

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Valéria Garlet

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES ACERCA DA ESPIRITUALIDADE
COMO CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES**

**Santa Maria, RS
2021**

Valéria Garlet

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES ACERCA DA ESPIRITUALIDADE COMO
CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutora em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**Santa Maria, RS
2021**

Garlet, Valéria
A PERCEPÇÃO DE GESTORES ACERCA DA ESPIRITUALIDADE
COMO CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES /
Valéria Garlet.- 2021.
206 p.; 30 cm

Orientadora: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2021

1. Espiritualidade 2. Sustentabilidade 3. Organizações
I. Rejane da Rosa Gama Madruga, Lúcia II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, VALÉRIA GARLET, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Valéria Garlet

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES ACERCA DA ESPIRITUALIDADE COMO
CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha Estratégia em Organizações, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutora em Administração.**

Aprovado em 02 de junho de 2021:

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)
(Presidente/ Orientadora)

Thiago Antônio Beuron, Dr. (UNIPAMPA)

Clandia Maffini Gomes, Dra. (UFSM)

Jordana Marques Kneipp, Dra. (UFSM)

Cláudio Senna Venzke, Dr. (UDESC)

Santa Maria, RS
2021

Espiritualidade. Espírito em seu sentido originário não constitui uma parte do ser humano, em distinção do corpo. É uma expressão para designar a totalidade do ser humano enquanto energia, sentido e vitalidade. O oposto do espírito neste sentido não é, pois, o corpo, mas a morte. Espiritualidade significa viver segundo a dinâmica profunda da vida. Ela revela um lado exterior como conjunto de relações que concernem ao outro como homem-mulher, a sociedade e a natureza, produzindo solidariedade, respeito às diferenças, reciprocidade e sentido de complementação a partir dos outros (BOFF, 1993, p. 139).

Espírito é um nome para dizer a energia e a vitalidade de todas as manifestações humanas. Neste sentido, espírito não se opõe ao corpo. Inclui-o. o corpo é sempre vitalizado, portanto, espiritualizado [...] Espiritualidade neste sentido significa viver segundo o espírito, ao sabor da dinâmica da vida. Trata-se de uma existência que se orienta na afirmação da vida, de sua defesa e de sua promoção, vida tomada em sua integralidade, seja em sua exterioridade como relação para com os outros, para com a sociedade e para com a natureza, seja em sua interioridade como diálogo com o eu profundo, com o grande ancião que mora dentro de nós (o universo dos arquétipos) mediante a contemplação, a reflexão e a interiorização, numa palavra, mediante a potenciação da subjetividade (BOFF, 1993, p. 165).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por iluminar meus caminhos;

Aos meus pais Olímpio e Miria pelo amor, pela educação, pelo incentivo e pela inspiração;

À professora Lúcia, minha orientadora, pela sabedoria em me guiar e por ser sempre fonte de inspiração;

Ao meu namorado Fernando por toda ajuda, incentivo, carinho e amor;

À minha amiga, Maria Julia, pelo carinho e disponibilidade em me ajudar;

À Universidade Federal de Santa Maria por ser minha segunda casa e por me permitir construir a minha história acadêmica e profissional nesta instituição;

Ao Universo por me proporcionar a oportunidade de construir momentos lindos, especiais e inesquecíveis como este.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, especialmente levando em conta que meus pais têm apenas o ensino fundamental completo e souberem sabiamente me guiar para chegar ao título de Doutora. Meus pais, Olímpio e Miria, que muitas vezes, tantas vezes, deixaram de correr atrás dos seus sonhos para que eu alcançasse os meus. Minha infinita e carinhosa gratidão.

Ao meu irmão Ronaldo, cunhada Elisiane e sobrinho/afilhado Davi Luís;

Ao meu namorado Fernando;

À família do meu namorado: Antônia, Orlando, Flávia, Vladimir e Lavínia;

Ao meu afilhado Heitor e minha amiga Gessiane;

À minha orientadora Lúcia;

À minha banca: Clandia, Thiago, Jordana e Cláudio.

À UFSM;

Aos amigos.

RESUMO

A PERCEPÇÃO DE GESTORES ACERCA DA ESPIRITUALIDADE COMO CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

AUTORA: Valéria Garlet

ORIENTADORA: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

A sustentabilidade pode ser definida como um conjunto de valores (respeito, harmonia, justiça, cuidado com a natureza, cooperação, entre outros) que se transformam em ações que visem à preservação e a manutenção da vida como um todo no Planeta. Essa preservação da vida – missão da sustentabilidade – está diretamente relacionada com a espiritualidade – a busca do propósito de vida – ou seja, o propósito da vida das pessoas deve estar alinhado com a preservação da(s) vida(s), baseado na responsabilidade por si e pelos outros. Unindo estes dois conceitos e buscando ampliar o conceito de sustentabilidade, o objetivo desta pesquisa é compreender, a partir da percepção dos gestores, os conceitos de espiritualidade e sustentabilidade e de que forma esses temas se encontram no contexto das organizações. Além disso, foi proposto um framework com implicações para a gestão organizacional com vistas a impulsionar a espiritualidade e a sustentabilidade nas organizações. Para isso, este trabalho constitui-se por uma pesquisa qualitativa que foi executada por meio de entrevistas em grupo com 35 gestores de diferentes organizações (universidade pública, universidade privada, ONG, polícia civil, brigada militar, empresa privada, instituição privada de ensino, instituição pública de ensino). Foram elaboradas oito proposições teóricas que foram confirmadas ao longo da discussão dos resultados. Além disso, das dezenove categorias da espiritualidade, cinco foram consideradas achados da pesquisa: empatia, decisão, liderança, força e resiliência/melhoria; das quatorze categorias da sustentabilidade, sete foram destacadas: conceito, sustentabilidade humana/relacionamentos, sustentabilidade cultural, políticas, sistema, cuidado, bem; a relação entre os dois temas deu-se por meio de oito categorias: pessoas e relacionamentos, equilíbrio, bem, organização, acreditar, individual e coletivo, valores e cuidado. O *framework* com implicações para a gestão organizacional apresenta algumas ideias a serem desenvolvidas na organização de forma a alinhar a espiritualidade e a sustentabilidade, como: capacitação dos funcionários, promoção de espaços de diálogo e de confiança entre organização/gestor e funcionários, busca de ir além do que está posto, alocação adequada de funcionários, atenção voltada para o bem estar das pessoas (funcionário e gestor), aprendizado com as situações positivas e negativas, entre outros. A contribuição esperada deste trabalho para a área organizacional está relacionada com a atuação de gestores que percebem a importância da espiritualidade dentro das organizações e a ligação dos preceitos da espiritualidade em prol da sustentabilidade e da construção de um mundo melhor.

Palavras-chave: Organizações. Sustentabilidade. Espiritualidade.

ABSTRACT

THE PERCEPTION OF MANAGERS ABOUT SPIRITUALITY AS A WAY TO SUSTAINABILITY IN ORGANIZATIONS

AUTHOR: Valéria Garlet

ADVISOR: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Sustainability can be defined as a set of values (respect, harmony, justice, care for nature, cooperation, and others) that are transformed into actions aimed at preserving and maintaining life as a whole on the Planet. This preservation of life - sustainability mission - is directly related to spirituality - the search for the purpose of life - that is, the purpose of people's lives must be aligned with the preservation of life(s), based on responsibility for yourself and for others. Joining these two concepts and seeking to expand the concept of sustainability, the objective of this research is to understand, from the perception of managers, the concepts of spirituality and sustainability and how these themes are found in the context of organizations. In addition, a framework with implications for organizational management was proposed with a view to boosting spirituality and sustainability in organizations. For that, this work consists of a qualitative research that was realized through group interviews with 35 managers from different organizations (public university, private university, NGO, civil police, military brigade, private company, private educational institution, public educational institution). Eight theoretical propositions were elaborated and confirmed during the discussion of the results. In addition, of the nineteen spirituality categories, five were considered research findings: empathy, decision, leadership, strength and resilience/improvement; of the fourteen sustainability categories, seven were highlighted: concept, human sustainability/relationships, cultural sustainability, policies, system, care, good; the relationship between the two themes took place through eight categories: people and relationships, balance, good, organization, believing, individual and collective, values and care. The framework with implications for organizational management presents some ideas to be developed in the organization in order to align spirituality and sustainability, such as: employee training, promoting spaces for dialogue and trust between the organization/manager and employees, seeking to go in addition to what is stated, adequate allocation of employees, attention to the well-being of people (employee and manager), learning from positive and negative situations, and others. The expected contribution of this work to the organizational area is related to the performance of managers who realize the importance of spirituality within organizations and the connection of spirituality precepts in favor of sustainability and the construction of a better world.

Keywords: Organizations. Sustainability. Spirituality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	26
Figura 2 – Modelo Integrado	37
Figura 3 – Conceito de Espiritualidade	41
Figura 4 – Quatro dimensões do Espírito no Trabalho.....	45
Figura 5 – Termos derivados da palavra Spirit.....	58
Figura 6 – Dimensões da Espiritualidade e Espiritualidade no Trabalho.....	66
Figura 7 – Modelo de Valor Sustentável	70
Figura 8 – Discurso da Espiritualidade.....	79
Figura 9 – Framework teórico	82
Figura 10 – Sujeitos da pesquisa e organização representante	86
Figura 11 – Representatividade	86
Figura 12 – Fases do método	88
Figura 13 – Categorias da pesquisa	90
Figura 14 – Categorias da Espiritualidade.....	98
Figura 15 – Energia	99
Figura 16 – Propósito/sentido.....	100
Figura 17 – Conexão	101
Figura 18 – Empatia	102
Figura 19 – Liderança.....	103
Figura 20 – Valores	104
Figura 21 – Relacionamento entre as pessoas	105
Figura 22 – Cuidado	106
Figura 23 – Fé.....	107
Figura 24 – Relação com a religião	108
Figura 25 – Decisão.....	109
Figura 26 – Bem	110
Figura 27 – Transcendência/além do material.....	111
Figura 28 – Deus/Universo.....	112
Figura 29 – Força.....	113
Figura 30 – Resiliência/melhoria.....	114
Figura 31 – Acreditar/crenças	116
Figura 32 – Trabalho/Organização	117
Figura 33 – Harmonia/Equilíbrio	118
Figura 34 – Espiritualidade é.....	120
Figura 35 – Categorias da sustentabilidade	122
Figura 36 – Conceito	124
Figura 37 – Equilíbrio	125
Figura 38 – Sustentabilidade humana/relacionamentos	127
Figura 39 – Sustentabilidade cultural	128
Figura 40 – Políticas	130
Figura 41 – Continuidade/futuras gerações	131
Figura 42 – Finitude dos recursos.....	132
Figura 43 – Pilar econômico.....	134
Figura 44 – Pilar social.....	135

Figura 45 – Pilar Ambiental	136
Figura 46 – Organização.....	138
Figura 47 – Sistema	140
Figura 48 – Cuidado	141
Figura 49 – Bem	143
Figura 50 – Sustentabilidade é.....	146
Figura 51 – Categorias da espiritualidade e sustentabilidade.....	149
Figura 52 – Pessoas e relacionamentos	150
Figura 53 – Equilíbrio	151
Figura 54 – Bem/bem estar.....	152
Figura 55 – Organização.....	153
Figura 56 – Acreditar.....	154
Figura 57 – Individual e coletivo.....	156
Figura 58 – Valores	158
Figura 59 – Cuidado	159
Figura 60 – Equilíbrio	160
Figura 61 – Bem	161
Figura 62 – Organização.....	162
Figura 63 – Individual e Coletivo.....	163
Figura 64 – Acreditar.....	164
Figura 65 – Valores	165
Figura 66 – Cuidado	166
Figura 67 – Pessoas e relacionamentos	167
Figura 68 – Framework empírico	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores sobre Espiritualidade.....	39
Quadro 2 – Espírito no trabalho	45
Quadro 3 – Espiritualidade na Organização	46
Quadro 4 – Perspectivas dos benefícios da espiritualidade para funcionários e organizações	49
Quadro 5 – Autores de Espiritualidade no Trabalho	51
Quadro 6 – Valores da Espiritualidade.....	59
Quadro 7 – Espiritualidade e Sustentabilidade para UNCED (1992).	61
Quadro 8 – Princípios para o desenvolvimento sustentável da Agenda 21 de Filipinas.....	63
Quadro 9 – Seis dimensões da sustentabilidade	64
Quadro 10 – Matriz de Conectividade.....	65
Quadro 11 – Dimensões da sustentabilidade.....	68
Quadro 12 – Práticas de Organizações Sustentáveis	73
Quadro 13 – Discurso da Espiritualidade.....	77
Quadro 14 – Discurso da Sustentabilidade.....	79
Quadro 15 – O método e os objetivos da pesquisa.....	89
Quadro 16 – Entrevistas	92
Quadro 17 – Práticas objetivas individuais	169
Quadro 18 – Práticas objetivas organizacionais	170
Quadro 19 – Práticas subjetivas individuais.....	171
Quadro 20 – Práticas subjetivas organizacionais	174

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Itens publicados por ano.....	22
Gráfico 2 – Itens publicados por ano – sustainability and spirituality.	23

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	204
Apêndice 2 – Exemplo de correio eletrônico enviado como convite	206

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MMA	Ministério do Meio Ambiente
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
ONG	Organizações Não-Governamentais
<i>OPL</i>	<i>One Planet Living</i>
<i>UNCED</i>	<i>United Nations Conference on Environment & Development Sustainable Development</i>
<i>WOS</i>	<i>Web Of Science</i>
<i>WHO</i>	<i>World Health Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVO GERAL	20
1.1.1 Objetivos Específicos	20
1.2 JUSTIFICATIVA	21
1.2.1 Perspectiva teórica	21
1.2.2 Perspectiva prática	25
1.2.3 Perspectiva social	26
1.2.4 Por que estudar a espiritualidade no trabalho?	27
1.2.5 Por que estudar sustentabilidade e espiritualidade?	29
2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	33
2.1 ESPIRITUALIDADE	34
2.1.1 Espiritualidade e trabalho nas organizações	41
2.2 SUSTENTABILIDADE E ESPIRITUALIDADE	52
2.2.1 Sustentabilidade e Espiritualidade: organizações e a sociedade	69
2.3 SÍNTESE TEÓRICA	76
2.4 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS	81
3 MÉTODO	84
3.1 COLETA DOS DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA	84
3.2 ANÁLISE DOS DADOS	87
3.3 DESENHO DA PESQUISA.....	88
3.4 O MÉTODO, OS OBJETIVOS DA PESQUISA E AS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS	89
3.5 CATEGORIAS EVIDENCIADAS NA PARTE EMPÍRICA	90
3.6 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	91
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	93
4.1 PERCEPÇÕES INICIAIS E GERAIS DAS ENTREVISTAS EM GRUPO	93
4.2 COMPREENSÃO DE GESTORES DE ORGANIZAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE ESPIRITUALIDADE	97
4.3 PERCEPÇÃO DE GESTORES DE ORGANIZAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE	121
4.4 PERSPECTIVA DE GESTORES DE ORGANIZAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE OS TEMAS ESPIRITUALIDADE E SUSTENTABILIDADE	148
4.5 <i>FRAMEWORK</i> COM IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL TENDO EM VISTA A ESPIRITUALIDADE E A SUSTENTABILIDADE	168
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	181
REFERÊNCIAS	186
APÊNDICES	204

1 INTRODUÇÃO

Parar um instante. Respirar fundo. Olhar para dentro de si. Olhar para o ambiente. Refletir sobre as ações relacionadas a si e aos outros. Conectar-se com a natureza. Pensar no propósito na vida e na sociedade. Para que viver? Por que acordar todos os dias? Por que trabalhar todos os dias? Qual é o objetivo de vida?

Essas atitudes e questionamentos levam à reflexão sobre qual o propósito de vida de cada pessoa, tornando-a especial e importante não só no seu contexto específico e limitado, mas na constatação de quanto é possível impactar em um cenário a nível mundial, se levarmos em conta quanta diferença uma única pessoa pode fazer, seja na vida de uma ou duas pessoas, ou de dezenas ou milhares. Ainda assim, não se trata apenas de ajudar o próximo, de fazer diferença.

Trata-se, em primeiro lugar, de cuidar de si, de dar atenção à sua saúde, aos seus pensamentos, à sua vida. E não se trata de egoísmo. Trata-se de tornar-se forte, saudável, para, assim, estar preparado para os desafios do mundo. Afinal, como uma pessoa vai ajudar outra se não se ajuda a si mesma? Como uma pessoa vai dar conselhos a outra se não aconselha nem a si mesma? Como uma pessoa pode tentar resolver problemas de outras, ou do mundo, se não consegue nem resolver os seus próprios problemas?

Essa situação se amplia ainda mais se o contexto for o Planeta como um todo, ou seja, o cuidado com o Planeta, que todos os seres humanos devem ter, pois é do Planeta que usufruímos diariamente, é dele que tiramos todos os recursos para nossa sobrevivência, e muitas vezes sequer percebemos. Não só dos recursos naturais que sim, obviamente necessitam muita atenção, mas de todos os recursos, principalmente os sociais: a fome, a pobreza, as doenças, as guerras. Isso também destrói o Planeta. Destrói a esperança, destrói a vida, destrói a saúde. E como cuidar da saúde do Planeta? Ou melhor, como cuidar da saúde do Planeta se não cuidamos adequadamente da nossa saúde? Ainda, o que pode ser feito para melhorar a nossa saúde (principalmente mental e psicológica) sem envolver médicos, farmácias e medicamentos?

A saúde é o direito mais básico e mais importante do ser humano, além de ser um indicador da sustentabilidade. Ecossistemas saudáveis alicerçam sociedades saudáveis, fornecendo alimentação adequada e segura, ar puro, água de qualidade, clima agradável, remédios, bem como valores culturais e espirituais que contribuem com a subsistência e com o desenvolvimento econômico local. A biodiversidade pode ser apreciada como base para a saúde humana, sustentando os ecossistemas e oferecendo um enriquecimento espiritual e estético (LATZ et al., 2012).

Trata-se, também, de ir ao médico, de fazer os exames periódicos, de ficar atento a qualquer alteração física ou psíquica. E também estamos falando em prevenção. Prevenir doenças. Cuidar da saúde, física, mental e espiritual. Será que a correria do dia a dia permite cuidar da saúde de forma intensa? Será que há tempo para isso durante as 24 horas de um dia? O que devemos fazer para evitar doenças? Parece inevitável mudar: mudar estilos de vida, mudar a perspectiva da doença/saúde, mudar os nossos investimentos diários (estou investindo somente no trabalho? Estou investindo na minha saúde, na minha satisfação? Eu busco a felicidade diária? Do que estamos nos alimentando física e espiritualmente?), mudar os instrumentos de que dispomos a fim de garantir segurança na vida, uma segurança que esteja relacionada com a garantia de que todos tenham um ambiente apropriado para a vida, ou seja, que se lute por uma natureza inviolável para a vida de todos os seres vivos que a compõem, já que há o direito à vida, então deve haver um empenho para assegurar o direito de viver bem.

Não somos responsáveis unicamente pela nossa felicidade, nossa segurança, nossa vida. Dispendemos de uma responsabilidade compartilhada, que é inerente ao nosso contexto de vida (e da qual muitas vezes esquecemos), pois somos encarregados de proteger e cuidar de tudo aquilo que promove a existência viva. A felicidade é o bem viver e o bem agir, a mais nobre e aprazível das coisas do mundo (ARISTÓTELES, 1991); é viver de maneira agradável, e é o maior e mais precioso bem que o homem pode desejar, e pode ser considerada patrimônio da humanidade (ARISTÓTELES, 1976). A felicidade, para Platão, está alicerçada na justiça. Além disso, a virtude, o bem comum, o conhecimento e a solidariedade social são conceitos relacionados à felicidade para Platão (2001). São necessárias mudanças profundas nas motivações e ambições da sociedade de modo a entender que a vida humana se dá dentro de uma natureza única, com milhões de outras espécies vivas e que, portanto, deve haver um acordo para que todos possam viver em harmonia, com o auxílio de novos conhecimentos, tecnologias, educação e comunicação, políticas, regulamentações, ética no setor empresarial, e valores sociais que capacitem os seres humanos a garantir a sustentabilidade no mundo (HORTON; HORTON, 2019).

É em meio a essa reflexão que surge o tema: espiritualidade. A espiritualidade, nesta pesquisa, é estudada de modo a estabelecer como ela impacta ou é impactada em relação à sustentabilidade. Spilka e McIntosh (1996) apresentam a espiritualidade como fenômeno pessoal, ligado à transcendência pessoal e ao significado. Espiritualidade é um processo pessoal de buscar o significado e propósito na vida, e pode haver ou não vinculação com a religião (TANYI, 2002).

A espiritualidade considera essenciais as questões filosóficas existenciais: o que é uma vida feliz? Como alcançá-la? Como lidar com a tristeza? Como encarar as dificuldades (doença, morte) da vida? Qual o sentido da vida? São dúvidas relacionadas à existência humana, suas possibilidades e limitações (NEPOMUCENO, 2015), afinal, “a vida é também uma pergunta que o universo faz a si mesmo sob a forma do ser humano” (MARGULIS; SAGAN, 2002, p. 66).

Os processos pelos quais a humanidade vem passando – o individualismo, a sensação da velocidade da passagem do tempo, o rompimento de vínculos sociais, o distanciamento em relação à natureza, além de desapontamentos com o trabalho, com a cultura, com a vida e com o mundo – têm tornado o ser humano “espiritualmente faminto” (NEPOMUCENO, 2015, p. 37). Torna-se necessário, desta forma, descobrir um “alimento” para esta “fome” espiritual.

