P., GUIDO, J. **Gestão de projetos.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

- DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**. FACEF, v. 1 ed. 1. jul./dez., 2002.
- DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 2, n. 2, mai./ago. 2004.
- DOMENICO, S. M. R.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores Relativos à Competição Organizacional: um Novo Olhar na Pesquisa de Valores em Ambientes Empresariais. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- DROOGERS, A. Espiritualidade: o problema da definição. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, v. 23, n. 2, p. 11-128, 1983.
- DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ELEKTRO. Relatório de sustentabilidade 2016. [2017]. Disponível em: <<https://www.elektro.com.br/noticias/04/10/2017/elektro-divulga-relatorio-de-sustentabilidade-2016>>. Acesso em 13 abril 2017.
- FERNANDES et al. Cultura e poder nas organizações. **Revista Don Domênico**. 8 ed. jun, 2016.
- FERNANDES, M. A nova filosofia de gestão: felicidade dá lucro. **Felicidade dá lucro: a nova filosofia de gestão.pdf**. [2015?]. Disponível em: <<http://filosofiadegestao.com.br/>>. Acesso em 01 abril 2017.
- FERNANDES, M. **Felicidade dá lucro**. São Paulo: Portfolio penguin, 2015.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I., **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, Texas, 14, p. 693-727, 2003.
- GASSENFERTH, W.; MACHADO, M. A. S.; KRAUSE, W. **Gestão empresarial em gotas: agite depois de ler**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- GRI, Global Reporting Initiative. **G4 diretrizes para relato de sustentabilidade: princípios para relato e conteúdos padrão.pdf**. 2015. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx>> Acesso em 01 abril 2017a.
- GRI, Global Reporting Initiative. **G4 diretrizes para relato de sustentabilidade: manual de implantação.pdf**. 2015. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx>> Acesso em 01 abril 2017b.
- GUILLÉN, M.; FERRERO, I.; HOFFMAN, W. M. The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace. **Journal of business ethics**, v. 128, n. 4, p. 803-816, 2015.
- JOHANSSON, H. J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KARAKAS, F. Spirituality and performance in organizations: a literature review. **Journal of Business Ethics**, 94 (1) p. 89–106, 2010.
- KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- KUAZAQUI, E.; LISBOA, T.C.; GAMBOA, M. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.
- KWASNICKA, E.L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MACKENZIE, M. L.; SERVANT, G. The value of spirituality within the workplace: a discussion and proposal for research. In NORTHEAST DECISION SCIENCES INSTITUTE CONFERENCE, 2011, Montréal. **Anais...** Montréal, 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Orgs.). **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARTINS, G.A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATUS, C. **O Método PES: Roteiro de análise teórica**. São Paulo: Fundap, 1997.
- MATUS, C. **Teoria do jogo social**. São Paulo: Fundap, 2005.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MLODINOW, L. **De primatas a astronautas: a jornada do homem em busca do conhecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.
- MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, A. (org.). DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 269-279.
- MOREIRA-ALMEIDA, A. Espiritualidade e saúde: passado e futuro de uma relação controversa e desafiadora. **Rev Psiq Clinica**, v. 34, n. 1, p. 3-4, 2007.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, M. **Energia emocional: base para a gerência eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PINHEIRO, L.; FROEHLICH, C.; KONRATH, K. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. **Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v. 8, n. 2, 2019.
- PMBOK, Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK**. Pennsylvania, EUA. 2000.
- POMPEU, G. V. M.; MELO, R. V. C. A contraditória relação entre livre-mercado e desenvolvimento humano: possíveis soluções a partir do conceito de capacidades em Amartya Sen. **Direito, Estado e Sociedade**, n. 49 p. 188-207 jul./dez. 2016.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P. A alcoolquímica no contexto da terceira revolução industrial e tecnológica. **Ciência atual**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 2-11, 2017.
- ROSA, J. A.; MARÓSTICA, E. **Modelos de negócios: organização e gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- SANTOS, J. N.; CARDOSO, E. J. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais: percepções de jovens trabalhadores brasileiros. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 40., Costa do Sauípe, 2016. **Anais...** Costa do Sauípe: Anpad, 2016.
- SANTOS, O. F.; INOCENTE, N. J. Psicologia positiva: uma nova opção como ferramenta para a gestão organizacional. In MOSTRA DE PÓS-GRADUAÇÃO, 8., Taubaté, 2012. **Anais...** Taubaté, Mostra de pós-graduação, 2012.
- SANTOS, O. F.; RODRIGUES, J. L. K. Planejamento estratégico situacional e suas contribuições: um novo paradigma para a gestão de micro e pequenas empresas. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 44, p. 109-141, jul./set. 2016.

- SILVA, R. R.; SIQUEIRA, D. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 3, p. 557-564, jul./set. 2009.
- SINGH, S.; CORNER, P.D.; PAVLOVICH K. Spirituality and entrepreneurial failure. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 13 (1), p. 24–49, 2016.
- SOUTO, S. O.; REGO, J. A. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.
- TECCHIO, E. L.; BRAND, J. L. Espiritualidade nas organizações: elementos conceituais. **RACI**, v. 10, n. 21, p. 1-22, 2016.
- TECCHIO, E. L.; CUNHA, C. J. C. A.; SANTOS, F. B. Spirituality in organizations? **Organ. Soc.**, Salvador, v. 23, n. 79, p. 590-608, dez, 2016.
- TECCHIO, E. L. et al. Identificando a Espiritualidade nas Organizações. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.24, n.1, p.21-40, Jan. – Mar. 2019.
- SCHREINER, J.T.A.; GONÇALVES, R.B.; ROTH, L. Espiritualidade nas Organizações, Dificuldades e Oportunidades. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 14, n. 1, p. 96-116, jan./abr. 2019.
- USHA, D. M. Spiritual Leadership and its Relationship with Quality of Work Life and Organizational Performance – An Exploratory Study. In EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH CONFERENCE ON GLOBAL BUSINESS, ECONOMICS, FINANCE AND BANKING, Zurich, 2015. **Anais...** Zurich, EAR15Swiss Conference, 2015.
- VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- VASCONCELOS, A. F., **Espiritualidade no ambiente de trabalho**: Dimensões, reflexões e desafios, São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- VASCONCELOS, A. F., The spiritually-based organization: a theoretical review and its potential role in the third millennium. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n 1, paper 10, jan./mar. 2015.
- VASCONCELOS, A. F.. Pursuing organizational spirituality: some lessons from a financial services corporation. **Management & Marketing**, v. 6, n. 3, p. 365, 2011.
- VERGARA, S. C.; MOURA, L. S. Práticas de Espiritualidade na Gestão de Pessoas. In Encontro Anual da Anpad, 36., Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- VISEU, F. (Re)contando a velha história: Reflexões sobre a Gênese do Management. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 1, p. 780-797, set./out. 2010.
- VOCÊ S/A. **As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2016**. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016/>> Acesso em 19 abril 2017.
- YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 7. ed. New Jersey: Pearson, 2010.