A complexidade dos seres humanos se acentua em uma composição por razão, emoção e espírito. Muitas pesquisas e ações organizacionais focaram apenas na razão, renunciando às emoções humanas (REGO; CUNHA, SOUTO, 2007). É nesse sentido que se torna necessário estudar além da razão, da produtividade, do lucro, do funcionário. É preciso tratar das emoções, do bem estar, da qualidade de vida, da pessoa. São pessoas que formam o mundo (e as organizações), e não simplesmente funcionários.

A transcendência é uma capacidade intrínseca do indivíduo de motivar, direcionar e selecionar comportamentos e está ligada à espiritualidade no que se refere a compreender que existe algo maior, que há um sentimento de integridade da vida (SEGURA, 2017), ou seja, esse algo maior é o propósito de vida de cada um, para o qual todos cooperam no seu dia a dia, entendendo que a vida é única, não apenas a vida de cada ser vivo em particular, mas a vida como um todo, compreendendo a indivisibilidade das vidas do Planeta.

A espiritualidade pode ser considerada um potencial para impulsionar o desenvolvimento mais consciente, já que promove a resiliência, o comprometimento e a própria espiritualidade nas pessoas. Para isso, são necessários modelos e educação espirituais desde a infância, na família, amigos e na sociedade (GUPTA; AGRAWAL, SHARMA, 2016).

No que se refere às organizações ou à sociedade em geral, é necessário que os cidadãos desenvolvam um comportamento ético e moral que reflita uma nova postura e novas atitudes diante da complexidade dos problemas sociais e das suas consequências (MADRUGA, 2009). Essa complexidade está relacionada também com outro tema já citado anteriormente, porém sem essa denominação: a sustentabilidade – a saúde, a vida e continuidade do Planeta. A característica mais importante de uma sociedade sustentável é a valorização daquilo que é produzido e das pessoas responsáveis por esta produção (FARIA, 2014). Krempf (2014) reforça

a ideia de que os sistemas corporativos podem se beneficiar da consciência da dimensão espiritual sobre mudança sustentável nas organizações; segundo a autora, o espírito consciente das pessoas é que dá vida aos sistemas corporativos.

Pessoas saudáveis auxiliam no desenvolvimento sustentável: são capazes de aprender e contribuir positivamente no contexto econômico e social em que vivem; da mesma forma, o desenvolvimento sustentável contribui com a saúde humana: melhores condições de transporte, moradia, atividades físicas, entre outros (WHO, 2012). Trata-se de uma relação de reciprocidade: as pessoas contribuem com um mundo melhor, e o mundo melhor contribui com as pessoas. E a sustentabilidade é a relação harmoniosa de equilíbrio entre os elementos sociais, econômicos e ambientais.

A consciência global é composta por uma consciência ética e espiritual que reconhece a interdependência entre a humanidade e a natureza. Uma fotografia da Terra tirada do espaço mostra essa unidade e a fragilidade da vida dentro de um universo em transformação. Para o futuro, espera-se que essa consciência global (ética e espiritual) consiga realizar mudanças em modos de pensar e agir de maneira a garantir a vida e sobrevivência humana no mundo (ROCKEFELLER, 2015). Valores éticos ou espirituais são importantes para o desenvolvimento sustentável, já que a sustentabilidade é consolidada na moralidade e na ética (KUMAR, 2017). Ao buscar aquilo que é bom para todas as formas de existência, respeita-se todas as vidas, incluindo a existência humana. Somente assim é que se garante, igualmente, a felicidade e o bem estar de todos os seres vivos, e este é o legítimo presente que a sustentabilidade proporciona ao universo (DHIMAN, 2016).

Para que haja essa harmonia entre cada indivíduo, seu contexto e o Planeta, seria necessário que cada pessoa soubesse como cuidar de si mesma, dar atenção aos seus alimentos (físicos e espirituais): eu me alimento de amor ou de ódio? De raiva ou de perdão? Bernard (2013) destaca que para desenvolver uma relação pacífica com a natureza, é necessário que o homem tenha capacidade de desenvolver um relacionamento de respeito e não violento na sua própria espécie, a cultura da paz. Certamente é difícil contribuir para um cenário sustentável se o indivíduo carrega, todo dia, um fardo de inimizade, rancor e atitudes e sentimentos negativos.

A natureza responde às agressões a ela cometidas e manifesta que o equilíbrio ecológico só é alcançado por meio da valorização das diversidades entre os seres humanos e da harmonia com o meio ambiente natural (CALGARO, 2013). A mesma autora aborda a noção de uma sociedade melhor, um mundo mais justo, mais fraterno e preocupado com as gerações atuais e futuras, acreditando nos valores: justiça, igualdade, fraternidade e preservação.

Rodrigues (2009) também aponta a necessidade da construção de uma sociedade mais justa e da busca do equilíbrio na relação homem-natureza. Corroborando com essas ideias, Silva e Andrade (2018) também ressaltam a importância da construção de um mundo melhor, mais justo e mais harmônico. Souza, Furtado e Costa (2017) contribuem com a ideia de que é fundamental buscar a harmonia, o equilíbrio e a justiça na interação sociedade-Planeta. É necessário, portanto, um modelo harmônico, justo e equilibrado baseado em uma mudança no estilo de vida das pessoas, de maneira a evitar o consumismo vigente que beneficia poucos e prejudica a sobrevivência de muitos (JUSKI; RIBEIRO, 2015).

Tendo em vista que a espiritualidade tem a ver com a existência humana no Planeta (SEGURA, 2017), nas organizações, por meio da espiritualidade, as pessoas buscam – ou deveriam buscar – também um significado (O que eu estou fazendo nesta organização? Como eu estou trabalhando? Para que ou para quem eu estou trabalhando? Apenas para ganhar meu salário e sobreviver? Ou eu tenho um propósito maior, tanto dentro da organização quanto na vida em geral? Eu faço diferença?).

Quando o homem percebe seu trabalho apenas como obrigação e necessidade para sua sobrevivência, ele torna-se um produtor e consumidor que não se reconhece enquanto ser social, que deixa de promover sua identidade nas tarefas executadas e de entender os sentidos e significados do seu trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007). O trabalho não deve ser visto apenas como um meio para a simples sobrevivência das pessoas no mundo (alimentação, vestuário, segurança...). Ele também deve ser encarado como um complexo e eficaz mecanismo de compreender e atingir o propósito de vida de cada um. Assim, como as organizações podem trilhar um caminho em busca da espiritualidade? O que cabe às organizações na busca de um mundo mais justo, harmônico e equilibrado? Como as organizações podem contribuir para uma sociedade melhor? É possível que as organizações, principalmente as privadas, passem a pensar não só em lucros econômicos ou financeiros e em resultados e produtividade. É preciso que as organizações levem em conta, nos seus planejamentos e ações também questões de espiritualidade, de maneira que auxiliem na construção de um mundo melhor.

No que se refere às organizações, *Work Life Balance (WLB)* é a medida de equilíbrio no tempo que a pessoa gasta trabalhando e no tempo que ela gasta curtindo sua família e fazendo as atividades de que gosta. *WLB* é uma importante área da gestão de recursos humanos que deve receber atenção de pesquisadores, gestores e entidades representativas dos trabalhadores. São indicados programas de treinamento como: gestão do estresse, flexibilidade no ambiente de trabalho, trabalho remoto/em casa, local para cuidar dos filhos dos funcionários, promoção da saúde e da segurança (MENDIS; WEERAKKODY, 2014). A *WLB* revela a necessidade de um

equilíbrio entre a vida profissional e a vida fora do trabalho; mais do que isso, expõe a importância deste tópico ser abordado nas organizações. Muthukumar, Savitha e Kannadas (2014) destacam, inclusive, que este equilíbrio entre vida pessoal e profissional aumenta o desempenho, a produtividade e a satisfação dos funcionários, e que os gestores devem criar estratégias que ajudem as pessoas a viverem suas vidas de forma mais completa e adequada. A organização pensando a *WLB* dos seus trabalhadores traz grandiosos benefícios a ambos.

No dia a dia, a espiritualidade pode ajudar na manutenção da saúde e da produtividade das pessoas nas organizações. Panzini et al. (2017) destacam a espiritualidade como dimensão importante da qualidade de vida. Esta, no que lhe concerne, abrange o conceito de saúde e seus diversos âmbitos: físico, psicológico, ambiental, entre outros.

O objetivo deste trabalho é entender como a espiritualidade pode ser praticada em organizações de forma a contribuir com a construção de um mundo sustentável, que promova e preserve a vida no Planeta. Levando em conta que os indivíduos, os quais desenvolvem um trabalho nas mais diversas organizações, são munidos de uma espiritualidade que pode ser desenvolvida a nível organizacional como forma alcançar a sustentabilidade na sociedade, o problema de pesquisa desta tese trata da seguinte questão: **como os gestores de organizações diversas compreendem a espiritualidade, a sustentabilidade e a relação destes dois temas nas organizações, de maneira que a espiritualidade possa ser um caminho para a sustentabilidade no mundo?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral deste estudo é *compreender, a partir da percepção de gestores, a espiritualidade, a sustentabilidade e a relação destes dois temas nas organizações, de maneira que a espiritualidade possa ser um caminho para a sustentabilidade no mundo*. Os objetivos específicos serão apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos:

- apresentar a compreensão de gestores de organizações sobre o conceito de espiritualidade;
- evidenciar a percepção de gestores de organizações sobre o conceito de sustentabilidade;

- enfatizar a perspectiva de gestores de organizações sobre a relação entre os temas espiritualidade e sustentabilidade;
- propor um *framework* com implicações para a gestão organizacional tendo em vista a espiritualidade e a sustentabilidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

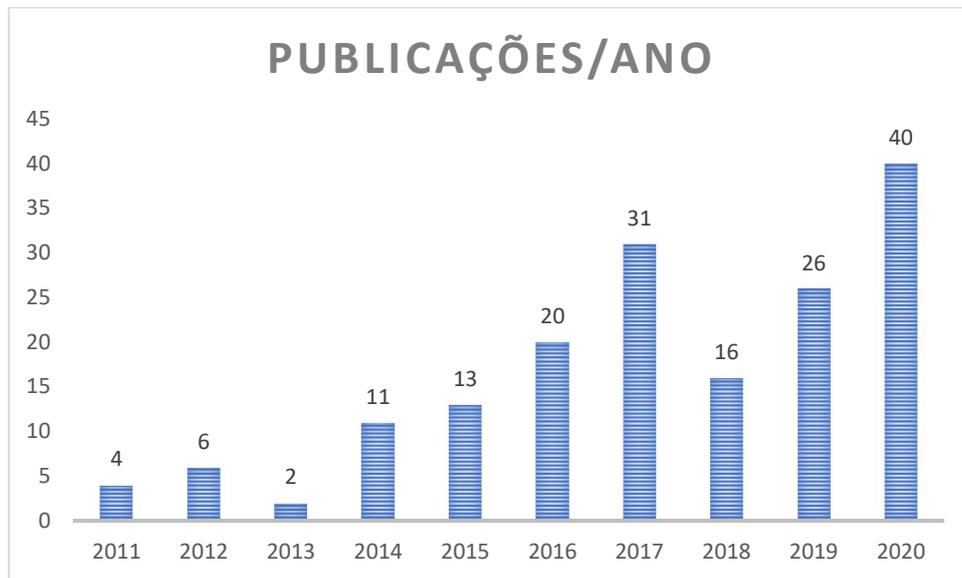
Com este trabalho, espera-se atingir o âmbito de três contribuições:

- Teórica: preencher a lacuna existente segundo as teorias e estudos analisados sobre os temas por meio de uma reflexão mais ampla sobre a espiritualidade enquanto caminho para se atingir a sustentabilidade no Planeta;
- Empírica: a partir dos achados da pesquisa, conseguir propor às organizações um modelo baseado em ideias e possibilidades de desenvolver a espiritualidade no trabalho com a expectativa de auxiliar na construção de um mundo melhor, trazendo benefícios para a organização, para os trabalhadores que a compõem e para a sociedade;
- Social: a partir da necessidade de se atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, espera-se que a espiritualidade seja, cada vez mais, uma tendência a ser ponderada nas organizações para a adoção de comportamentos e capacidades sustentáveis, ou seja, que as organizações possam mostrar à sociedade por que elas existem, qual é sua função social.

1.2.1 Perspectiva teórica

Este estudo se justifica pela incipiência de trabalhos na área de espiritualidade e sustentabilidade. Ao pesquisar na base de dados *Web Of Science (WOS)*, delimitando os termos “*workplace spirituality*” ou “*Spirituality at work*” ou “*Organizational spirituality*” ou “*Spirituality in the workplace*” no título, considerando os anos 2011 a 2020, foram encontradas 169 publicações no total, conforme mostra a Gráfico 1, considerando 2020 como o ano com maior número de publicações sobre esses temas.

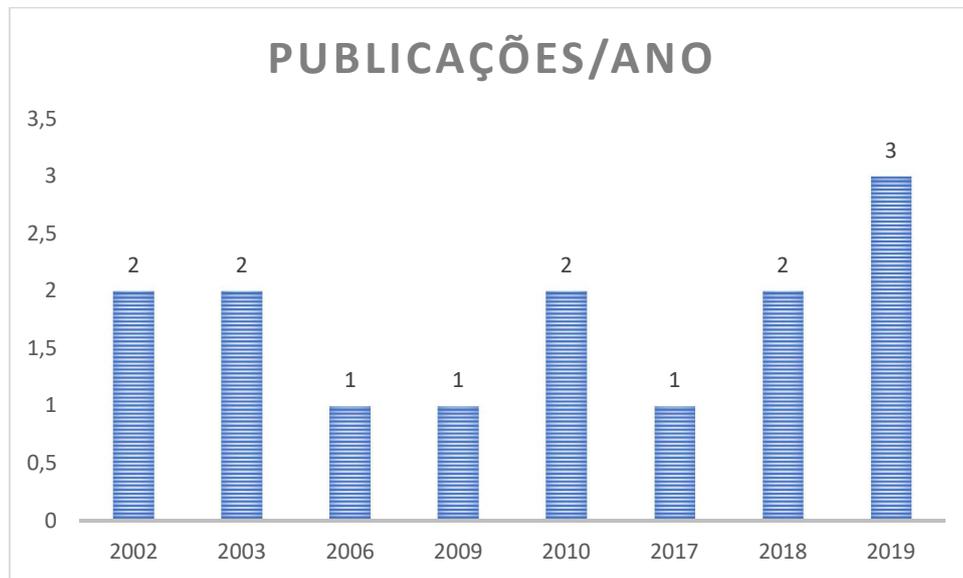
Gráfico 1 – Itens publicados por ano



Fonte: *Web Of Science* – pesquisa feita em 20/01/2021.

Os achados mostram que espiritualidade focada no trabalho ainda é um tema incipiente, fornecendo oportunidades de mais estudos a fim de se verificar sua importância e eficácia para as organizações.

Outra pesquisa também na *WOS* com as palavras “*sustainability*” e “*spirituality*” no título, de 1945 a 2020 resultou em apenas 14 artigos publicados e com início apenas no ano 2002, conforme mostra o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Itens publicados por ano – *sustainability and spirituality*.

Fonte: *Web of Science* – pesquisa feita em 20/01/2021.

Importante salientar que estes 14 artigos envolvem as seguintes áreas: ciências ambientais, conservação da biodiversidade, ecologia, agricultura multidisciplinar, história filosófica da ciência, negócios, tecnologia de ciência verde sustentável, sociologia, ética, história, religião. Destes 14 artigos, obteve-se acesso ao texto integral de 8 textos, os quais são apresentados a seguir:

1) Bensaïd (2018) aponta como a espiritualidade contribui e promove uma consciência em relação à sustentabilidade entre muçulmanos. A espiritualidade muçulmana aponta fatores que relacionam a espiritualidade à sustentabilidade: filosofia de vida, motivação humana, comportamento minimalista, estratégias para enfrentar mudanças e crises, responsabilidade social, catalisador para a paz e empatia e fortalecimento da gestão ambiental.

2) McDaniel (2002) apresenta as contribuições do autor David Orr no campo da renovação espiritual, principalmente enfatizando a sustentabilidade inclui não só como preocupação em relação à ecologia, mas também com relação à justiça social e econômica, a não-violência, a democracia e a paz, e que a transição para um futuro sustentável é inevitável. Para que essa transição seja pacífica, o homem precisa cuidar da biosfera, melhorar as capacidades de governança, melhorar a educação, e aprimorar sua consciência espiritual.

3) McDaniel (2003) faz, em sua carta, uma reflexão sobre espiritualidade e sustentabilidade com foco na religião, em como as doutrinas e princípios religiosos podem contribuir com a sustentabilidade por meio da renovação espiritual.

4) Mickey (2009) retrata o livro de Gary Holthaus sobre práticas sustentáveis incorporadas nas tradições das comunidades indígenas, que respeite a cultura sustentável, a espiritualidade, o relacionamento mútuo entre seres humanos e a natureza, e o compromisso com a sustentabilidade (amar o universo, aprender a reciprocidade entre homem-natureza e praticar o auto-cultivo).

5) Barron e Chou (2016) analisam a inserção da espiritualidade nos processos de planejamento estratégico das empresas e na sustentabilidade corporativa a fim de proporcionar ambientes onde seja possível prosperar.

6) Rodriguez-Rad e Ramos-Hidalgo (2018) relacionaram a identidade moral com a espiritualidade e atitudes de reciclagem. Foi verificado que a atitude de consumidores em relação a produtos e serviços de empresas com comportamentos sustentáveis é motivada por padrões éticos, valores morais e crenças fortes na honestidade, bondade, generosidade e compaixão.

7) Rezapouraghdam, Alipour e Arasli (2019) estudaram, conceitualmente, a relação entre espiritualidade no trabalho e comportamento sustentável dos trabalhadores no nível organizacional.

8) Cristian et al. (2019) sugerem que indivíduos espirituais são mais responsáveis e consideram o impacto de suas ações, alinhando-se com o consumo consciente. Os autores analisaram o grau de responsabilidade dos consumidores online em relação ao ambiente e a eles mesmos, levando em conta o elo entre os conceitos de espiritualidade e sustentabilidade. Também avaliaram como esses consumidores podem influenciar grandes empresas a redirecionar a sua produção de produtos e serviços em prol da sustentabilidade.

Havendo a possibilidade de estudar cientificamente a espiritualidade (MILLER; THORESEN, 2003), torna-se relevante entender como uma organização, munida de bases e práticas de sustentabilidade, consegue contribuir com a espiritualidade no trabalho de seus indivíduos e, com isso, auxiliar na busca pelo propósito de vida.

De maneira geral, fazem-se necessários estudos que unam os temas sustentabilidade e espiritualidade. Quando se trata de espiritualidade/espiritualidade no trabalho, as pesquisas encontradas remontam a um grupo específico de autores e estudos (que serão citados mais adiante), numa tentativa de mudança de contexto e repetição do estudo, mas não de ampliação dos conceitos e valores da espiritualidade. Além disso, mostra-se iminente a necessidade e importância de se vincular a espiritualidade à sustentabilidade no cenário organizacional, e esta constitui a principal lacuna a ser preenchida com este estudo: o interesse pela construção de um mundo sustentável – que garanta o bem estar de todos os seres vivos que formam o Planeta, não

apenas dos seres humanos – por meio dos valores da espiritualidade promovidos e incentivados dentro das organizações.

1.2.2 Perspectiva prática

Se o intuito da organização é alcançar seus objetivos/resultados por meio dos seus trabalhadores, é imprescindível que seja conferida a devida atenção ao desenvolvimento humano. Caggy et al. (2014) salientam que os trabalhadores das organizações visualizam o trabalho como um sofrimento que é necessário para que se possa sobreviver. Diante desse cenário, a espiritualidade pode ser um mecanismo para se alcançar mudanças positivas nesse contexto.

As necessidades humanas são, primordialmente, voltadas ao reconhecimento e à valorização. A espiritualidade propõe ao trabalhador um ambiente de compreensão, de valorização, amor, respeito, liberdade de expressão religiosa, de vivência em comunidade, de possibilidade de criar e comandar suas atividades, de desenvolvimento de aptidões físicas e mentais e de um trabalho com significado (CAGGY et al., 2014).

De maneira geral, o tema deste trabalho é pouco abordado nas organizações e pode ter relevância significativa para trazer boas expectativas para as organizações e seus funcionários. A partir dos seus achados, as organizações poderão adotar novas práticas, políticas e estratégias positivas, atendendo às demandas físicas, psicológicas e espirituais dos seus funcionários e que contribuam com a sustentabilidade do Planeta.

As pesquisas realizadas na *WOS* revelam uma carência de estudos sobre espiritualidade e sustentabilidade, e também sobre espiritualidade no trabalho. A espiritualidade, por ser a busca pelo propósito de vida, pode auxiliar uma organização a alcançar seus objetivos por meio de funcionários que estejam cientes de que seu trabalho detém grande relevância, e que suas tarefas rotineiras apresentam grande importância. O trabalho não serve somente para garantir ao indivíduo um salário que, por sua vez, garanta a sobrevivência em termos de alimentação, vestuário, segurança, entre outros. É preciso entender o trabalho como um dos caminhos para que cada indivíduo desempenhe seu propósito de vida. Entendendo o seu propósito de vida, o indivíduo pode buscar o alcance de seus objetivos pessoais, garantir bons resultados do seu trabalho na organização e atuar de forma consciente e global na sociedade.

1.2.3 Perspectiva social

A necessidade de se atingir o desenvolvimento sustentável, incluindo-se a sustentabilidade, está presente na Agenda 2030, elaborada por chefes de Estado e de Governo e altos representantes, baseada na Declaração Universal dos Direitos Humanos, e proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU). Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 refletem a necessidade de atuar em áreas cruciais como Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável.

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU (2015).

A figura 1 apresenta os 17 ODS da UNESCO. Este trabalho reflete principalmente uma preocupação com três destes objetivos: boa saúde e bem-estar, emprego digno e crescimento econômico, e paz, justiça e instituições fortes, focando essencialmente que a construção de um mundo sustentável é um esforço coletivo, urgente e desafiador, baseados:

- na busca por um ambiente melhor para as pessoas, sem fome, sem pobreza e sem desigualdades;

- na proteção ao meio ambiente, por meio do consumo responsável, da gestão sustentável dos recursos naturais e da produção preocupada com as futuras gerações;
- na prosperidade econômica, social e tecnológica, respeitando a natureza;
- na promoção da paz, da justiça e da inclusão na sociedade;
- na participação de todos os países e todas as pessoas na implementação da Agenda 2030, principalmente para que este documento não seja apenas uma preocupação teórica em relação ao futuro do Planeta, mas que seja executado na prática por meio de ações concretas que reflitam a preocupação efetiva com a sustentabilidade e que, acima de tudo, promova o respeito aos direitos e à dignidade humanos e a vida humana em harmonia com a natureza. Os ODS englobam a totalidade de aspectos da vida humana e desenvolvimento: saúde, educação, meio ambiente, paz, justiça, segurança e igualdade (BRUNDTLAND, 2019).

O esforço em prol do alcance dos ODS é um projeto contínuo de compromisso de cada indivíduo, das organizações, da sociedade. Entender como as organizações impulsionam a espiritualidade pode ajudar na construção de um mundo sustentável, e este é o grande impacto social que a organização pode realizar: para além das suas tarefas intrínsecas a sua missão, visão, valores e planejamento, abranger uma função social mais ampla, que seja essencial para a sociedade, que evidencie uma preocupação com o futuro das pessoas e do Planeta.

As contribuições sociais dos resultados desta pesquisa estão ligados à construção de um futuro sustentável, em que os indivíduos aliem o seu trabalho nas organizações com seus propósitos pessoais e se proponham a agir, contribuir e colaborar para a sustentabilidade do mundo, promovendo a harmonia da vida privada, do trabalho na organização e das necessidades da sociedade.

1.2.4 Por que estudar a espiritualidade no trabalho?

Segundo a *World Health Organization (WHO)* – Organização Mundial da Saúde – mais de 300 milhões de pessoas sofrem de depressão no mundo, o que equivale a 4,4% da população do Planeta (*WHO*, 2017). A doença é uma das principais causas de incapacidade. Cerca de 800.000 pessoas morrem todos os anos devido ao suicídio causado pela depressão (*WHO*, 2020). Depressão e ansiedade são as maiores causas de incapacidade no continente americano (*PAHO*, 2018). De maneira geral, são doenças que prejudicam o indivíduo em si, a sua família, seu círculo social, a sociedade como um todo e, é claro, as organizações.

Ribeiro et al. (2019) estudam os afastamentos laborais devido a transtornos de ansiedade. Afastar-se do trabalho principalmente em decorrência de transtornos de ansiedade

reduz as potencialidades no trabalho, prejudica o convívio com família e amigos, além de causar prejuízos financeiros à organização. Esta, por sua vez, deve fazer um esforço para reconhecer quando os afastamentos por ansiedade se dão por motivos relacionados às condições de trabalho e identificar fatores de risco de forma a contribuir com a melhoria nas condições laborais, aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores e reduzir os afastamentos.

A espiritualidade enquanto componente do ambiente de trabalho pode possibilitar que a organização, que constantemente busca inovar na gestão de pessoas, desenvolva melhores comportamentos organizacionais, impactando positivamente no clima e na cultura organizacionais, entendendo que o interior espiritual faz parte do processo produtivo e também contribui para melhores resultados no futuro da organização (AZEVEDO et al., 2018).

Mesmo com todos os avanços científicos e tecnológicos e com as incertezas que afetam a sociedade, as organizações ainda parecem estar presas a um modelo de trabalho com pessoas que se sentem cansadas e infelizes (VASCONCELOS, 2015). Por outro lado, Araújo (2006) destaca que as empresas valorizam competências voltadas para a busca de resultados, criatividade, liderança, integridade, valores éticos, e a consciência em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social. A manutenção da vida com qualidade de vida tem relação com a forma como as empresas consideram e aplicam a espiritualidade (ARAÚJO, 2006).

A perspectiva organizacional voltada para a espiritualidade no trabalho reflete uma conduta mais humanista em relação ao mundo que não se preocupa apenas com a racionalização na redução de custos, nos contratos de trabalho, na terceirização, mas considera, gradativamente, a singularidade e a complexidade do ser humano (SILVA; SIQUEIRA, 2009).

Teixeira (2015) destaca que há uma necessidade de as empresas buscarem modelos de gestão que foquem no bem estar dos funcionários, melhorando, como consequência, o seu comprometimento e a produtividade, e a espiritualidade, ao ser incorporada nesses modelos de gestão, promove um diferencial competitivo para a sobrevivência das empresas ao entender as influências pessoais no ambiente de trabalho. A espiritualidade no trabalho, para a autora, é o um valor por meio do qual há o entendimento de que se deve prestar um serviço e fazer a diferença, e que isso promove o bem estar, o entusiasmo e a paz interior. Relacionado à espiritualidade no trabalho, tem-se a importância da ética, do trabalho em equipe, pausas para reflexão, meditação e relaxamento, da promoção da liderança, do autoconhecimento e da cidadania (TEIXEIRA, 2015).

Se a espiritualidade for compreendida pelas empresas como potencial para que seus colaboradores superem as dificuldades inerentes ao trabalho (os conflitos, as adversidades), ela pode ajudar no desenvolvimento de pessoas mais criativas, positivas, empreendedoras e

dinâmicas (TEIXEIRA, 2015). Instigar a espiritualidade no ambiente de trabalho pode conduzir a vantagens no campo da criatividade, honestidade, confiança, realização pessoal, comprometimento, e esses benefícios culminam em melhores resultados no funcionamento da organização (KRISHNAKUMAR; NECK, 2002).

1.2.5 Por que estudar sustentabilidade e espiritualidade?

A busca pela sustentabilidade é incessante. Ao propor a espiritualidade enquanto caminho para se atingir a sustentabilidade é necessário entender a espiritualidade como código de ética (BEN-ELI, 2014), ou seja, se as pessoas se constituírem com uma consciência espiritual, aceitarão sua responsabilidade e adotarão atitudes adequadas ao alcance da sustentabilidade (BERNARD, 2013).

Entender a sustentabilidade e a busca pela harmonia na relação homem-natureza implica organizar a sociedade (economia, idades, produção, uso dos recursos, relacionamento entre homens e com as outras espécies, ciência) e compreender que o homem não é mais importante do que os outros seres que têm vida, que devemos respeitar a natureza e o Planeta, pois eles não existem para nos servir (SEGURA, 2017). Ikerd, Gamble e Cox (2014) destacam que, se a humanidade evolui em sabedoria, a espiritualidade e a sustentabilidade se alinham às leis essenciais da natureza, e que é necessária uma consciência coletiva para que haja progresso. Mudar o comportamento humano requer uma atuação coletiva para colocar em prática as soluções necessárias com vistas a limitar as condições individualizadas que colocam em risco o todo (MADRUGA, 2009).

Um dos valores da espiritualidade no local de trabalho propostos por Jurkiewicz e Giacalone (2004) é justamente a preocupação com o futuro, o respeito às futuras gerações. O direito ao futuro também é destacado por Boff (1993), e este direito consiste em que as futuras gerações herdem um Planeta saudável para que todos os seres vivos possam viver bem.

Alcançar a sustentabilidade ambiental se dá por meio de uma vida ecológica que, por sua vez, se dá por meio da espiritualidade. A espiritualidade é a condição de ser espírito, e o espírito é a parte que dá vida às pessoas e as motiva. Espiritualidade e sustentabilidade estão inter-relacionadas por terem uma visão de que tudo está conectado, tudo é parte de algo maior, e todas as coisas estão interligadas (CARROLL, 2004).

A dimensão espiritual da sustentabilidade está na consciência de que o homem interaja de forma diversa e constante, entendendo sua relação com o meio (STEFFEN, 2012). Fazem

parte deste contexto questões como respeito, justiça, ética, conexão, equilíbrio, diversidade, entre outras, todas relacionadas diretamente à sustentabilidade.

A espiritualidade se caracteriza pela busca de sentido, que é a principal motivação humana, e pelo compromisso com o meio ambiente (GODOY, 2011). Assim, é possível relacionar a espiritualidade e a sustentabilidade unidas em uma missão de cuidar do Planeta por meio da extensão individual das ações de cada pessoa.

Araújo e Azevedo (2011) retratam a influência da espiritualidade na Responsabilidade Social Empresarial. Os autores apontam ser um desafio o crescimento econômico das organizações paralelo à preservação do meio ambiente. Explorar os recursos naturais por meio das tecnologias desenvolvidas é importante para a melhoria da qualidade de vida das pessoas; porém, a produção e o consumo tornam-se incompatíveis com a capacidade que a natureza dispõe de produzir novos recursos naturais. Com isso, é indispensável pensar uma gestão organizacional que preze pelo equilíbrio entre os meios produtivos e os bens da natureza, de maneira que se minimize os efeitos nocivos ao Planeta. Os autores evidenciam a necessidade da espiritualidade para se atingir a sustentabilidade – espiritualidade como dimensão da Responsabilidade Social Empresarial. A equidade intergeracional é atingida por meio de valores éticos e morais das pessoas que fazem parte da espiritualidade (ARAÚJO; AZEVEDO, 2011).

Não se pode deixar de entender a espiritualidade como uma dimensão do comportamento humano no trabalho. Mas, como a espiritualidade humana pode contribuir com a sustentabilidade? Essa contribuição se dá por meio do respeito aos seres humanos e ao habitat, da ética, da generosidade, da compaixão com todas as formas de vida, de propósitos elevados, da ação no bem e em prol do outro. Reconhecer a espiritualidade como mecanismo para se atingir a sustentabilidade é valorizar o cuidado com a natureza, com o outro, consigo mesmo, promover a ética, a moral, a integridade, o respeito e a dignidade entre *stakeholders* e o meio ambiente (ARAÚJO; AZEVEDO, 2011).

A sustentabilidade se desenvolve com base em indicadores intangíveis, subjetivos: cultural/estético (arte, criatividade, emoção, identidade, linguagem, diálogo, discurso), religioso/espiritual (consciência ética e moral), político-institucional (processos interpessoais, comunicação, cooperação, normas, regras, sistemas); porém, não se pode esquecer dos valores éticos, que estão intrinsecamente ligados à integridade e vitalidade cultural (cultural/estético), crescimento (religioso/espiritual) e boa governança (político-institucional). Todos estes indicadores devem ser operacionalizados em medidas mensuráveis e definidos de forma prática

em seus contextos, e os valores éticos devem ser incluídos nas discussões em busca do desenvolvimento sustentável (BURFORD et al., 2013).

Van der Walt (2018) destaca alguns funcionários mantêm, de forma natural, características que garantem um alto desempenho diário, e que a grande questão é: o que pode ser feito para que todos os funcionários garantam um bom desempenho a longo prazo? Com isso, a autora estudou 259 funcionários de pequenas, médias e macroempresas na África do Sul e identificou que há um impacto positivo entre a espiritualidade no local de trabalho, o engajamento no trabalho e a prosperidade no trabalho, ou seja, para garantir o engajamento no trabalho e a prosperidade, é preciso criar locais de trabalho espiritualmente construídos (espaço para aprendizagem, treinamento, crescimento pessoal, autonomia, entre outros), que enfatizem não só os resultados, mas a experiência, e que a cultura organizacional, baseada na espiritualidade, concentre-se nos relacionamentos e nas redes criadas na organização.

Despertar a consciência espiritual pode ser fundamental no sentido de criar sensibilidades e auto-responsabilidades nas pessoas, de modo a aumentar e aprimorar a transformação para a sustentabilidade de maneira ampla. A espiritualidade deve ser incentivada por meio da educação com o objetivo de promover uma sociedade responsável (GUPTA; AGRAWAL, SHARMA, 2016).

Quando se tem a consciência de que todas as vidas, todas as coisas que formam o mundo, estão conectadas, é possível que as pessoas assumam responsabilidades por si mesmas e percebam o impacto das suas ações nas demais pessoas, nas gerações futuras e no meio ambiente; tudo isso por meio de decisões responsáveis e sustentáveis (SAMUL, 2020).

A contribuição desta pesquisa engloba três grandes aspectos: indivíduo, organização e sociedade: para o indivíduo, a compreensão de que o trabalho é uma ferramenta potencial na busca do seu propósito de vida. Além disso, como cada indivíduo contribui com sua organização e com a sociedade; para a organização, mais produtividade, motivação e o alcance de melhores resultados por meio de funcionários comprometidos com a busca do seu propósito de vida. Também, como a organização contribui com a sociedade; para a sociedade: a espiritualidade e a sustentabilidade como ferramentas para a construção de um mundo melhor, mais justo, harmônico e melhor para todos os seres vivos e o alcance dos ODS.

A inovação deste trabalho, de forma teórica, está relacionada com o fato de relacionar dois temas – sustentabilidade e espiritualidade – e buscando indicar como elas se influenciam mutuamente nas organizações de forma a favorecer a construção de um mundo sustentável. Numa perspectiva prática, a contribuição esperada deste trabalho para a área organizacional está relacionada diretamente com a melhoria do desempenho, dos resultados e da satisfação das

pessoas que compõem a organização por meio dos conceitos de espiritualidade e sustentabilidade.

Esta tese está dividida em 4 seções além desta introdução: contribuições teóricas, o qual destaca inicialmente a diferenciação de religião e espiritualidade, discussões sobre espiritualidade, levando em conta a espiritualidade e sua relação com o trabalho nas organizações, sustentabilidade e sua relação com a espiritualidade, e a relação dos temas com o impacto social e o ambiente organizacional; finalizando a seção do referencial teórico há uma síntese teórica e subseção com proposições teóricas que trazem considerações parciais sobre a pesquisa e um *framework* teórico. A terceira seção é composta pelos procedimentos metodológicos que foram utilizados para realizar o estudo; a quarta seção trata da análise e discussão dos resultados para atingir os objetivos do estudo com cinco subseções; e, por fim, as considerações finais da pesquisa. Além disso, há as referências que foram evidenciadas ao longo do trabalho e apêndices.

2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O referencial teórico desta pesquisa está estruturado em duas grandes seções: espiritualidade e sustentabilidade e espiritualidade. Além de tratar da espiritualidade, será abordada a espiritualidade e sua relação com o trabalho nas organizações; também será desenvolvida a relação entre espiritualidade e sustentabilidade, e como as organizações podem fortalecer a relação entre os dois temas. Após, será apresentada uma síntese teórica dos temas. Ao final desta seção, serão definidas as proposições teóricas que nortearão o processo de análise dos resultados. Também, será evidenciado o *framework* teórico que será a base da construção do *framework* proposto nos objetivos da tese.

Com o intuito de diferenciar a espiritualidade de religião, este trabalho aponta a obra de Rodrigues (2013) que traz uma reflexão sobre o que é religião. As principais referências à religião, segundo o autor, são: existem várias definições de religião ao longo da história; a religião está relacionada a um contexto sociocultural e histórico e é uma dimensão da realidade social, portanto, um reflexo das mudanças que acontecem na sociedade; cada religião possui três dimensões: teórica (enquanto sistema de crenças); práticas (rituais, cerimônias); social (relações sociais entre os homens e entre eles e suas divindades, espíritos ou entidades superiores).

A religião é um conjunto organizado de crenças, rituais e símbolos que aproximam ao sagrado ou transcendente e que promovem o entendimento do compromisso que uns têm com os outros e da vida em comunidade (KOENIG, 2000). A espiritualidade é específica para cada pessoa, o que a difere de religião, que é mais universal. Assim, a espiritualidade pode ser caracterizada por cada pessoa – o que não é possível com a religião, que já vem categorizada anteriormente, por meio de suas regras, regulamentos e responsabilidades (KOENIG, 2009). Tanyi (2002) corrobora com a noção de que a espiritualidade pode ou não se relacionar com religião. Para algumas pessoas, espiritualidade é sinônimo de religião, porém, religião exige uma organização de rituais e práticas voltadas para um poder superior (ou Deus), o que não acontece na espiritualidade. Assim, o ateu tem a possibilidade de trabalhar sua espiritualidade (TANYI, 2002). Embora a espiritualidade não seja tratada como sinônimo de religião, é comum que determinadas pessoas entendam a espiritualidade por meio da religião ou de um relacionamento particular com um ser superior (divino). Mas, é possível que a espiritualidade se constate por meio da natureza, da música, das artes, de valores e princípios, e da busca da cientificidade (ANANDARAJAH; HIGHT, 2001).

Espiritualidade não é enaltecer qualquer tipologia de religião ou seita. É preciso atentar que existem obrigações morais por parte das organizações em cooperar com a busca de soluções para os problemas existentes no mundo (MARTINS; PEREIRA, 2009). A espiritualidade é entendida como mais abrangente do que a religião por se tratar de um processo ativo relacionado ao indivíduo e sua experiência (MUELLER et al., 2001). A espiritualidade não é tratada como perspectiva religiosa, mas como aspecto humano alicerçado na autoconsciência, na busca pelo propósito de vida e na integração com a comunidade (BELLA et al., 2018).

Esta pesquisa leva em conta que a espiritualidade pode existir e se desenvolver sem que haja, necessariamente, religião. Não serão abordadas pesquisas que tratam espiritualidade e religião como sinônimos, apenas pesquisas que refletem sobre a espiritualidade e seu potencial na organização e no contexto da sustentabilidade.

2.1 ESPIRITUALIDADE

A constituição da pessoa humana se dá por bases físicas e psicológicas, dentre as últimas encontra-se a personalidade e os atributos do caráter. A espiritualidade é uma dimensão do homem que o constitui enquanto pessoa, juntamente com as dimensões biológica, intelectual, emocional e social (PINTO; PAIS-RIBEIRO, 2007).

A espiritualidade é uma metadimensão que aborda a experiência de viver uma vida, a um determinado tempo, em um determinado lugar; é capaz de auxiliar a reorientar o rumo da trajetória pessoal, promovendo transformações ao lidar com dificuldades e desafios da finitude do ser humano (NEPOMUCENO, 2015). A espiritualidade não é considerada um fim em si mesma, mas um caminho para a transformação das pessoas e do mundo (KING, 2009); incorpora, portanto, um profundo potencial transformador.

Entre os atributos da espiritualidade estão o propósito e significado na vida e uma busca por relacionamentos e situações que dão sentido de valor e razão de viver (HOWDEN, 1992); tem significados diferentes para pessoas diferentes, ou seja, a definição de espiritualidade é determinada por cada pessoa, de forma única. Por isso, é difícil de entender a espiritualidade por meio da observação de atitudes e ações ou por perguntas (KOENIG et al., 2004). O amor é a base para a espiritualidade (GODOY, 2011). Assim, a vida tem sentido, significado e propósito, de maneiras diversas, porque cada pessoa entende a espiritualidade de uma forma diferente, mas o amor é comum a todas elas. Boff (2005) aponta a necessidade de se cuidar da vida com amor. Segundo o autor, o amor é a energia mais poderosa do ser humano, reflete a união e não a dualidade, a preocupação com o destino de cada pessoa no mundo.

Fisher (2011) destaca um modelo que conecta espiritualidade, saúde e bem estar. Segundo o autor, a saúde espiritual está relacionada com a qualidade dos relacionamentos que as pessoas possuem em até quatro domínios: pessoal (como a pessoa se relaciona consigo mesma, significado, propósito de vida, valores), comunitário (relações interpessoais, moralidade, cultura), ambiental (conexão com a natureza, cuidados com o ambiente físico, ecológico, social e ambiental) e transcendental (relação com algo ou alguém acima do nível humano).

A espiritualidade é uma experiência pessoal que pode existir dentro ou fora de um contexto religioso (VAUGHAN et al., 1998) e se conceitua enquanto estado de paz e harmonia (HUNGELMANN et al., 1985). A espiritualidade é uma forma de encontrar respostas para questões de vida, doença e morte (HIGHFIELD; CASON, 1983). Espiritualidade, segundo o dicionário de Gove (1961), vem do latim *spiritualitas*, significando respiração ou sopro. Trata-se de um conceito mais amplo do que o de religião, sendo caracterizado por um processo dinâmico, pessoal e experiencial (MUELLER et al., 2001). Importante compreender a espiritualidade como mecanismo pessoal que auxilia na compreensão de questões essenciais da vida, do significado e da relação com o sagrado ou transcendente, promovendo (ou não) o desenvolvimento de práticas religiosas e de comunidades (KOENIG, 2000).

A espiritualidade está construída com base nos valores nobres do ser humano - amor e compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, noção de responsabilidade, noção de harmonia – qualidades que garantem a felicidade para a própria pessoa e para os demais. É possível dispensar a religião, mas não é possível dispensar esses valores espirituais (GYATSO, 2000). As características da espiritualidade permitem a compreensão de não fazer aos outros o que não é desejado a si mesmo (DHIMAN, 2016). Além disso, a espiritualidade tem a ver com sentir que existe uma ligação com algo maior do que a própria pessoa (MCCLUNG et al., 2006). Ainda, são elementos que compõem a escala de bem-estar espiritual: a crença em um poder maior do que a si mesmo; propósito na vida; fé; confiança; oração; meditação; atividades espirituais em grupo; capacidade de perdoar e de pedir desculpas; capacidade de encontrar significado em sofrimento; e gratidão pela vida, que é percebida como um presente (HATCH et al., 1998).

O propósito da vida é a ligação com o objetivo pré-determinado, estando sempre em movimento em busca de atingir este objetivo (KUMAR, 2011). Assim, é preciso considerar a vida e todo seu movimento, seja no trabalho, no dia a dia, na faculdade, na rotina caseira, ou seja, a espiritualidade é contemplada nesse movimento, no fazer, no acontecer. É preciso buscar o propósito da vida por meio da ação. A espiritualidade, portanto, caracteriza-se em fazer e ser:

ser o que se faz e o que se quer ser (BOFF, 2000). A espiritualidade compõe o ser humano, sendo subjetiva, abstrata e multidimensional; caracteriza-se principalmente pelo fato de que o ser humano busca seu significado na vida.

Emblen (1992) traz como características da espiritualidade: a busca por significado e propósito, a transcendência, a conexão (com os outros, com a natureza ou com o divino) e valores (como amor, compaixão, e justiça). O estudo de Pacheco (2012) revela que a espiritualidade é o caminho para que o ser humano encontre sua posição e sua função perante o mundo; o ser humano, dotado da capacidade de refletir, julgar, escolher e agir, possui a responsabilidade de cuidar do Planeta e de todos os seres que dele fazem parte.

Espiritualidade significa uma busca pelo significado e propósito na vida. Tem a ver com crenças, valores e práticas que garantem sentido à vida: fé, esperança, paz, fortalecimento, alegria, perdão de si mesmo e dos outros, consciência e aceitação de dificuldades e mortalidade, senso de bem-estar físico e emocional, capacidade de transcender além das enfermidades, e inspiração para alcançar os ideais de cada pessoa (TANYI, 2002). Tanyi (2002) retrata que sentimentos positivos implicam ações positivas baseadas no amor, no respeito e que promovam a vida, e que o significado da vida de cada um tem a ver com a motivação para se chegar a um cenário ideal de vida.

Do ponto de vista social, a espiritualidade ajuda as pessoas a explorar o máximo potencial e garante atitudes e comportamentos adequados para promover relacionamentos saudáveis (VASCONCELOS, 2008). Esta característica ratifica a definição anterior ao trazer a questão de alcançar o potencial máximo dos indivíduos comparando-se com a referência precedente de alcançar o seu ser ideal (TANYI, 2002). Também, o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis vêm ao encontro da transcendência de enfermidades da existência humana (TANYI, 2002).

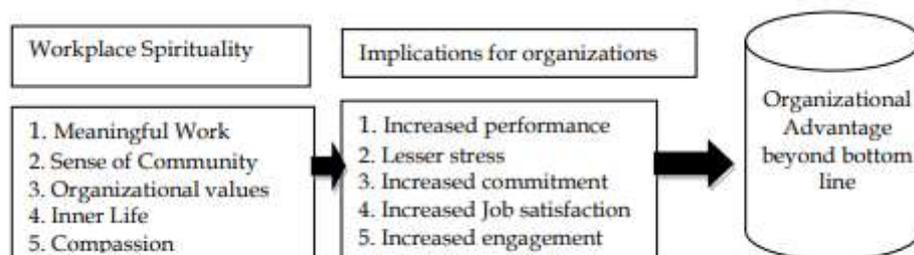
Também retratando o contexto social e coletivo, espiritualidade é a capacidade de entender que existem razões maiores para tudo o que acontece, que as coisas imediatas não são um fim em si mesmas. Tudo o que o ser humano faz tem um sentido, e a concepção de humanidade é coletiva, havendo uma compreensão de pertencimento a esse coletivo. O líder espiritualizado é capaz de inspirar os outros, de entender a outra pessoa como ela é (CORTELLA, 2011).

Ao analisar o contexto das organizações, tem-se que estudos e análises objetivam a melhoria dos resultados obtidos, sejam eles ligados ao lucro ou não. Nesse cenário, um tema que pode auxiliar na resolução de conflitos individuais que impactam na organização é a espiritualidade. Esse tema retém muita importância e abrangência no contexto do trabalho, já

que a espiritualidade nas organizações está relacionada com a realização do trabalho com significado, integrado na comunidade, com alegria e respeito pela vida interior (REGO, CUNHA; SOUTO, 2007). Bella et al. (2018) contribuem com três níveis de relacionamento humano sob a perspectiva da espiritualidade no trabalho: intrapessoal, interpessoal e institucional. A revisão feita pelos autores aponta três dimensões da espiritualidade no trabalho: vida interior (identidade, valores, pertencimento), senso de propósito (significado, coesão, coerência, propósito) e senso de comunidade (conexão, clima, meio ambiente, comunidade).

Gupta (2017) apresenta um modelo (Figura 2) que integra espiritualidade no trabalho e as organizações. Segundo este modelo, a vantagem organizacional é alcançada por meio da espiritualidade no trabalho e das implicações na organização. A espiritualidade no local de trabalho compreende: trabalho com significado; senso de comunidade; valores organizacionais; vida interior; e compaixão. As implicações para as organizações compreendem: aumento no desempenho, no compromisso, na satisfação e no envolvimento e diminuição no estresse.

Figura 2 – Modelo Integrado



Fonte: Gupta (2017, p. 50).

Espiritualidade é um modo de vida, é um processo de se viver em busca de um objetivo. O indivíduo é personagem de sua história (ANDREWS, 2010). O *homo spiritualis* apresenta bondade, compaixão, verdade e justiça em suas ações (THOMPSON, 2005). Para entender sobre o *homo spiritualis*, é necessário estudar a antropologia, já que esta ajuda a entender a espiritualidade. Entender o espírito é importante, pois ajuda a compreender o ser humano na busca da transcendência e na busca da inteireza e integração no nível das ações e dos pensamentos, ajudando a promover, assim, o desenvolvimento da pessoa: o *homo spiritualis* é um ser humano vivo que exercita a realização e a autorealização, encontrando seu propósito e sendo quem verdadeiramente é destinado a ser (CACHIA, 2012).

O *homo spiritualis* é um ser que vive em profunda integração com a consciência da natureza, a chamada Mãe Natureza (MUKHOPADHYAY, 2010). No que se refere à importância da preservação da natureza, uma proposta sobre a Declaração dos Direitos da Mãe Terra foi elaborada em 2010 durante a Conferência Mundial dos Povos sobre Mudanças Climáticas e os Direitos da Mãe Terra, na Bolívia. O projeto considera a integração entre todas as partes que compõem a Mãe Terra, o sistema interdependente (os direitos não são apenas dos seres humanos), a urgência em agir em prol de estruturas e sistemas que defendam o Planeta em meio às ameaças existentes. O artigo 1 da declaração propõe que a Terra é um ser vivo, uma comunidade única, indivisível, formada por seres inter-relacionados, que possui direitos sem distinção nem discriminação, e que quaisquer conflitos devem ser resolvidos de forma a manter a integridade, equilíbrio e saúde do Planeta. O artigo 2 traz os direitos da Mãe Terra (vida, respeito, continuidade dos ciclos e processos, manutenção da identidade e integridade, saúde); o artigo 3 apresenta as obrigações dos seres humanos para com a Mãe Terra; o artigo 4 traz definições utilizadas no projeto (DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS DA MÃE TERRA, 2010).

Além da relação entre espiritualidade e a natureza, também há uma ligação entre espiritualidade e saúde. O *The George Washington Institute for Spirituality & Health – Gwish* – foi estabelecido em 2001 como uma organização líder em educação e questões clínicas relacionadas à espiritualidade e saúde. Esta organização dispõe de uma rede intitulada *Global Network for Spirituality and Health*, que tem o objetivo de integrar a espiritualidade nos sistemas de saúde. A espiritualidade é um elemento dinâmico e peculiar da humanidade, composto por crenças, valores, tradições e práticas, que permite a busca pelo significado e propósito da vida por meio de relacionamentos consigo mesmo, com a família, com a comunidade, com a natureza e com o algo superior (PUCHALSKI, 2014). No mesmo sentido, a espiritualidade se relaciona com: emoção, amor, compaixão, tolerância, contentamento, responsabilidade, fé, harmonia e lealdade com o ambiente (GYATSO, 1999).

Os aspectos espirituais, voltados a uma visão holística da vida, são um recurso utilizado para aproximar as pessoas da sua essência, do seu interior, após uma era mecanicista, baseada no domínio e manipulação de uns pelos outros e no desrespeito da vida (GODOY, 2011). São também conceitos da espiritualidade: emoções positivas; conexão com algo maior; necessidade de um propósito maior; gratidão; ajuda mútua; senso amplo de comunidade; construção de relacionamentos com a natureza; reações a uma visão materialista de mundo (JURIN; MATLOCK, 2014).

A UNESCO, por meio do Manifesto 2000, instituiu a cultura da paz e da não-violência para a construção de um mundo com dignidade, justiça e desenvolvimento sustentável. Entre as responsabilidades propostas neste manifesto estão: o respeito à vida e à dignidade das pessoas; a prática da não-violência; a generosidade no compartilhamento do tempo e dos recursos naturais; a defesa da liberdade de expressão e da diversidade cultural; a promoção do consumo responsável que respeite todas as formas de vida e preserve a natureza; e a contribuição com o desenvolvimento local, por meio da participação da mulher, do respeito aos princípios democráticos e da construção de novas formas de solidariedade (UNESCO, 2000).

A dimensão espiritual humana está relacionada a conhecer o lugar de cada indivíduo diante da biosfera, e entender a responsabilidade moral humana que existe diante da conservação do meio ambiente e da manutenção da biodiversidade (HORTON; HORTON, 2019). Os problemas sociais, econômicos, ambientais e políticos do mundo compõem desafios morais que podem ser solucionados por meio da definição da dimensão ética e espiritual dos problemas globais; a moralidade é fundamental para uma vida espiritual saudável. O problema moral e espiritual abrange a falta de admiração, de compaixão, de amor, de respeito e de responsabilidade, a atitude humana em relação às futuras gerações e a falta de seriedade quando o assunto é responsabilidade intergeracional, e a atitude humana em relação a um conjunto de vida bem mais amplo que engloba as pessoas como elementos que constituem a natureza, e não simplesmente são alheios à ela (ROCKEFELLER, 2015). Sinai et al. (2019) apontam o individualismo, o egoísmo, o materialismo e a competitividade contribuem para uma cultura econômica, social e ambientalmente insustentável.

Apesar de a espiritualidade ser um tema complexo e ainda com certos receios por parte das organizações, pode ser a solução de alguns problemas críticos no âmbito institucional e no âmbito pessoal de cada funcionário da instituição.

O Quadro 1 apresenta os componentes da espiritualidade identificados neste estudo por meio dos autores citados. Estes componentes contribuem para a construção do conceito de Espiritualidade da Figura 3, a seguir.

Quadro 1 – Autores sobre Espiritualidade

(continua)

Autores	Componentes da Espiritualidade
Boff (1993)	Cuidado com a natureza, Respeito, Solidariedade
Emblen (1992)	Cuidado com a natureza, Compaixão, Amor, Justiça
Bernard (2013)	Cuidado com a natureza, Respeito, Responsabilidade

Quadro 1 – Autores sobre Espiritualidade

(conclusão)

Rodrigues (2009)	Cuidado com a natureza
Calgaro (2013)	Cuidado com a natureza, Harmonia, Justiça
Declaração universal dos direitos da Mãe Terra (2010)	Cuidado com a natureza, Busca da saúde
Gwish (2001)	Busca da Saúde
Gyatso (2000)	Compaixão, Amor, Paciência, Harmonia, Responsabilidade
Thompson (2005)	Compaixão, Justiça
Godoy (2011)	Amor
Caggy et al. (2014)	Amor, Respeito
Gyatso (1999)	Amor, Fé, Harmonia, Compaixão, Tolerância, Responsabilidade
Tanyi (2002)	Amor, Respeito, Busca da paz, Fé, Perdão
Steffen (2012)	Respeito, Justiça
Rego, Cunha e Souto (2007)	Respeito
Jurin e Matlock (2014)	Gratidão
Jurkiewicz e Giacalone (2004)	Respeito, Justiça
Hatch et al. (1998)	Gratidão, Fé
Souza, Furtado e Costa (2017)	Harmonia, Justiça
Hungelmann et al. (1985)	Harmonia
Rockefeller (2015)	Ética, Moralidade, Responsabilidade
Kumar (2017)	Ética, Moralidade
Araújo e Azevedo (2011)	Ética, Moralidade
Ben-Eli (2014)	Ética
Fisher (2011)	Moralidade
Horton e Horton (2019)	Moralidade, Responsabilidade
Araújo (2006)	Responsabilidade
Gupta, Agrawal e Sharma (2016)	Responsabilidade
Samul (2020)	Responsabilidade

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos elementos teóricos apresentados, a Figura 3 representa o conceito de Espiritualidade para esta pesquisa: *espiritualidade é um conjunto de elementos que compõem a consciência dos indivíduos (amor, respeito, gratidão, solidariedade, compaixão, harmonia, fé, busca da paz, paciência, perdão, justiça, ética, responsabilidade, moralidade, tolerância, cuidado com a natureza e busca da saúde) que se traduzem em um modo de vida e que dão sentido à vida, auxiliam na busca do propósito de vida de cada um e ajudam na preservação e manutenção da vida (das pessoas, dos demais seres vivos, e do Planeta como um todo).*

Figura 3 – Conceito de Espiritualidade



Fonte: elaborado pela autora com base nos autores do Quadro 1.

A espiritualidade se torna, portanto, *um potencial do ser humano na tentativa de entender a própria existência humana e ajudar a compreender os fenômenos da vida e potencializar os valores positivos das pessoas na busca de uma vida com sentido e propósito, de maneira que tudo isto não ajude somente a si próprio, mas a todas as pessoas e ao Planeta.*

2.1.1 Espiritualidade e trabalho nas organizações

O trabalho está relacionado com a capacidade humana de transformar a natureza e alcançar objetivos. É importante buscar entender os significados do trabalho e os sentidos pessoais dos indivíduos que vivem em uma sociedade com características de multidiversidade uma vez que o senso de ação dos indivíduos é formado não só por fatores intrínsecos, mas construído socialmente, no campo cultural (TOLFO et al., 2011). A dimensão social do trabalho promove o sentido e a utilidade do trabalho para a sociedade, já que não desenvolve apenas o indivíduo, mas a sociedade como um todo. Quando o trabalho agrega valor para a sociedade, ele é dotado de sentido (TOLFO; PICCININI, 2007).

O estudo de Bendassolli e Borges-Andrade (2011) com 451 funcionários de indústrias criativas de São Paulo apontou fatores ligados a significado no trabalho: a possibilidade de

aprendizado e desenvolvimento, a utilidade social do trabalho, a chance de expressão por meio do trabalho, as relações interpessoais e o respeito à ética.

O trabalho possui um sentido individual e um sentido social. O sentido individual é caracterizado pelo provimento da subsistência que cria a existência humana, a personalidade e a identidade; já o sentido social garante diversos tipos de ocupações, e é o centro da estruturação da sociedade (BORGES; TAMAYO, 2001).

O trabalho ocupa um importante lugar na sociedade ao proporcionar o relacionamento com pessoas, sentimento de vínculo, ocupação, objetivo na vida. Uma das características do trabalho é que ele deve ser executado seguindo valores morais, éticos e espirituais, sendo, assim, moralmente aceitável e cumprindo as regras de viver bem na sociedade em que está inserido (MORIN, 2002). A existência humana exige que o homem trabalhe; o homem precisa trabalhar e viver atribuindo sentido às suas ações. Desta forma, ele consegue pôr em prática sua capacidade de reflexão, criatividade e realização. É por meio do trabalho que o homem mantém uma relação com a natureza, constrói uma realidade, adquire papéis sociais, produz sentido para sua vida (ROHM; LOPES, 2015).

Ao tratar de espiritualidade no trabalho, principalmente levando em conta a função do trabalho na busca pelo propósito de vida, é relevante mencionar definições sobre significado do trabalho: as pessoas – ao entender que o local de trabalho pode lhes garantir a satisfação de necessidades espirituais e a busca por um trabalho provido de significado – são capazes de impulsionar seu empenho, sua produtividade e seus resultados (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007).

Os gestores têm a responsabilidade por adotar medidas e decisões que levem em conta a importância da realização de um trabalho com significado para a vida dos funcionários (REGO, SOUTO; CUNHA, 2007), de maneira que o entendimento e a (tentativa de) satisfação dessas necessidades possa colaborar também com a consecução dos objetivos organizacionais: para haver sentido no trabalho, quem o executa deve ter conhecimento dos objetivos e perceber que os resultados são valorizados na organização (MORIN, 2001).

A espiritualidade no ambiente de trabalho faz parte de um discurso recente que insere o significado do trabalho em um contexto social e moral mais abrangente. Exaltar o significado do trabalho é uma maneira de potencializar o propósito transcendental (BELL; TAYLOR, 2004).

Barrett (2005) propõe uma escala de valores organizacionais sistematizados em sete níveis. A escala em ordem crescente é composta por: sobrevivência, relacionamento, autoestima, transformação, coesão interna, coesão externa, e servir (à humanidade e ao Planeta).

Nos primeiros três níveis, o foco está em atender a necessidades básicas da empresa e dos funcionários; o medo é um sentimento que predomina nestes níveis. Nos quatro níveis acima, as empresas possuem alto nível de espiritualidade; há a valorização das relações interpessoais, e as pessoas apresentam felicidade no trabalho.

A tecnologia e a busca pela eficiência e pelo lucro podem destituir o significado e a finalidade do trabalho, e isso pode causar efeitos negativos em relação à motivação e ao desempenho dos funcionários, os quais percebem que a organização não está preocupada com a realização pessoal. Para evitar crises e a decadência, a organização deve desenvolver estratégias de promover o entusiasmo e a espiritualidade no contexto do trabalho (BOLMAN; DEAL, 2001).

É necessário compreender a realidade em que vivemos, de novos níveis de consciência que permitam que os seres humanos enxerguem com clareza o seu propósito de vida. Quanto mais entendemos a totalidade da realidade em que estamos inseridos, mais passamos a respeitar, sem exclusão, a todos os seres vivos, a desenvolver valores verdadeiros baseados na ética, viver com mais tolerância, e entender que essa realidade nos leva a perceber formas de proporcionar significado às nossas vidas, e que cada ato humano, por mais sutil que seja, afeta a existência dos demais seres e do todo (MOTOMURA, 1998). O trabalho é um requisito para a existência humana, em qualquer contexto social, é uma necessidade da vida humana, a qual se perpetua na relação homem-natureza (MARX, 2013).

Hackman e Oldham (1976) já haviam apresentado três características que dão sentido ao trabalho:

- Variedade de habilidades: o trabalho apresenta uma variedade de atividades diferentes, que envolve diferentes habilidades e talentos.
- Identidade da tarefa: identificar que o trabalho tem um começo e uma conclusão e um resultado visível.
- Significância da tarefa: o trabalho impacta substancialmente na vida ou no trabalho de outras pessoas, na organização ou no ambiente externo.

Morin (2001, p. 15) revela que “um trabalho que tem sentido é um que...é realizado de forma eficiente e leva a um resultado; é intrinsecamente satisfatório; é moralmente aceitável; é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; garante a autonomia e a segurança; mantém ocupado” e permite relações francas e honestas entre pessoas com as quais se pode trabalhar, ainda que com os projetos de alto nível de dificuldade (MORIN, 2001).

Mesmo que a espiritualidade no trabalho seja considerada amplamente positiva, ela pode ser entendida apenas como um modismo que tem o objetivo de manter os níveis de

comprometimento e melhorar o clima organizacional. É difícil adotar esse novo paradigma devido à força do materialismo existente nas organizações (SANTOS, 2013).

Tratar sobre espiritualidade no ambiente de trabalho é complexo, principalmente em empresas que focam no lucro e vivem em meio à competição. Mas, estudar a espiritualidade no local de trabalho é relevante uma vez que oportuniza melhores maneiras de trabalhar e de cooperar (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2010).

No que se refere ao contexto empresarial, a espiritualidade é um caminho a ser seguido para que as empresas possam alcançar seus resultados e aproveitar as oportunidades em seus negócios. Tem relação direta com os resultados da empresa, com a liderança e a gestão de pessoas, com a educação, a ecologia, o bem-estar físico e espiritual, por meio de ações que reconheçam as pessoas como humanas e lhes assegurem relacionamentos e um ambiente sadios (PAULINO et al., 2011).

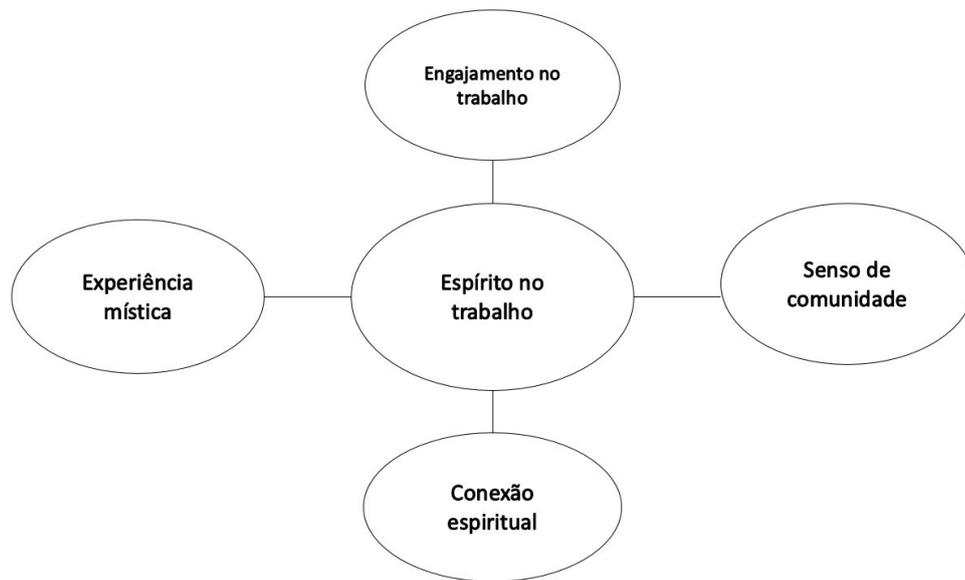
A espiritualidade no ambiente de trabalho favorece o entendimento de que os funcionários são dotados de uma vida interior que nutre e é nutrida por meio de um trabalho com significado e de um contexto de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000). A espiritualidade no trabalho é um estado de alinhamento com os valores da organização, de conexão com as pessoas, de um trabalho com propósito mais elevado, de transcendência, felicidade e bem-estar e de significado; este estado é formado por dimensões cognitivas, interpessoais, espirituais, e místicas (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2008).

O Espírito no Trabalho, como um estado cognitivo, interpessoal, espiritual e místico, envolve:

- engajamento no trabalho: profundo sentimento de bem-estar, crença de que se está envolvido em um trabalho significativo que tem um propósito maior, uma consciência de alinhamento entre valores e crenças e o trabalho, e um senso de autenticidade;
- conexão espiritual: um senso de conexão com algo maior do que nós mesmos;
- senso de comunidade: um sentimento de conexão com os outros e com um objetivo comum;
- experiência mística ou única: um estado positivo de energia ou vitalidade, um senso de perfeição, transcendência, e experiências de alegria e felicidade (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006).

A Figura 4 apresenta as quatro dimensões do Espírito no Trabalho propostas por Kinjerski e Skrypnek (2006).

Figura 4 – Quatro dimensões do Espírito no Trabalho



Fonte: Kinjerski e Skrypnek, 2006.

Kinjerski e Skrypnek (2006) desenvolveram uma medida para avaliar a experiência individual de espiritualidade no trabalho, chamada de Escala Espírito no Trabalho (*Spirit at Work Scale – SAWS*). O estudo dos autores foi realizado com 333 empregados de uma universidade com variadas ocupações (manutenção, técnica, administrativo, acadêmico), que responderam a 102 itens que avaliaram aspectos da espiritualidade no trabalho. Após as análises estatísticas, a escala ficou composta pelos 18 itens (QUADRO 2).

Quadro 2 – Espírito no trabalho

(continua)

Espírito no trabalho	
1)	Eu experimento uma correspondência entre os requisitos do meu trabalho e meus valores, crenças e comportamentos
2)	Às vezes, eu vivo uma "alta" no meu trabalho.
3)	Eu sinto um verdadeiro sentimento de confiança e conexão pessoal com meus colegas de trabalho
4)	Eu sou capaz de encontrar significado ou propósito no trabalho.
5)	Em alguns momentos, sinto completa alegria e êxtase no trabalho.
6)	Sou apaixonado pelo meu trabalho.
7)	Às vezes, sinto uma energia ou vitalidade no trabalho que é difícil descrever.
8)	Estou cumprindo meu chamado por meio do meu trabalho.
9)	Minhas crenças espirituais desempenham um papel importante nas decisões cotidianas que eu tomo no trabalho.

Quadro 2 – Espírito no trabalho

(conclusão)

10)	Eu tenho um senso de missão pessoal na vida, que meu trabalho me ajuda a cumprir.
11)	Eu tenho momentos no trabalho em que não tenho noção de tempo ou espaço.
12)	Eu compartilho um forte senso de propósito e significado com meus colegas de trabalho sobre nosso trabalho.
13)	Sinto-me grato por estar envolvido em um trabalho como o meu.
14)	Eu recebo inspiração ou orientação de um Poder Superior sobre o meu trabalho.
15)	Eu experimento momentos no trabalho em que tudo é feliz.
16)	Eu sinto que sou parte de uma comunidade no trabalho.
17)	No momento, estou exatamente onde quero estar no trabalho.

Fonte: Kinjerski e Skrypnek (2006).

Os itens apresentados no Quadro 2 salientam: a conexão entre valores e objetivos de cada pessoa e da organização, a busca pelo significado e propósito no trabalho, sentimento de que o trabalho ajuda a cumprir a missão da vida, o sentimento de gratidão, alegria e felicidade que o trabalho consegue produzir e o sentimento de integração e conexão (ser parte da comunidade, conexão com os colegas).

Rego, Cunha e Souto (2007) analisaram 361 indivíduos de 154 organizações de vários setores de atividade. Os participantes tinham formação universitária e estavam iniciando a realização de três seminários sobre ética e comportamento organizacional, durante cinco meses. Após a aplicação da pesquisa, os autores propuseram outra escala de espiritualidade na organização, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Espiritualidade na Organização

(continua)

Sentido de Comunidade na Equipe
As pessoas do meu grupo/equipe sentem-se parte de uma família.
O meu grupo/equipe fomenta a criação de um espírito de comunidade.
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipe se apoiam umas às outras
Acredito que os membros do meu grupo/equipe se preocupam realmente uns com os outros.
Sinto que as pessoas do meu grupo/equipe estão ligadas entre si por um propósito comum.
Alinhamento do Indivíduo com os Valores da Organização
Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.
As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização.
A minha organização respeita a minha “vida interior”.
A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.
Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.

Quadro 3 – Espiritualidade na Organização

(conclusão)

Sentido de Serviço à Comunidade
O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida.
Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.
Alegria no Trabalho
Sinto alegria no meu trabalho.
Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.
Oportunidades para a Vida Interior
Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho.
No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade.

Fonte: Rego, Cunha e Souto (2007).

O estudo de Rego, Cunha e Souto (2007) acentua principalmente a relação de integração na comunidade, a afinidade entre valores que a organização evidencia e os valores e crenças dos seus funcionários, e o significado no trabalho como fundamento para encontrar seu propósito de vida. Os autores salientam que se o trabalho não apresenta significado para a vida, não há fluxo de criatividade, e há a diminuição no comprometimento, na motivação, na cooperação, na lealdade organizacional e no espírito de equipe dos funcionários. Os níveis de estresse aumentam, e os talentos da empresa tendem a abandoná-la. Porém, quando há um espaço espiritualmente rico na organização, os funcionários percebem seu propósito, se sentem seguros, valorizados, alegres, pertencentes à organização e aceitos como seres intelectual, emocional e espiritualmente compostos (REGO; CUNHA, SOUTO, 2007). Esses fatores espirituais acabam proporcionando uma relação harmoniosa com a organização com o sentimento de que os funcionários passam a ter o dever de retribuir de maneira leal e produtiva à sua organização.

O trabalho de Bezerra e Oliveira (2007) corrobora com outras categorias da espiritualidade nas organizações:

- prática da espiritualidade: difundir o conceito de espiritualidade na organização; promover palestras e cursos, promover a prática deste conceito (incentivar ações, aumentar o significado do trabalho, promover programas de qualidade de vida, promover os valores universais);

- valorização do funcionário: respeitar o funcionário enquanto pessoa (oferecer tratamento adequado, respeitar as necessidades emocionais, propiciar o reconhecimento no

trabalho, motivar), evitar a valorização excessiva de metas (diminuir a pressão nos funcionários, valorizar mais o funcionário devido aos seus valores morais do que pelo alcance de metas);

- diminuição da competição interna: evitar a competição entre colegas (valorizar a espiritualidade e não a competição, diminuir a cultura de competição), promover a amizade (considerar o colega como amigo, programar encontros fora da organização e do horário de trabalho, aumentar a interação), promover o respeito (estimular o respeito entre colegas, mostrar a importância da consideração ao colega, treinar para que sejam evitados o preconceito e o desrespeito aos colegas);

- diminuição da carga de trabalho: estresse e cansaço (reavaliar a carga de trabalho que possa causar estresse e cansaço, diminuir cargas de trabalho exaustivas), disponibilizar tempo para ações comunitárias que permitam a prática da espiritualidade e permitam o relaxamento e a meditação.

A espiritualidade no trabalho envolve, além de um conjunto de valores pessoais que auxiliam a encontrar significado e o propósito da vida, uma série de perguntas como: qual o significado do meu trabalho? Por que eu existo? Por que esta organização existe? Por que eu trabalho nesta organização? (NECK; MILLIMAN, 1994).

A espiritualidade influencia os contextos organizacionais por meio da valorização das pessoas que buscam o sentido do seu trabalho e uma conexão com os outros (colegas, chefia, demais membros da organização, entre outros) (SILVA; SIQUEIRA, 2009).

Os valores da espiritualidade abarcam um trabalho com significado, a criatividade dos funcionários, o comportamento ético e a transformação do mundo para melhor (FRIEDMAN; FRIEDMAN, 2008). Para inserir a espiritualidade no ambiente de trabalho de maneira profunda, é preciso abordar questões essenciais como gênero e identidade. A falta de reflexão sobre essas questões na organização pode gerar resistência emocional e o insucesso da espiritualidade no trabalho (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2010).

Baseado em uma revisão sistemática, Karakas (2010) propôs que a espiritualidade: aumenta o bem estar e a qualidade de vida dos funcionários; fornece aos funcionários o senso de propósito e significado no trabalho; e proporciona aos funcionários a interconexão e o sentimento de comunidade. O autor apresenta três perspectivas dos benefícios da espiritualidade para os funcionários e organizações:

Quadro 4 – Perspectivas dos benefícios da espiritualidade para funcionários e organizações

	Perspectiva de recursos humanos	Perspectiva filosófica	Perspectiva interpessoal
Foco no desenvolvimento de funcionários	Bem-estar	Propósito significativo	Comunidade e conectividade
O problema: locais de trabalho infrutíferos	Locais de trabalho emocionalmente infrutíferos	Locais de trabalho espiritualmente infrutíferos	Locais de trabalho socialmente infrutíferos
Problemas principais/lacunas/necessidades	Stress, <i>burnout</i> , <i>Workaholism</i> , Absenteísmo, Baixa moral e compromisso “Letargia”	Materialismo excessivo, perda de significado e profundidade Baixa satisfação, alegria e criatividade “Atrofia”	Egocentrismo, ganância e egoísmo, isolamento, baixa coesão e pertencimento, falta de apoio social “Entropia”
A solução: locais de trabalho abundantes	Locais de trabalho emocionalmente abundantes	Locais de trabalho espiritualmente abundantes	Locais de trabalho socialmente abundantes
Resultados positivos da incorporação da espiritualidade	Maior moral e comprometimento Maior bem-estar dos funcionários Maior produtividade dos funcionários	Maior senso de significado e propósito Maior satisfação e satisfação no trabalho Maior esperança e criatividade Reflexão aumentada	Maior senso de conexão e comunidade Maior apego, lealdade e pertencimento Alta qualidade
Benefícios ideais para funcionários	Funcionários capacitados, comprometidos e apaixonados	Funcionários altamente conscientes, auto-reflexivos e criativos	Funcionários compassivos, administradores e benevolentes
Locais de trabalho espirituosos no século 21 são...	Envolvidos com paixão	Vividos com significado	Conectados com compaixão

Fonte: Karakas (2010).

Karakas (2010) propõe quatro sugestões que podem ser usadas para abordar os pontos negativos de relacionar a espiritualidade com o local de trabalho: acomodação de pedidos espirituais (desde que respeitada a liberdade de todos, os pedidos espirituais dos funcionários podem ser satisfeitos), respeito pela diversidade (criar um ambiente que respeite a diversidade e a multiculturalidade e que permita que os funcionários expressem sua espiritualidade), abertura e liberdade de expressão (expressão livre e aberta da intuição, criatividade, honestidade,

autenticidade, confiança e realização pessoal em um ambiente positivo e rico) e reconhecimento dos empregados como pessoas em sua totalidade (reconhecer que os funcionários trabalham com suas mentes, coração, espírito e alma).

A espiritualidade no local de trabalho apresenta como benefícios: satisfação no trabalho, paz, responsabilidade, senso de significado e de propósito por meio do trabalho, metas a serem realizadas, alta produtividade, bom desempenho dos funcionários e da organização. Além disso, representa responsabilidade social e ética e o cuidado dos outros e do meio ambiente sustentável (SAMUL, 2020).

Samul (2020) estuda a liderança espiritual, e aponta alguns campos onde o líder pode aplicar a espiritualidade no local de trabalho com o objetivo de desenvolver a sustentabilidade na organização: alegria e paz dos funcionários aumentam a satisfação no trabalho e diminuem o absenteísmo e a rotatividade; a consciência espiritual pode ser usada para entender melhor situações e problemas, resulta em segurança e liberdade para os funcionários, diminuindo estresse, depressão e esgotamento; a adoção de comportamentos éticos e morais nas decisões afeta várias esferas (os próprios funcionários, a comunidade, as gerações futuras); a criação de significado e propósito no trabalho por meio da visão e valores faz com que se perceba a importância das atividades e das responsabilidades no trabalho e ajuda não só a alcançar os objetivos da organização mas também a buscar o bem estar social; o amor e a confiança em si e nos demais constrói relacionamentos benéficos e promovem a sensação de constituir uma grande comunidade.

Entre as práticas de espiritualidade que uma organização pode desenvolver enquanto valores organizacionais estão: diminuição da carga de trabalho (redução do estresse, tempo para ações comunitárias, relaxamento, meditação); disponibilização de cursos sobre trabalho em equipe, alegria no trabalho, desenvolvimento do ser humano; valorização do funcionário (tratamento com respeito, reconhecimento de ações e emoções, redução sobre pressões relativas a metas, promoção do bem estar e da autonomia e estímulo à criatividade, honestidade, justiça e tolerância); diminuição da competição interna (estímulo ao companheirismo entre colegas, promoção da coletividade) (JULIÃO; NASCIMENTO-SANTOS, PAIVA, 2017).

Gonçalves (2012) propõe um conjunto de práticas que promovam a espiritualidade no local de trabalho: exercícios de relaxamento, exercício físico, meditação, reiki, programas de apoio à gestão da diversidade, pilates, yoga, música, dança, programas de saúde, higiene e educação alimentar.

O quadro 5 apresenta um resumo dos componentes da espiritualidade no trabalho relacionando-os com os autores que abordaram o tema.

Quadro 5 – Autores de Espiritualidade no Trabalho

Componentes de Espiritualidade no Trabalho	Autores
Moralidade	Bell e Taylor (2004).
Senso de comunidade	Kinjerski e Skrypnek (2006).
Engajamento no trabalho	Kinjerski e Skrypnek (2006).
Confiança	Kinjerski e Skrypnek (2006), Karakas (2010).
Conexão	Silva; Siqueira (2009), Karakas (2010), Kinjerski e Skrypnek (2006), Karakas (2010).
Satisfação	Karakas (2010).
Reconhecimento	Bezerra e Oliveira (2007), Karakas (2010).
Ética	Motomura (1998), Samul (2020), Teixeira (2015).
Respeito	Bezerra e Oliveira (2007), Karakas (2010), Boff (1993).
Energia	Kinjerski e Skrypnek (2006)
Alegria	Kinjerski e Skrypnek (2006), Rego, Cunha e Souto (2007), Karakas (2010).
Criatividade	Rego, Cunha e Souto (2007), Friedman; Friedman (2008), Karakas (2010).
Motivação	Bolman; Deal (2001), Rego, Cunha e Souto (2007).
Cooperação	Rego, Cunha e Souto (2007).
Envolvimento com o trabalho	Kinjerski e Skrypnek (2006), Karakas (2010).
Segurança	Morin (2001).
Valorização do funcionário	Bezerra e Oliveira (2007), Silva; Siqueira (2009), Rego, Cunha e Souto (2007).
Responsabilidade	Samul (2020), Araújo e Azevedo (2011).

Fonte: elaborado pela autora.

A Figura 3 aponta elementos que compõem o conceito de Espiritualidade (ética, cuidado com a natureza, busca da saúde, compaixão, responsabilidade, amor, respeito, gratidão, tolerância, solidariedade, paciência, busca da paz, fé, moralidade, harmonia, perdão e justiça). Já o Quadro 5 apresenta elementos da Espiritualidade no Trabalho.

Espiritualidade no trabalho é, nesta pesquisa, uma forma de o indivíduo entender que seu trabalho tem um propósito maior e um caminho para a organização atingir seus objetivos por meio de funcionários que trabalham em parceria, com senso de comunidade, engajados e comprometidos em manter a integração e conexão e que se realizam entendendo o significado do seu trabalho em um contexto maior. É uma relação mútua entre organização e indivíduo de confiança, de valores que se traduz em satisfação, reconhecimento, ética, respeito, energia, alegria, criatividade, motivação, moralidade, responsabilidade, cooperação e envolvimento

com o trabalho, que resulta em segurança para ambos (organização e funcionários), que reflete na valorização do funcionário e contribui para melhorar o mundo.

Ao apresentar a necessidade de melhorar o mundo, é fundamental trazer à tona o tema sustentabilidade, que visa pontualmente à construção de um mundo melhor. Cabe, então, abordar a relação entre espiritualidade e sustentabilidade.

2.2 SUSTENTABILIDADE E ESPIRITUALIDADE

Inicia-se esta seção com a citação de Krishnamurti (1995) que traz, de maneira poética, porém direta, a verdadeira direção – alinhamento – do que significa a sustentabilidade no mundo: os relacionamentos – as relações que desenvolvemos. A relação que deve ser amplamente difundida e realizada é a relação de equilíbrio e harmonia. Sem ela, não há sustentabilidade. Sem ela, não há Planeta e vida.

O mundo não é algo separado de você e de mim; o mundo, a sociedade, são baseados nos relacionamentos que estabelecemos ou buscamos estabelecer entre nós mesmos. Então, você e eu somos o problema, e não o mundo, porque o mundo é apenas uma projeção de nós mesmos, e para entender o mundo, devemos antes nos entender. Nós somos o mundo, e seus problemas são os nossos problemas (KRISHNAMURTI, 1995).

O tema sustentabilidade apresenta diversas conceituações. Muitos estudos exploraram o tema desenvolvimento sustentável e sustentabilidade com diferentes conceitos, como:

- Desenvolvimento Sustentável: atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade de gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (CMMAD, 1991);
- a palavra sustentabilidade tem origem hispânica e significa sustentar (BECKER, 1997);
- *Triple Bottom Line*: tripé da sustentabilidade, abrangendo as dimensões econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 1997);
- dimensões da sustentabilidade: social, econômica, ecológica, espacial, cultural (SACHS, 1993);
- níveis do desenvolvimento sustentável: geográfico (esfera mundial, nacional, regional e local); temporal (visão de curto, médio ou longo prazo); e autores (individual, grupo ou sociedade) (VAN BELLEN, 2005);
- sustentabilidade como a capacidade de manter o sistema dinâmico do ecossistema em equilíbrio que garanta a sobrevivência dos seres vivos (BOFF, 2010).

Uma pesquisa na *WOS*, realizada no dia 20/01/2021, com a palavra “*sustainability*” no título e no tópico revelou 40.195 resultados, desde 1974 até a referida data. Destes, foram escolhidos 30 estudos e classificados pelo número de citações para serem analisados, sendo o primeiro com 3.264 citações e o último com 620 citações. A verificação dos estudos foi executada pela técnica de análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006) pelo conteúdo semântico do título e pelo tema predominante no resumo (inclusive porque muitos artigos não foram encontrados de forma completa). Os artigos analisados trouxeram temáticas como:

1 - agricultura: produção intensiva, necessidade de alimentos para a população, produção de alimentos, utilização das terras, sustentabilidade da agricultura e dos serviços ecossistêmicos, necessidade de aumentar a produtividade sem comprometer a integridade ambiental e a saúde pública, erosão do solo;

2 - foco empresarial: vantagem competitiva, responsabilidade social corporativa, inovação, competitividade, tecnologias sustentáveis, modelos de negócios;

3 - recursos naturais: biosfera, mudanças ambientais, sistema, pesca, ecossistemas, pastagem, biodiversidade, utilização do nitrogênio, queimadas, fogo, biomassa, pragas, inseticidas, solo, economia da dessalinização da água, aumento pela demanda de água no mundo, ecologia, políticas governamentais que aceleram a destruição dos recursos naturais, desmatamento global, efeito estufa, água, ecossistema marinho, fontes renováveis e não renováveis, eficiência energética, fontes de energia, gestão dos recursos naturais, diversidade biológica;

4 - tema sustentabilidade: emergente, conceito, paradigma, abordagem, pesquisas, desafios, modelos, metodologias de avaliação da sustentabilidade, indicadores, ferramentas de avaliação da sustentabilidade, desafio global, cooperação internacional;

5 - saúde humana: dietas globais, produção de alimentos, doenças, transição alimentar, sistema humano-ambiental;

6 - química: fotocatalisadores, fotossíntese artificial, remediação ambiental, polímero, produção de hidrogênio;

7 - outros: resiliência, ciência da sustentabilidade, teorias e sistemas sociais, competências para a sustentabilidade, economia circular.

Outra pesquisa na mesma base de dados com a expressão “*sustainab**”, que abarca as palavras com terminações variadas, como: *sustainability* (sustentabilidade) e *sustainable* (sustentável), apresentou 117.684 artigos, desde 1960 até a data 20/01/2021. O primeiro trabalho que consta na base de dados *WOS* foi publicado no ano de 1960 e se refere a financiamentos para o crescimento econômico sustentável (ANDERSON, 1960). Foram

analisados os 100 artigos classificados com maior relevância. A análise dos artigos também se deu pelo conteúdo do título e resumo. A relação com a sustentabilidade trouxe temáticas como:

1 - química/ energia: celulose, fotocatalisadores, fotossíntese artificial, proteínas, polímeros, bio-compósitos, catálise de metal, combustível, utilização de CO₂, biocombustíveis, hidrogênio, energia sustentável, energia limpa e acessível, produção de hidrogênio sustentável, baterias verdes para armazenamento de energia elétrica, fontes renováveis de energia, tecnologias de armazenamento sustentáveis, metodologias sustentáveis, geração de energia sustentável, etanol, biodiesel, solventes verdes, síntese orgânica sustentável, biocarvão sustentável, carbono, redes térmicas inteligentes, padrões térmicos sustentáveis para edifícios, armazenamento de energia térmica sustentável;

2 - foco empresarial: capacidades dinâmicas, desempenho empresarial, inovação, vantagem competitiva sustentável, estratégias de negócios, tomada de decisão, gestão sustentável da cadeia de suprimentos, gestão de nicho estratégico, gestão de operações sustentáveis, modelos de negócios para inovação sustentável;

3 - agricultura: Sustentabilidade agrícola e práticas de produção intensiva, aumento da demanda da população por alimentos, produção de alimentos sem comprometer a integridade ambiental ou a saúde pública, transgênicos, pragas, erosão do solo, expansão agrícola e impactos ambientais, pastagem, produtividade, biodiversidade

4 - recursos naturais/ecossistemas: sistemas sócio ecológicos, biosfera, sistema humano-ambiente, pesca, fogo, solo, água, gestão sustentável do fluxo dos rios, dessalinização da água, alimentos aquáticos, aquicultura, contaminantes orgânicos e inorgânicos;

5 - cidades sustentáveis: parques urbanos, cidade sustentável, mobilidade sustentável, transportes, cidades verdes, planejamento urbano;

6 - outros: ciência da sustentabilidade, desenvolvimento, desafio global, pesquisa, princípios, paradigma, abordagens, tecnologia, comunicação, conhecimento, felicidade e mudança sustentável, resiliência, capacidade adaptativa em um mundo de transformações, sustentabilidade global, competências para a sustentabilidade, mudança ambiental global, dietas globais, saúde humana, doenças, saúde pública, ODS, comportamento dos consumidores, economia circular, crescimento econômico e degradação ambiental.

As pesquisas realizadas na base de dados *WOS* tiveram o intuito de apresentar um panorama geral da inserção da sustentabilidade por meio dos artigos com maior nível de relevância. Percebe-se uma grande ligação da sustentabilidade com temas da ciência química e da energia que buscam propor metodologias sustentáveis – praticamente todas voltadas para a sustentabilidade ambiental – que auxiliem o dia a dia das pessoas; também a agricultura, que

está ligada com a produção mundial de alimentos e diretamente com a saúde humana, está ligada à sustentabilidade ambiental; as cidades verdes também têm ligação com a sustentabilidade ambiental e é claro que estes três conjuntos (química/energia, agricultura e cidades verdes) também impactam na sustentabilidade social e econômica. O que chama a atenção nesta análise é que o foco ainda se mantém nas três dimensões iniciais da sustentabilidade (econômica, social e ambiental).

A intenção deste trabalho não é retomar o tema sustentabilidade da forma como já foi explorado, mas dar um passo adiante, buscando caminhos para que a sustentabilidade no mundo seja alcançada de forma prática. Neste trabalho, a proposta é buscar a sustentabilidade por meio da espiritualidade.

A sustentabilidade consiste em um equilíbrio dinâmico na interação entre os seres humanos, suas atividades e a capacidade de suporte do ambiente a essas atividades. A população deve se esforçar em não causar efeitos irreversíveis ao meio ambiente (BEN- ELI, 2014).

A sustentabilidade tornou-se um importante tema de preocupação mundial, atingindo várias dimensões. Sachs (2002), por exemplo, apresenta oito delas: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional. Sustentabilidade pode ser compreendida por meio do equilíbrio entre os seres e o meio ambiente, como um estilo de vida harmônico que proporciona bem-estar e bem viver a todos, uma forma justa, produtiva e sustentável de viver (GADOTI, 2008).

O Ministério do Meio Ambiente ressaltou, por meio da Carta Aberta, que a terra vive uma fase crítica na sua história, na qual cabe à humanidade escolher: ou um pacto global para proteger e preservar a terra e uns aos outros, ou colocar em risco a diversidade da vida (MMA, 2000). Ainda, o documento destaca a espiritualidade como um desafio, juntamente com as questões ambientais, sociais, econômicas e políticas. Juntas, essas questões podem criar soluções para que se respeite a vida em comunidade, se preserve as culturas que protegem o ambiente e o bem estar do ser humano e se defenda os direitos de todos.

A ecologia não é preocupação dos ricos, ou dos ambientalistas ou partidos verdes; é preocupação mundial: a Terra é um bem, um bem comum a todos os seres e a todas as sociedades. Cabe ao homem ser o anjo da guarda ou o satã do Planeta. Pensar equilíbrio universal a nova ordem ecológica significa pensar nas grandes maiorias do nosso Planeta que são compostas por oprimidos, marginalizados e excluídos (BOFF, 2000).

A Ecologia Espiritual é uma ligação espiritual do homem com a natureza, tendo a natureza como sagrada e, a partir disso, visando à preservação do meio ambiente. A crise não é mais de ordem social, econômica, política, governamental, científica ou tecnológica, mas sim

uma crise cultural, moral, ética e espiritual. (SEGURA, 2017). Quando o ser humano age de forma respeitosa à natureza, a conservação e a preservação fazem com que haja harmonia e equilíbrio entre meio ambiente e homens e se reconhece que a natureza é a “teia da vida” e que a espiritualidade tem a função de despertar a consciência ecológica diante das crises ambientais (SEGURA, 2017). A união entre natureza e sociedade é o verdadeiro significado da espiritualidade; a separação entre o homem e a natureza é a causa das crises ecológicas e sociais, ou seja, o desequilíbrio é sistêmico, é preciso entender que tudo está interligado (SEGURA, 2017). A dimensão espiritual é uma juíza essencial na relação entre a humanidade e a natureza (NEPOMUCENO, 2015).

O ser humano, no intuito de sobrevivência, desenvolveu a agressividade e também as potencialidades de convivência e apoio mútuo. Nesse sentido, para o homem existem dois ambientes: um que é seu mundo, sua casa, seu corpo, e que é mantido limpo e bem cuidado; e outro que é o vazio, o indeterminado e que pode, portanto (na concepção humana) ser o lugar de descarte de dejetos e lixo e que não é necessário cuidar e preservar (BOFF, 2000). São espaços considerados inexistentes ou irrelevantes – como lagos e mares – e que, por isso, podem ser local de rejeição do lixo (BOFF, 2000).

A espiritualidade é uma virtude que protege e impulsiona a vida, que garante o crescimento e a evolução humanos, e o movimento de sempre estar a frente e ir além (BOFF, 1993). O autor revela que a espiritualidade é uma virtude, ou seja, é uma qualidade – positiva – porém, por se tratar de uma característica, não é inerente a todos os seres humanos. Além disso, conforme o autor, é um valor que concebe a vida como bem maior, não só a vida humana, mas todas as formas de vida, e essa proteção à vida como um todo também é um princípio da sustentabilidade.

A espiritualidade trata de um entendimento profundo do que é vida, de um conjunto de relações que são fundamentais para cada indivíduo e para o mundo, principalmente a relação sociedade-natureza e o sentido de respeito às diferenças e de que os seres se complementam uns aos outros, que não somos únicos e não conseguimos viver sozinhos. Daí a importância de entender e praticar o respeito à natureza, ao meio ambiente, e aos demais seres que habitam o Planeta, sejam eles seres humanos ou demais seres vivos. E é aqui também que se apresenta a necessidade de entender a sustentabilidade por meio da dimensão espiritual, ou seja, como a espiritualidade pode contribuir com a sustentabilidade no mundo (BOFF, 1993).

A educação para a sustentabilidade também é base no desenvolvimento do docente da área de Administração. A espiritualidade é um fator que impulsiona o desenvolvimento, ou seja, há uma visão e conexão com algo maior que estimula os docentes a tomarem consciência de

fazer parte de um propósito maior: a conexão com aspectos externos, a consciência coletiva em detrimento da individual, a percepção de fazer parte de um todo maior, a influência dos aspectos imanentes e transcendentais (VENZKE, 2015).

A ecologia profunda, como paradigma baseado numa visão holística, também tem uma dimensão espiritual: a consciência de que o indivíduo faz parte de um todo, conecta-se com o cosmos; a percepção ecológica é essencialmente espiritual (CAPRA, 1998). O autor estabelece que o velho paradigma estava associado com valores centralizados no ser humano, e que o novo paradigma está relacionado com valores ecocêntricos – centralizados na Terra – considerando que há uma rede de interdependências entre os seres vivos que habitam cada comunidade ecológica e que é necessário que a ética ecológica prevaleça para que se promova e preserve a vida.

A *Global Ecovillage Network* é uma rede de comunidades e iniciativas regenerativas que unem culturas, países e continentes. Uma ecovila é uma comunidade projetada por processos participativos que abarcam quatro dimensões da sustentabilidade: social, cultural, econômica e ecológica. São laboratórios vivos que buscam soluções inovadoras, diversificadas, por meio de um estilo de vida de baixo impacto e alta qualidade. A espiritualidade é um tema apreciado por esta rede de ecovilas (GLOBAL ECOVILLAGE NETWORK, 2019).

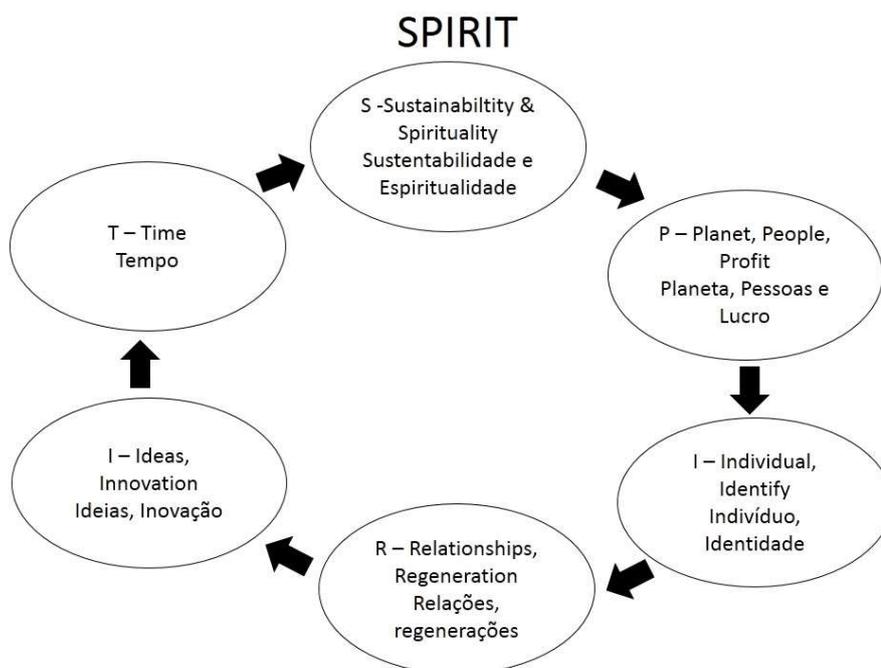
A maioria das ecovilas enfatiza não só as práticas espirituais enquanto tais, mas o respeito à Terra e aos seres vivos, o enriquecimento e a expressão cultural e artística e a diversidade espiritual (GLOBAL ECOVILLAGE NETWORK, 2014a). Também, há a questão de que a abordagem ecológica das ecovilas e esse comprometimento com o Planeta pode estar atrelado a um ato espiritual (GLOBAL ECOVILLAGE NETWORK, 2019). Em consonância com essas abordagens, Shiram é uma comunidade na Rússia que se baseia na ideia de autoexploração profunda. Para esta comunidade, a espiritualidade é um conjunto de práticas que ajuda os seres humanos a entender sua essência profunda, e que a espiritualidade significa desenvolver certas qualidades no ser humano que podem levá-lo à perfeição. Uma comunidade espiritual é aquela que une pessoas de acordo com estilos de vida similares e valores comuns, o que proporciona a sustentabilidade do grupo (GLOBAL ECOVILLAGE NETWORK, 2014b).

A sustentabilidade está diretamente relacionada com o processo de urbanização: o aumento da população urbana em detrimento da rural, o aumento da industrialização e do consumo, assim como o aumento das desigualdades sociais e da pobreza. Pensar o planejamento urbano requer reflexão sobre economia, sociedade, história, política, leis e ambiente. Mas, para que haja sustentabilidade no planejamento urbano, não se pode esquecer das dimensões

interiores do ser humano (identidade, emoções, psique, espiritualidade) e também que existe uma perspectiva individual e coletiva que engloba a busca pela harmonia entre pessoas e natureza, principalmente as pessoas que vivem nas cidades, entendendo que as decisões tomadas no planejamento urbano constituem, também, o futuro do Planeta, sendo necessários estilos de vida e culturas sustentáveis, baseados na consciência espiritual da posição e papel de cada pessoa dentro do universo (WOIWODE; SELVAKUMAR, 2014).

Crawford (2013) exhibe a espiritualidade por meio de termos derivados de cada letra da palavra *spirit*: Planeta/pessoas/lucro, indivíduo/identidade, relacionamentos/regeneração, ideias/ inovação, e tempo. Fica aparente que a espiritualidade envolve não somente o indivíduo nas suas características peculiares, mas também o Planeta como um todo, que precisa de regeneração (o que remete ao conceito de sustentabilidade), aos relacionamentos – as relações que são construídas, reconstruídas ou desconstruídas. Também aparecem: o lucro, reportando-se à sustentabilidade econômica; o tempo, aludindo a uma perspectiva de que há um limite para que atitudes sejam tomadas; e a inovação e ideias, como necessárias para que se pense em soluções para o Planeta. A espiritualidade é, assim, um composto de fatores que garantem à pessoa (individualmente) e ao coletivo.

Figura 5 – Termos derivados da palavra Spirit



Fonte: Elaborado pela autora com base em Crawford (2013).

Jurkiewicz e Giacalone (2004) evidenciam os valores da espiritualidade no local de trabalho, apresentados no Quadro 6, e como resultados destes valores, os autores propõem a motivação, o compromisso e a adaptabilidade.

Quadro 6 – Valores da Espiritualidade

Valores	Definição
Benevolência	Valor de bondade para com os demais, e uma orientação para a promoção da felicidade e prosperidade dos funcionários
Geratividade e Humanismo	<u>Preocupação com as consequências das pessoas para o futuro, respeitando as futuras gerações</u>
Integridade	Condutas sinceras e honestas, não forçar o exercício do poder
Justiça e Mutualidade	Imparcialidade, honestidade, interconectividade entre as pessoas, trabalho em conjunto, pois o trabalho de um depende do outro
Receptividade	Criatividade, mente aberta, pensamento flexível
Respeito	Preocupar-se com os funcionários e tratá-los com estima e valor
Responsabilidade e Confiança	Fazer o que é certo, independente das metas e das dificuldades, e confiar no caráter da organização e de seus representantes

Fonte: elaborado com base em Jurkiewicz e Giacalone (2004).

Os valores da espiritualidade propostos por Jurkiewicz e Giacalone (2004), dispostos no Quadro 6, trazem, em especial, a geratividade e humanismo como valores que estão associados diretamente à sustentabilidade, baseados na origem do conceito de desenvolvimento sustentável, que ressalta a preocupação com as gerações futuras.

Andrews (2010) propõe os elementos da espiritualidade para a sustentabilidade:

- perspectivas de longo prazo: perspectiva geracional, para que as próximas gerações se beneficiem da generosidade da Terra como as atuais e as anteriores;
- auto-transcendência: orientação para o crescimento pessoal e comunitário, para a auto-transcendência e transcendência grupal, buscando o bem comum;
- comunhão: nutrição do espírito meditativo, que busque o equilíbrio, entendendo a vida como presente: amigos, família, jardim, Terra;
- gentileza: andar levemente sobre a terra ou viver para que os outros possam simplesmente viver.

O *One Planet Living (OPL)* é uma percepção de mundo de que as pessoas vivem felizes e saudáveis, usufruindo a porção dos recursos naturais que lhes cabem, respeitando o espaço dos demais tipos de vida. Trata-se de um conjunto de dez princípios para a sustentabilidade: zero carbono, zero resíduos, transporte sustentável, materiais locais e sustentáveis, alimento local e sustentável, água sustentável, habitats e vidas selvagens naturais, cultura e patrimônio, equidade e comércio justo, e, por último, saúde e felicidade. O documento propõe que aumentar a riqueza faz com que cada vez mais as pessoas se afastem da saúde e da felicidade, e isso acaba gerando dúvidas sobre o verdadeiro sentido de bem estar ou alegria. O OPL representa um modo de vida sustentável baseado no bem estar físico, mental e espiritual (GONÇALVES, 2008).

A crise ecológica representa a crise do sistema de vida, do modelo de sociedade existente. Não se pode esquecer que o ambiente tem o direito de existir, é preciso respeitar esse direito, pois ele garante o equilíbrio ecológico. As gerações futuras também têm direitos: de herdar um Planeta preservado e sadio; as pessoas que viverão posteriormente assim como todos os seres vivos têm direito ao futuro (BOFF, 1993), o que o autor define como solidariedade generacional.

A dimensão social da sustentabilidade viabiliza o combate à exclusão, à discriminação e à pobreza e se preocupa com a equidade de oportunidades e o respeito às diversidades (SILVA, 2000). O ambiente social, composto por costumes, tradições, cultura, espiritualidade, relações interpessoais e condições de vida, pode ser danificado como o meio ambiente, e a relação do homem com a natureza é regida por modelos socioculturais de uma sociedade, revelando que esse contexto social mantém em si tanto aspectos materiais quanto espirituais, que são fundamento da existência humana (PAWLOWSKI, 2008). O autor propõe sete dimensões para a sustentabilidade: econômica, legal, social, ecológica, moral, técnica, política.

Vogt e Weber (2019) estudam os desafios da sustentabilidade sob sete aspectos:

- dimensão ecológica: refletir sobre as condições e consequências das atividades humanas para as atual e futuras gerações em relação ao gerenciamento dos recursos naturais;
- dimensão política: buscar uma política transversal que englobe os aspectos ambientais, sociais e econômicos;
- dimensão ética: atentar para a responsabilidade global e intergeracional – igualdade, equidade e justiça global;
- dimensão socioeconômica: buscar o equilíbrio entre fatores socioeconômicos e ecológicos, ou seja, operacionalizar o conceito de sustentabilidade requer capacidade de resiliência para o futuro;

- dimensão democrática: pluralismo e participação social democrática – uma construção coletiva da sociedade, integrada à ciência e ao desenvolvimento tecnológico e econômico;
- dimensão cultural: sustentabilidade é muito mais do que economizar recursos. Trata-se de uma orientação ético-cultural; um estilo de vida sustentável que não renuncia a riqueza, mas que busca soluções inteligentes, padrões de consumo ecológicos;
- dimensão teológica: dimensão espiritual que inspira e motiva o comportamento ético; espiritualidade como sensibilidade de não ver as coisas de forma isolada, mas sim em sua totalidade. Enquanto religião, significa espalhar esperança, solidariedade, ética e responsabilidade global.

É possível que a primeira vez que a dimensão espiritual apareça enquanto dimensão da sustentabilidade seja na Agenda 21, definida pelas Nações Unidas em prol do Desenvolvimento Sustentável, no Rio de Janeiro em 1992. O quadro 7 apresenta alguns pontos sobre a espiritualidade ligada à sustentabilidade:

Quadro 7 – Espiritualidade e Sustentabilidade para UNCED (1992).

(continua)

Capítulo	Título do Capítulo	Descrição
6	Protegendo e promovendo a saúde humana	<ul style="list-style-type: none"> - A saúde depende, em última instância, da capacidade de gerenciar com sucesso a interação entre o ambiente físico, espiritual, biológico e econômico/social; - O setor da saúde não pode atender às necessidades e objetivos básicos por conta própria; depende de desenvolvimento social, econômico e espiritual, contribuindo diretamente para esse desenvolvimento; - Os objetivos gerais de proteção dos grupos vulneráveis são garantir que todas essas pessoas devem ser autorizados a desenvolver todo o seu potencial (incluindo a saúde física, mental e espiritual desenvolvimento).
11	Combate ao desflorestamento	- Estabelecendo, expandindo e gerenciando, conforme apropriado para cada contexto nacional, sistemas de áreas protegidas, que incluem sistemas de unidades de conservação para suas funções e valores ambientais, sociais e espirituais , incluindo a conservação de florestas em sistemas ecológicos representativos e florestas primárias primárias [...].
15	Convervação da diversidade biológica	- Os bens e serviços essenciais do nosso Planeta dependem da variedade e variabilidade de genes, espécies, populações e ecossistemas. Recursos biológicos alimentam e nos vestem e fornecem alojamento, remédios e nutrição espiritual .

Quadro 7 – Espiritualidade e Sustentabilidade para UNCED (1992).

(conclusão)

36	Promover a educação, conscientização pública e formação	- Para ser eficaz, o meio ambiente e a educação para o desenvolvimento devem lidar com a dinâmica tanto do ambiente físico/biológico e socioeconômico quanto do desenvolvimento humano (que pode incluir espiritual), devem ser integrados em todas as disciplinas e devem empregar métodos formais e não formais e meios eficazes de comunicação.
----	---------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: UNCED (1992).

A Agenda 21 (1992) aborda, em especial, o desenvolvimento social, econômico e espiritual, sendo esta última dimensão uma novidade em relação à sustentabilidade.

Ben-Eli (2014) propõe os cinco princípios fundamentais da sustentabilidade, dentre os quais aparece a dimensão da espiritualidade:

1 – Domínio Material - base para a regulação do fluxo de materiais e energia subjacentes à existência;

2 – Domínio Econômico - fornece a estrutura orientadora para definir, criar e gerenciar a riqueza;

3 – Domínio da Vida - fornece a base para o comportamento apropriado na biosfera;

4 – Domínio Social - fornece a base para interações sociais;

5 – Domínio Espiritual - fornece a orientação necessária de atitude e valor e atua como base para um código universal de ética. O domínio espiritual tem sua essência numa combinação de unidade, inspiração, significado e valor abrangente (BEN-ELI, 2014).

A sustentabilidade ecológica depende de uma compreensão profunda dos valores espirituais como interconexão, unidade, não-violência, compaixão, contribuição e altruísmo (DHIMAN, 2016). Questionar o porquê de cada pessoa economizar água ou evitar o uso do carro levando em consideração que o governo não prioriza as sustentabilidade ecológica significa tirar o poder das pessoas e empoderar ainda mais as agências externas. A abordagem espiritual considera que a força interior é impulsionadora de mudanças (BERNARD, 2013).

A agenda 21 de Filipinas, lançada em 1996, trouxe 15 princípios para o desenvolvimento sustentável, que também refletem o desenvolvimento humano e social:

Quadro 8 – Princípios para o desenvolvimento sustentável da Agenda 21 de Filipinas

Princípios para o desenvolvimento sustentável da Agenda 21 de Filipinas
A primazia do desenvolvimento do potencial humano;
Ciência holística e tecnologia apropriada;
Sensibilidade cultural, moral e espiritual;
Autodeterminação;
Soberania nacional;
Sensibilidade de gênero;
Paz, ordem e unidade nacional;
Justiça social e equidade inter e intra-geracional e espacial;
Democracia participativa;
Viabilidade institucional;
Desenvolvimento econômico viável, sólido e amplo;
População sustentável;
Solidez ecológica;
Equidade biogeográfica e gestão de recursos baseada na comunidade;
Cooperação Global.

Fonte: NATIONAL ECONOMIC AND DEVELOPMENT AUTHORITY, 2012

A agenda 21 de Filipinas corrobora com o presente estudo apresentando, ainda em 1996, a atribuição à sustentabilidade da dimensão espiritual por meio do princípio *sensibilidade cultural, moral e espiritual*. E o texto é bastante integrado com as questões desta pesquisa, trazendo o desenvolvimento humano (é por meio dele que se alcança a sustentabilidade e todas as demais formas de desenvolvimento – econômico, social, cultural...), a justiça (fazendo relação com o equilíbrio e a harmonia), o desenvolvimento econômico viável, sólido e amplo (que está diretamente relacionado com a sustentabilidade), população sustentável, solidez ecológica, equidade biogeográfica e cooperação global.

Também, no que se refere à dimensão espiritual da sustentabilidade tem-se a empresa ArcelorMittal Tubarão: uma unidade de produção integrada de aços planos, localizada no Espírito Santo. Com uma cultura corporativa focada no compromisso com o desenvolvimento sustentável, é uma das líderes entre os fornecedores de aço de alta qualidade e ocupa posição de vanguarda em Gestão Ambiental e é referência na Gestão de Recursos Humanos, com destaque para as ações de desenvolvimento profissional e de promoção da Saúde e Segurança (ARCELORMITTAL TUBARÃO, 2019). A empresa passou a adotar, desde 2003, a dimensão espiritual da sustentabilidade, totalizando seis dimensões: ambiental, política, espiritual, social, econômica e cultural. A espiritualidade, para a empresa, tem a ver com senso de finalidade,

propósito e significado; a espiritualidade no trabalho é o remédio para a atual crise de insatisfação (ARCELORMITTAL TUBARÃO, 2015).

A dimensão espiritual da sustentabilidade tem a ver com o senso de finalidade, não tem a ver necessariamente com religião e é a única dimensão da sustentabilidade totalmente individual. A construção de um mundo mais sustentável depende da espiritualidade e do autoconhecimento (ARCELORMITTAL TUBARÃO, 2015).

O quadro 9 expõe as seis dimensões da sustentabilidade conforme ArcelorMittal Tubarão (2015).

Quadro 9 – Seis dimensões da sustentabilidade

Dimensão	Definição
Ambiental	É o corpo do Planeta e de cada um de nós
Política	Diálogo. Discussão, definição, negociação e implementação de direitos e deveres, individuais e coletivos
Social	Convivência, compartilha, encontro.
Econômica	Cuidado com a administração (<i>nomos</i>) da casa (<i>oikos</i>).
Cultural	Identidade. Referências, história, raízes - individual e dos povos.
Espiritual	Senso de finalidade. A única dimensão da sustentabilidade que é essencialmente individual. Não tem a ver necessariamente com Religião, que é da dimensão cultural.

Fonte: Tubarão (2015)

A sustentabilidade humana pode ser entendida por meio do quadrante vital formado pelos capitais: humano (educação, conhecimento, informação), espiritual (valor, compaixão, sentido e significado), social (solidariedade, interação, cooperação) e emocional (equilíbrio, empatia, autocontrole e afetividade) e se caracteriza por viver com justiça, dignidade, sobriedade e pensamento no bem estar para si e para as gerações posteriores, e respeitando as relações entre ser humano e seu meio. O capital humano deve ser desenvolvido nas organizações e nas pessoas, e é composto pelos conhecimentos e habilidades que um indivíduo ou cultura dispõe, e o termo espiritual é relacionado aos princípios, valores e propósitos. Para que o ser humano trabalhe na solução dos problemas vigentes, ou que irão afetar as gerações futuras, é preciso um conjunto de habilidades emocionais, sociais e espirituais que são representadas pelo quadrante vital da sustentabilidade humana (OLIVEIRA, 2008).

O desenvolvimento sustentável enquanto desenvolvimento humano está baseado em valores, visões e regras sociais que efetuem mudanças de perspectiva: para o coletivo, para a

interdependência e integração, para a igualdade de oportunidades, para a liberdade, para o desenvolvimento que beneficie a todos (GLADWIN, KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Shrivastava (2010) apresenta três suposições sobre a “pedagogia da paixão para a sustentabilidade”:

- a sustentabilidade é uma questão prática, portanto, essa abordagem é pragmática;
- a sustentabilidade e o bem-estar do ambiente natural são questões materiais ou físicas, na medida em que o próprio ambiente é físico;
- trata-se de uma abordagem que abrange desenvolvimento emocional e espiritual, que são importantes para a aprendizagem, particularmente no nível de graduação.

Krempf (2014) estabelece que políticas e estruturas de sustentabilidade são incompletas sem considerar a espiritualidade. A autora propõe a Matriz de Conectividade, desenvolvida a partir de entrevistas e workshops com 31 profissionais (gerentes de organizações comunitárias, governo e empresas) da área de sustentabilidade na Austrália Ocidental e mais 78 participantes das oficinas da pesquisa (funcionários, estudantes, voluntários e membros da comunidade). A matriz explicita a experiência dos participantes em relação à espiritualidade e a natureza na vida e no trabalho. Essa matriz não comporta a sustentabilidade sem o pilar da espiritualidade. Então, a autora explicita a matriz composta por quatro fatores: cultura comunitária, sistemas corporativos, natureza, espiritualidade.

Quadro 10 – Matriz de Conectividade

	Cultura comunitária (1ª pessoa)	Sistemas Corporativos (3ª pessoa)	Natureza	Espiritualidade
Comunicação	Comunicação oral	Comunicação escrita	Estado de ser	Maravilha universal
Habilidade exigida	Ouvir/observar	Escrever/falar	Fluxo	Silêncio/quietude
Processo	Envolvimento	Destacamento	Interdependência	Transformação
Elemento fundacional	Visão e tradição (identidade)	Gerenciamento e governança (estabilidade)	Criação e destruição (mudança)	Crença (esperança)
Condições essenciais	Confiança e respeito	Fatos e figuras	Tempo e espaço	Compaixão
Resultado pretendido	Pertencimento	Dinheiro	Sustentabilidade ambiental	Amor

Fonte: Krempf (2014)

Conforme esta matriz, a espiritualidade é uma das quatro dimensões da vida, juntamente com a cultura comunitária, os sistemas corporativos e a natureza. A matriz permite que as pessoas pensem sua vida sob seis aspectos, localizados na coluna à esquerda (comunicação, habilidade exigida, processo, elemento fundacional, condições essenciais, resultado pretendido). A autora também identificou no seu estudo a espiritualidade como essencial na tomada de decisões para a sustentabilidade; a espiritualidade reflete um nível superior de pensamento, ética, valores, significado e esperança.

No trabalho de Krempl (2014), a palavra “esperança” foi uma das palavras mais relacionadas com o tema espiritualidade, significando atitude de cuidado, investimento afetivo, possibilidade para ações de mudança sustentável. A renovação espiritual é indispensável na busca pela sustentabilidade (ORR, 2002).

Barreto, Thompson e Feitosa (2011) apresentam as principais dimensões da Espiritualidade e da Espiritualidade no ambiente de trabalho. A relação entre espiritualidade, trabalho e sustentabilidade apresentada na figura 6 é a busca pelo significado do trabalho, a alegria, a responsabilidade social e a formação de uma cultura organizacional baseada na relação colaborador-organização, reconhecendo que é necessário uma reciprocidade nesta relação para garantir que objetivos mútuos sejam entendidos e alcançados.

Figura 6 – Dimensões da Espiritualidade e Espiritualidade no Trabalho.



Fonte: Barreto, Thompson e Feitosa (2011, p. 8).

Segundo Robbins (2005), uma organização pode construir uma cultura espiritual por meio de um propósito que configure o valor da empresa. Esse tipo de organização baseia-se na

confiança mútua entre os membros, pelo respeito, honestidade, transparência e permite que seus funcionários expressem suas emoções sem medo de serem repreendidos.

A ciência não consegue, por si só, dar todo o sustento para a humanidade. A transição para a sustentabilidade não é tarefa fácil. Exige uma consciência espiritual elevada para resolver problemas diversos muitas vezes não solucionados ou até mesmo criados pela ciência (ORR, 2003).

Para se chegar no desenvolvimento sustentável é preciso que as sociedades mais ricas sacrifiquem algumas vantagens em prol do bem comum e das futuras gerações. A motivação para isso vem de crenças, valores e de um propósito espiritual que embasem os compromissos para que mudanças positivas aconteçam na sociedade. É possível atingir o desenvolvimento para a sustentabilidade por meio de valores que devem ser incorporados na sociedade. Esses valores incluem que cada indivíduo deve ter valores no seu caráter e um propósito social. A motivação para a sustentabilidade vem de um propósito espiritual, de crenças e valores que possam efetuar mudanças na sociedade. A transmissão da cultura, da ética, da moral e dos valores sociais e espirituais começa na família. E a transmissão destes aspectos de geração em geração é a essência da sustentabilidade (DAHL, 1996).

Kubo e Gouvêa (2011) fazem uma análise dos fatores associados ao significado do trabalho:

1. Normas sociais orientadas para os deveres: contribuir à sociedade trabalhando, dever de economizar, dar valor ao trabalho;
2. Normas sociais voltadas para os direitos: direito a treinamento para a função, direito a trabalho interessante e significativo, direito a opinar sobre métodos e decisões no trabalho;
3. Centralidade do trabalho: importância relativa do trabalho, trabalho como objetivo de vida, ênfase no trabalho, envolvimento com o trabalho, trabalho como sentido da vida, importância do trabalho em termos absolutos;
4. Resultados e objetivos valorizados intrínsecos e extrínsecos: renda, tarefa adequada à capacidade, autonomia, variedade, trabalho interessante, bom relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego.

Para Starik e Kanashiro (2013), valores são crenças, desejos, percepções, pensamentos, ações, comportamentos e resultados. Para os autores, os valores humanos que contribuem para a sustentabilidade começam no nível individual, mas perpassam o social e o organizacional, e estão relacionados com a sobrevivência e a manutenção da vida (atender às necessidades humanas biofísicas e psicoemocionais). A partir daí, os valores passam pela resiliência – capacidade de um sistema resistir a acontecimentos e se recuperar sem danos – tanto de fatores

intrínsecos quanto extrínsecos (violência, doença, conflito, acidentes); a eficiência também é um importante valor da sustentabilidade e está relacionada ao não desperdício de recursos naturais, humanos, mentais, temporais ou relacionados a esforços. Ainda, a gestão para a sustentabilidade requer um conjunto de valores para a proteção, conservação e restauração, proporcionado a capacidade de prosperidade para o homem e para o ambiente.

Outros valores para a sustentabilidade são mencionados por Starik e Kanashiro (2013): inovação, evolução, aprendizagem, colaboração, tenacidade, durabilidade, adaptabilidade, racionalidade, empatia, responsabilidade, justiça, reflexão e espiritualidade: todos esses valores têm a função de contribuir para um mundo melhor e para a melhoria na qualidade de vida.

Deste modelo de Kubo e Gouvêa (2011) destaca-se o trabalho como sentido da vida e trabalho como objetivo de vida. A relação homem-natureza só será garantida se houver uma revolução na mente humana, que se baseia em entender a profundidade do homem (BOFF, 2000). À medida que os seres humanos evoluem espiritualmente, eles buscam a harmonia com tudo o que existe no mundo, em especial, com a natureza (SHARMA; CHATTERJEE, 2013).

Vários autores abordados neste trabalho propõem dimensões da sustentabilidade. O Quadro 11 revela que, nos últimos anos, vários estudos demonstraram que a sustentabilidade está se tornando mais diversificada e passando a contemplar novas ênfases teóricas, incluindo a espiritualidade.

Quadro 11 – Dimensões da sustentabilidade

(continua)

Autores	Dimensões
Elkington (1997)	Social, ambiental, econômica.
Guimarães e Maia (1997)	Planetária, Ecológica, Ambiental, Demográfica, Cultural, Social, Política e Institucional.
Bossel (1999)	Material, ambiental, social, ecológica, econômica, legal, cultural, política e psicológica.
Machado e Fenzl (2001)	Física, material, ecológica, social, psicológica, cultural e ética.
Boff (2001)	Dimensão espiritual da vida humana
Foladori (2002)	Ecológica, social e econômica
Sachs (2002)	Social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional.
Agenda 21 brasileira (2002)	Geoambiental, social, econômica, político-institucional, da informação e do conhecimento.
IBGE (2004)	Ambiental, social, econômica e institucional
Van Bellen (2005)	Perspectiva econômica, social, ambiental, geográfica, cultural.
Pawłowski (2008)	Econômica, legal, social, ecológica, moral, técnica, política
Leff (2009)	Econômica, social, ambiental, institucional e cultural.

Quadro 11 – Dimensões da sustentabilidade

		(conclusão)
Schutel (2010)		Social, cultural, ecobiologia, política nacional e internacional, territorial, econômica, dimensão da autenticidade do ser humano.
Pereira (2012)		Social, econômica, ambiental, político-institucional e cultural
Silva et al. (2012)		Ambiental, social, econômica, política, cultural.
Colnago (2014)		Social, econômica, jurídica.
Henrique e Gomes (2018)		Social, econômica, ecológica, ambiental, ética, jurídico-política
Grupo ArcelorMittal (2019)		Ambiental, política, espiritual , social, econômica e cultural.

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 11 certamente não representa a totalidade de autores que propõem dimensões da sustentabilidade, porém apresenta um panorama temporal da evolução e da ampliação dessas dimensões e que revelam a amplitude de temas relacionados à sustentabilidade e, por conseguinte, a importância de estudar cada vez mais este tema.

De maneira geral, e para esta tese, *a sustentabilidade é a capacidade de as pessoas preservarem a vida, seja em termos econômicos, ambientais, sociais, culturais, psicológicos, políticos, geográficos, ecossistêmicos, históricos, jurídicos, populacionais, éticos, biológicos, filosóficos, climáticos, locais/globais, tecnológicos, institucionais, mercadológicos, científicos, territoriais, comportamentais, de produção e de consumo. Essa preservação da vida – missão da sustentabilidade – está diretamente relacionada com a espiritualidade – a busca do propósito de vida – ou seja, o propósito da vida das pessoas deve estar alinhado com a preservação da(s) vida(s), baseado na responsabilidade por si e pelos outros (pelas pessoas e pelos demais seres vivos).*

2.2.1 Sustentabilidade e Espiritualidade: organizações e a sociedade

Esta tese pretende compreender como uma organização contribui para a sustentabilidade por meio da espiritualidade. A partir disso, torna-se importante identificar características das organizações que promovam a sustentabilidade. Esta seção irá abordar conceitos, definições e características desse tipo de organização.

Uma organização pode criar Valor Sustentável levando em conta o modelo de Hart e Milstein (2004) (Figura 7). No cenário interno e pensando no hoje, tem-se o aumento de lucros e redução do risco por meio do combate à poluição. Ainda no hoje, mas em uma perspectiva

externa, tem-se a otimização da reputação e a legitimidade por meio do gerenciamento de produto. Internamente e em uma perspectiva do amanhã, tem-se o aumento da inovação e o reposicionamento por meio de tecnologias limpas. Num contexto externo e focando no amanhã, tem-se o caminho do crescimento da empresa por meio de uma visão de sustentabilidade.

Figura 7 – Modelo de Valor Sustentável



Fonte: Hart e Milstein (2004)

As bases para a sustentabilidade nas organizações são estabelecidas levando em conta um discurso alinhado com ações dos indivíduos que comandam os processos e estruturas organizacionais, o entendimento de que os comportamentos de todos os atores impactam neste tema, e que é necessário saber quais são os fatores ambientais que limitam ou que expandem a sustentabilidade nas organizações (BEURON, 2016).

As empresas têm percebido a necessidade de uma gestão estratégica voltada para a inovação sustentável que atenda às exigências do mundo globalizado e que garanta um desempenho empresarial satisfatório. A legislação e a sociedade cada vez reivindicam que a inovação em produtos ou serviços, nos processos e nos modelos de negócios apresente claramente o comprometimento com a sustentabilidade (KNEIPP, 2016).

O papel das organizações no que se refere à sustentabilidade está relacionado com: representatividade social, desenvolvimento do país, influência no contexto (outras organizações e a própria sociedade) e a responsabilidade por decisões que têm impacto coletivo. As

organizações devem desenvolver e executar políticas que busquem o equilíbrio nas relações do homem com o meio ambiente (DIAS; MARQUES, 2017). Os autores destacam ainda que a relação organizações-sustentabilidade é complexa por abarcar as súplicas dos cidadãos em relação aos problemas ambientais, as reivindicações dos *stakeholders*, as obrigatoriedades das legislações, a busca da recuperação do meio ambiente e a demanda pelo desenvolvimento social.

Uma organização sustentável dialoga constantemente e de forma transparente com a sociedade, busca ser legítima e crescer por meio de posturas sustentáveis, viáveis economicamente e adequadas socialmente (COELHO; COELHO, GODOI, 2013).

Para que uma organização adote a sustentabilidade, é necessário que haja uma gestão estratégica (filosofia institucional, missão, visão, valores, objetivos, interesses e ações) que contemple este tema. A missão é responsável por direcionar a ação organizacional para um conjunto de objetivos e metas que conduzam a organização à visão. Esta, por sua vez, revela as expectativas de longo prazo da organização (ÁVILA; MADRUGA, BEURON, 2016).

A busca pelo desenvolvimento sustentável se dá por meio de regras de conduta ética e de responsabilidade social por parte das empresas, e que se tornar organizações sustentáveis implica adaptar-se a modelos de desenvolvimento global e preparar-se para o mundo de negócios na era da sustentabilidade. A empresa deve buscar um planejamento de curto, médio e longo prazo; adotar ferramentas como a ecoeficiência, a fim de proporcionar uma produção mais eficaz (maior, melhor e com menos recursos naturais); e atuar de maneira socialmente responsável, influenciando e sendo influenciada pela sociedade na qual está inserida (LEAL, 2009).

Para uma organização se posicionar como sustentável no mercado ela precisa ter entre seus objetivos cuidar do meio ambiente e do bem-estar dos *stakeholders*, melhorar a imagem institucional de forma contínua e buscar a qualidade nos serviços: para uma organização se tornar sustentável deve haver um equilíbrio entre a sua competitividade no mercado, a relação com a natureza, e o comprometimento com a responsabilidade social. Para isso, são necessárias mudanças e práticas organizacionais que estejam engajadas com as dimensões sociais e ambientais e que visem à qualidade de vida e o bem estar das pessoas, ao equilíbrio econômico e ao respeito com o meio ambiente (LEAL, 2009).

A implementação de indicadores de sustentabilidade na empresa é importante, pois são eles que verificam e mostram o quanto houve de aumento no comprometimento da organização com a sustentabilidade, e que, com a evolução das organizações sustentáveis, a sociedade se atente para questões sobre a preservação ambiental, o crescimento econômico, a igualdade

social e a preservação da vida no Planeta (LEAL, 2009). A educação corporativa deve pode ser um pilar na organização a estar alinhado com a sustentabilidade (EBERT, 2016).

Chappel (1999) traz a Declaração de Crenças da empresa Tom's – empresa de produtos de cuidados pessoais (higiene bucal, desodorante e antitranspirante, limpeza do corpo) – acreditar: que os seres humanos e a natureza possuem valor e merecem respeito; na segurança, eficácia e nos ingredientes naturais dos produtos; no valor da empresa e dos produtos e seguir no compromisso com a inovação e criatividade; no cultivo de boas relações entre colegas de trabalho, clientes, fornecedores e comunidade; no ambiente de trabalho seguro e satisfatório e nas oportunidades de crescimento aos funcionários; no sucesso financeiro da empresa e no comportamento socialmente responsável e ambientalmente sensível.

Almeida (2002) sugere que uma empresa ou empreendimento sustentável deve buscar – em suas ações, decisões, processos e produtos – a ecoeficiência: produção com mais quantidade e qualidade, com diminuição da poluição e do uso dos recursos naturais (ALMEIDA, 2002). Também, o autor ressalta que a empresa deve ser socialmente responsável, preocupada com o ambiente social no qual está inserida, do qual recebe e oferece influência. Além disso, é necessária consciência e valores para a sustentabilidade para que garanta um compromisso em favor do meio ambiente por meio de incentivos e do poder das pessoas (MENEZES, GOMES; DANTAS, 2016).

Rowe e Bansal (2013) apresentam 10 iniciativas que ajudam a tornar a empresa sustentável:

1. Criar políticas públicas inteligentes e integradas.
2. Engajar membros da cadeia de valor, incluindo parceiros da indústria e de ONGs.
3. Construir um diálogo nacional sobre consumo responsável.
4. Criar estruturas organizacionais que suportem a sustentabilidade.
5. Incorporar a sustentabilidade na cultura corporativa.
6. Fornecer diretrizes claras e equitativas em relação aos direitos e direitos dos aborígenes.
7. Criar condições que suportem a inovação relacionada à sustentabilidade.
8. Incorporar uma aceitação social para operar na estratégia de negócios.
9. Preparar organizações e sociedade para mitigar e adaptar-se às mudanças climáticas.
10. Diminuir o peso do relatório de sustentabilidade.

Analisando as 10 iniciativas de Rowe e Bansal (2013), percebe-se que uma organização ser sustentável é um processo complexo que envolve muitos fatores, principalmente um engajamento forte e contínuo e a construção de uma cultura verde que se traduza em modelos

de gestão preocupados com as pessoas (clientes, funcionários, sociedade em geral), os impactos ambientais do uso dos recursos naturais e a agregação de valor financeiro.

Organizações sustentáveis podem ser vistas como desenvolvedoras de estratégias para a sustentabilidade que demandem altos custos, derivados de altos salários pagos aos funcionários e investimentos em cuidados ambientais; podem ocorrer perdas de oportunidades em um mercado que não reconhece os valores sustentáveis, ou clientes podem não estar dispostos a pagar preços mais altos pelos produtos/serviços. O argumento contrário às estratégias sustentáveis são as restrições que elas causam como a diminuição do desempenho competitivo (WALES, 2013).

Os clientes/consumidores se preocupam com os problemas socioambientais existentes e legitimam organizações que buscam a diminuição dos impactos ambientais e a redução das desigualdades sociais (MENEZES, GOMES; DANTAS, 2016). Uma organização sustentável é capaz de obter um bom desempenho econômico (perspectiva de longo prazo na gestão financeira), ambiental (conversação e preservação do meio ambiente) e social (inclusão, foco nas minorias, equilíbrio e bem-estar sociais) (BARBIERI, 2007).

Batista e Francisco (2018) identificam, em sua pesquisa, as práticas sustentáveis realizadas por organizações que estão buscando a sustentabilidade organizacional. Estas práticas estão elaboradas a nível ambiental, econômico e social, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Práticas de Organizações Sustentáveis

(continua)

Práticas de Organizações Sustentáveis	
PRÁTICAS AMBIENTAIS	
Materiais	Programa anticorrupção; Gerenciamento de fornecedores; Sustentabilidade; Estratégia de gerenciamento de risco; Satisfação do cliente e trabalhador.
Energia/água	Novas tecnologias e atualização de infraestrutura; Medidas de conscientização; Manutenção da infraestrutura.
Efluentes e resíduos	Coleta seletiva e descarte adequado; Medidas de conscientização; Logística reversa.
Biodiversidade	Sistema de monitoramento e controle, se aplicável
Transporte	Emissões de carbono dos veículos adjudicados e suas promoções; Medidas de conscientização para reuniões virtuais.
Emissões	Trabalhar para o protocolo GHG e certificações internacionais
Mecanismos de reclamações ambientais	Visitas de inspeção e planos de ação; Auditorias; Cumprir a responsabilidade social corporativa; Código de conduta ética.
PRÁTICAS ECONÔMICAS	
Performance econômica	Planejamento estratégico; Segurança da informação; Indicadores financeiros; Leis de incentivo.

Quadro 12 – Práticas de Organizações Sustentáveis

(conclusão)

Impactos econômicos indiretos	Atividades em novos mercados estratégicos; Possibilidade de gerar novos empregos; Ações de acessibilidade; Adaptação ao novo contexto econômico; Impulsão das economias locais.
Práticas de compras	Ética Profissional de Compras; Responsabilidade Social Corporativa; Concentração em fornecedores locais.
PRÁTICAS SOCIAIS	
Emprego	Benefícios; Desenvolvimento de carreira e salário; Programa Trainee; Atração e retenção de talentos; Recrutamento interno
Saúde e segurança no trabalho	Qualidade de vida no trabalho; Condições ergonômicas; Campanhas educativas (fumo, sedentarismo).
Treinamento e educação	Universidade corporativa; Caminhos de aprendizagem; Financiamento em graduação e pós-graduação; Planos de aposentadoria; Desenvolvimento da carreira interna.
Diversidade e igualdade de oportunidades	Meritocracia na contratação e promoção
Remuneração igual para homens e mulheres	Plano de carreira e salário
Avaliação de fornecedores em relação a práticas trabalhistas	Código de conduta ética; Cumprimento de leis trabalhistas, fiscais e regulamentos; Prevenção e combate à corrupção; Medidas de preservação ambiental e questões sociais.
Comunidades locais	Patrocínios; Educação financeira para jovens até 17 anos e aposentados; Programa de trabalho voluntário; Doações para instituições de caridade; Iniciativas por lei de incentivos.
Anticorrupção	Política e norma anticorrupção corporativa; Código de ética; Canal de comunicação pra reclamações sobre corrupção e <i>bullying</i> ; Treinamento anticorrupção <i>online</i> e face a face
Trabalho infantil/forçado ou compulsório	Auditoria de fornecedores; Contratos.
Resposta a desastres/emergências	Plano de contingência (se aplicável)
Saúde e segurança do cliente	Segurança digital; Privacidade e responsabilidade na internet; Programa pós-venda; Internet de segurança para crianças
Rotulagem de produtos e serviços	Gestão de relacionamento com o cliente; Redes; Canais digitais.

Fonte: Batista e Francisco (2018)

Batista e Francisco (2018) salientam que seu estudo (Quadro 12) fornece um olhar prático e objetivo para as empresas e seus gestores no que se refere à sustentabilidade, tendo melhores condições de decidir sobre prioridades e investimentos sustentáveis, modificando processos, diminuindo o uso de recursos naturais e alterando a estrutura disponível com base em novas tecnologias.

Pensar a responsabilidade social empresarial é focar na transparência, na relação com os *stakeholders* e na publicidade de suas ações sustentáveis. Já a sustentabilidade

organizacional busca estratégias relacionadas à gestão ambiental, à produção sustentável e à gestão das pessoas (MUNCK; SOUZA, 2009).

Os modelos de organizações sustentáveis devem ser aprimorados levando em conta a institucionalização em escala global, a criação de tecnologias sustentáveis além da gestão de inovações que visam à sustentabilidade (BERWANGER, 2015). Também, conforme o *Chartered Institute of Personnel and Development*, o fundamento da sustentabilidade e da responsabilidade empresarial é aperfeiçoar os sistemas sociais, ambientais e econômicos que fazem parte das operações da empresa (CIPD, 2012).

Uma empresa sustentável desenvolve ações para a sustentabilidade voltadas para seus funcionários: conscientização e comprometimento que geram aumento na produtividade. A empresa reconhece os valores pessoais dos seus funcionários, e estes se identificam com a empresa, gerando um clima de confiança. Ambos – empresa e funcionários – contribuem para a preservação do meio ambiente por meio da sustentabilidade (LOBO et al, 2015).

A espiritualidade no ambiente de trabalho está ligada a uma harmonia abundante entre pessoas, organizações, sociedade e meio ambiente: a própria sustentabilidade. A espiritualidade se torna, portanto, princípio para a sustentabilidade (SAMUL, 2020). Smith e Singer (2012) destacam as organizações responsáveis socialmente não conseguem manter uma conduta com atividades organizacionais alinhadas às expectativas sociais sem desenvolver uma cultura baseada em valores espirituais, como a compaixão.

Não basta que as organizações adotem valores e comportamentos que as tornarão mais lucrativas; é preciso aplicar um senso de compaixão para com os menos favorecidos na sociedade, uma responsabilidade perante a sociedade. É preciso também que haja ética, moralidade e a busca do bem comum por meio de decisões que levem em conta, não o materialismo e o imediatismo, mas o propósito maior de cada um e da organização. Não basta que a organização promova comportamentos dos funcionários como agir honestamente, não entrar em conflitos de interesse, não discriminar, tratar bem os clientes ou preservar a natureza. É fundamental adotar o amor, a empatia, a compaixão, a bondade e o carinho como valores para a responsabilidade social e, como consequência, para a sustentabilidade. A ética e a compaixão devem ser praticada também fora dos limites da organização. Quando se atende e se promove os valores espirituais, há uma promoção da lealdade, dedicação, comprometimento e produtividade dos funcionários, diminuindo riscos e custos organizacionais e aumentando vendas e lucros (SMITH; SINGER, 2012).

O desenvolvimento sustentável garante desenvolvimento econômico, preservação ambiental e desenvolvimento social. De maneira geral, o desenvolvimento sustentável garante

o bem estar de todos (SHARMA; CHATTERJEE, 2013). Quando a sustentabilidade é alcançada nas e pelas organizações, tem-se, como consequência, os benefícios do desenvolvimento sustentável, principalmente os impactos sociais positivos que ele causa. Assim, ao entender que a espiritualidade propulsiona a sustentabilidade nas organizações, infere-se que há uma contribuição direta para a construção do bem estar social.

A sustentabilidade está relacionada com melhor qualidade de vida e bem estar, e os fatores que realmente têm importância para garantir a felicidade e o bem estar são: boa saúde, boa alimentação, trabalho satisfatório, propósito, conforto físico, bons relacionamentos interpessoais e atividades culturais interessantes (JURIN; MATLOCK, 2014). Todos estes fatores podem ser possibilitados tanto de forma individual, cada pessoa construindo sua consciência espiritual para alcançar estes fatores, como de forma coletiva, nas organizações e na sociedade, uns contribuindo com os outros, e todos contribuindo com o Planeta.

Há um forte vínculo ético entre os temas sustentabilidade e espiritualidade: quando a dimensão espiritual humana é precária, as pessoas buscam o prazer e o progresso a todo custo, principalmente dos recursos naturais, levando à desarmonia social e à excessiva exploração da natureza; quando há uma vida mais consciente, há uma menor tendência ao consumo. Desta forma, constata-se que não há sustentabilidade sem espiritualidade. Com isto, a solução para os problemas mundiais está na transformação de cada pessoa, em um avanço espiritual delineado pelo desenvolvimento humano; não se pode esperar pelos governos ou pelas políticas. É preciso que cada pessoa pratique um modo de vida consciente, espiritual e sustentável; somente vidas individuais em harmonia com a natureza são capazes de preservar o Planeta (DHIMAN, 2016). A sustentabilidade está alicerçada em questões éticas e morais; não é possível transitar do desenvolvimento puramente econômico para o desenvolvimento sustentável sem considerar a espiritualidade (ética e moralidade) (KUMAR, 2017).

2.3 SÍNTESE TEÓRICA

Existem propostas em relação ao conceito de espiritualidade que serão apresentadas ao longo deste trabalho. Por sua vez, o conceito de sustentabilidade é derivado da definição de desenvolvimento sustentável (CMMAD, 1991), porém sem uma efetiva consolidação. Com a sustentação teórica apresentada nesta pesquisa, pode-se entender que *a sustentabilidade é um conjunto de valores que se transformam em ações que visam à preservação e a manutenção da vida como um todo no Planeta*. Levando em conta este conceito, a relação da sustentabilidade com a espiritualidade se encontra nos valores – apresentados nos conceitos de espiritualidade e

de espiritualidade no trabalho – que promovem a vida: *amor, respeito, empatia, harmonia, senso de comunidade, busca da paz, perdão, justiça, cuidado com a natureza, busca da saúde, ética, cooperação, alegria, segurança*. Salienta-se que a sustentabilidade está relacionada com a manutenção da vida, mas não apenas da vida humana, e sim todas as formas de vida que compõem o mundo; todas as formas de vida devem ser preservadas de maneira que haja equilíbrio e harmonia.

O foco teórico desta pesquisa avança no conceito de sustentabilidade, buscando entender a relação entre espiritualidade e sustentabilidade. Para auxiliar nesse entendimento, é preciso identificar, no discurso da sustentabilidade, onde se pode encontrar a espiritualidade (levando em conta o conceito de espiritualidade definido neste trabalho, com base nas literaturas estudadas).

O quadro 13 aponta, no discurso da espiritualidade, a relação com a sustentabilidade.

Quadro 13 – Discurso da Espiritualidade

(continua)

ESPIRITUALIDADE
A espiritualidade se relaciona com: emoção, amor, compaixão, tolerância, contentamento, responsabilidade, fé, harmonia e lealdade com o ambiente (GYATSO, 1999)
A espiritualidade é uma virtude que protege e impulsiona a vida , que garante o crescimento e a evolução humanos, e o movimento de sempre estar a frente e ir além (BOFF, 1993).
A espiritualidade tem relação direta com o propósito de vida, com sentimentos positivos que impliquem ações positivas baseadas no amor, no respeito e que promovam a vida (TANYI, 2002).
Tudo o que o ser humano faz tem um sentido, e a concepção de humanidade é coletiva , havendo uma compreensão de pertencimento a esse coletivo (CORTELLA, 2011).
Escala de valores organizacionais organizados em sete níveis: sobrevivência, relacionamento, autoestima, transformação, coesão interna, coesão externa, e servir (à humanidade e ao Planeta) (BARRETT, 2005).
É possível que a espiritualidade se constate por meio da natureza (ANANDARAJAH; HIGHT, 2001).
Geratividade e humanismo: Preocupação com as consequências das pessoas para o futuro, respeitando as futuras gerações (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).
O problema moral e espiritual abrange a falta de admiração, de compaixão, de amor, de respeito e de responsabilidade, a atitude humana em relação às futuras gerações e a falta de seriedade quando o assunto é responsabilidade intergeracional (ROCKEFELLER, 2015).
Elementos da espiritualidade para a sustentabilidade: perspectivas de longo prazo (gerações futuras possam se beneficiar com a generosidade da Terra); auto-transcendência (crescimento pessoal e comunitário, buscar o bem comum); comunhão (buscar o equilíbrio, entender a vida como presente: amigos, família, Terra); gentileza (viver para que os outros possam simplesmente viver) (ANDREWS, 2010).

Quadro 13 – Discurso da Espiritualidade

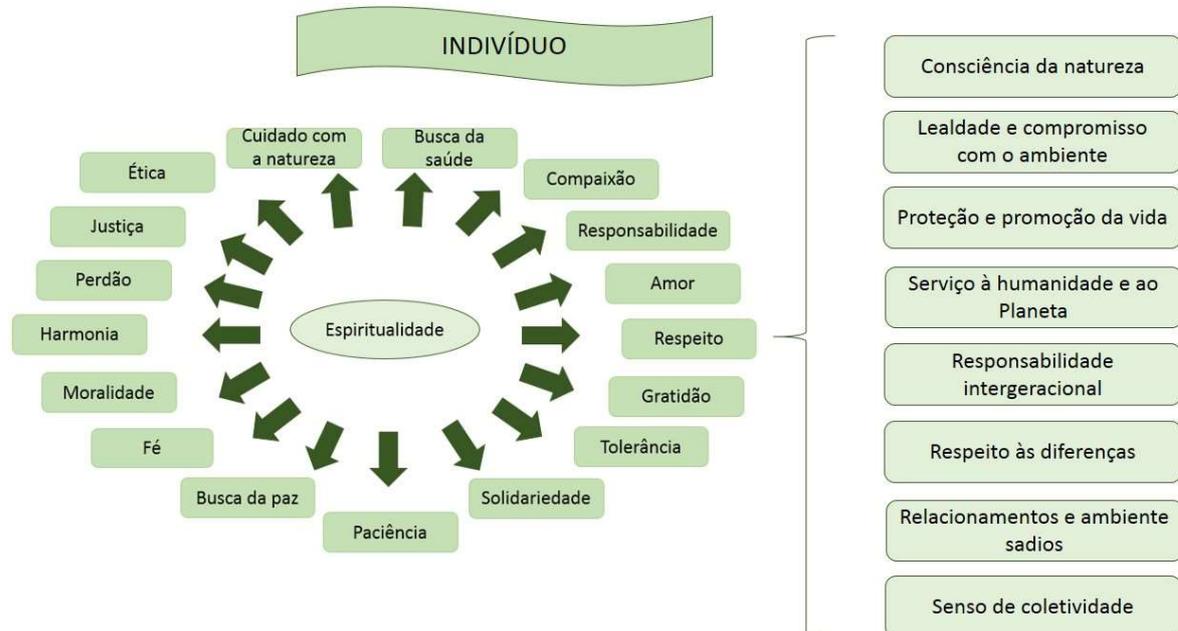
(conclusão)

Os <i>homo spiritualis</i> são seres que vivem em profunda integração com a consciência da natureza (MUKHOPADHYAY, 2010).
A espiritualidade é um elemento dinâmico e peculiar da humanidade que permite a busca pelo propósito da vida por meio de relacionamentos consigo mesmo, com a família, com a comunidade, com a natureza e com o algo superior (PUCHALSKI, 2014).
A espiritualidade tem relação direta com os resultados da empresa, com a liderança e a gestão de pessoas, com a educação, a ecologia , o bem-estar físico e espiritual, por meio de ações que reconheçam as pessoas como humanas e lhes assegurem relacionamentos e um ambiente sadios (PAULINO et al., 2011).
Os valores da espiritualidade abarcam um trabalho com significado, a criatividade dos funcionários, o comportamento ético e a transformação do mundo para melhor (FRIEDMAN; FRIEDMAN, 2008).
A espiritualidade é um conjunto de relações que são fundamentais para cada indivíduo e para o mundo, principalmente a relação sociedade-natureza e o sentido de respeito às diferenças e de que os seres se complementam uns aos outros, que não somos únicos e não conseguimos viver sozinhos (BOFF, 1993).
Quanto mais entendemos a totalidade da realidade em que estamos inseridos, passamos a respeitar a todos os seres vivos e entender que cada ato humano afeta a existência dos demais seres e do todo (MOTOMURA, 1998).
O trabalho é um requisito para a existência humana, em qualquer contexto social, é uma necessidade da vida humana, a qual se perpetua na relação homem-natureza (MARX, 2013).
A espiritualidade se caracteriza pela busca de sentido, que é a principal motivação humana, e pelo compromisso com o meio ambiente (GODOY, 2011).

Fonte: elaborado pela autora.

Do discurso da espiritualidade, são evidenciados valores da espiritualidade que contribuem para a sustentabilidade: consciência da natureza, lealdade e compromisso com o ambiente, proteção e promoção da vida, serviço à humanidade e ao Planeta, responsabilidade intergeracional, respeito às diferenças, relacionamentos e ambiente sadios e senso de coletividade. Trata-se de valores individuais que têm relação com o propósito de vida de cada um. Todos esses valores englobam os elementos da espiritualidade, propostos inicialmente com o conceito de espiritualidade: *espiritualidade é um conjunto de elementos que compõem a consciência dos indivíduos (amor, respeito, gratidão, solidariedade, compaixão, harmonia, fé, busca da paz, paciência, perdão, justiça, ética, responsabilidade, moralidade, tolerância, cuidado com a natureza e busca da saúde) que se traduzem em um modo de vida e que dão sentido à vida, auxiliam na busca do propósito de vida de cada um e ajudam na preservação e manutenção da vida (das pessoas, dos demais seres vivos, e do Planeta como um todo).*

Figura 8 – Discurso da Espiritualidade



Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 14 apresenta o discurso da Sustentabilidade no qual consta a relação com a espiritualidade.

Quadro 14 – Discurso da Sustentabilidade

(continua)

SUSTENTABILIDADE
Nós somos o mundo , e seus problemas são os nossos problemas (KRISHNAMURTI, 1995).
A sustentabilidade consiste em um equilíbrio dinâmico na interação entre os seres humanos , suas atividades e a capacidade de suporte do ambiente a essas atividades (BEN-ELI, 2014).
Estilo de vida harmônico que proporciona bem estar e bem viver a todos, uma forma justa, produtiva e sustentável de viver (GADOTI, 2008).
Preservar a terra e uns aos outros (MMA, 2000).
A Ecologia Espiritual é uma ligação espiritual do homem com a natureza. Quando o ser humano age de forma respeitosa à natureza, a conservação e a preservação fazem com que haja harmonia e equilíbrio entre meio ambiente e homens. A união entre natureza e sociedade é o verdadeiro significado da espiritualidade (SEGURA, 2017).
Valores Antropocêntricos X Valores Ecocêntricos (CAPRA, 1998).
Entender a sustentabilidade e a busca pela harmonia na relação homem-natureza implica organizar a sociedade e compreender que o homem não é mais importante do que os outros seres que têm vida (SEGURA, 2017).

Quadro 14 – Discurso da Sustentabilidade

(conclusão)

A espiritualidade e a sustentabilidade se alinham às leis essenciais da natureza, e é necessária uma consciência coletiva para que haja progresso (IKERD, GAMBLE; COX, 2014).
As gerações futuras também têm direitos: de herdar um Planeta preservado e sadio; as pessoas que viverão posteriormente assim como todos os seres vivos têm <i>direito ao futuro</i> , o que é definido como solidariedade generacional (BOFF, 1993).
Domínio Espiritual - fornece a orientação necessária de atitude e valor e atua como base para um código universal de ética (BEN-ELI, 2014).
A relação do homem com a natureza é regida por modelos socioculturais de uma sociedade, revelando que esse contexto social mantém em si tanto aspectos materiais como espirituais, que são fundamento da existência humana (PAWLOWSKI, 2008)
A Agenda 21 (1992) aborda, em especial, o desenvolvimento social, econômico e espiritual , sendo esta última dimensão uma novidade em relação à sustentabilidade (UNCED, 1992).
A agenda 21 de Filipinas atribui à sustentabilidade a dimensão espiritual por meio do princípio sensibilidade cultural, moral e espiritual . (NATIONAL ECONOMIC AND DEVELOPMENT AUTHORITY, 2012).
A sustentabilidade ecológica depende de uma compreensão profunda dos valores espirituais como interconexão, unidade, não-violência, compaixão, contribuição e altruísmo (DHIMAN, 2016).
A sustentabilidade humana pode ser entendida por meio do quadrante vital formado pelos capitais: humano, espiritual , social e emocional (OLIVEIRA, 2008).
A abordagem espiritual considera que a força interior é impulsionadora de mudanças. Assim, se as pessoas se constituírem com uma consciência espiritual , aceitarão sua responsabilidade e adotarão atitudes adequadas (BERNARD, 2013).
A relação homem-natureza só será garantida se houver uma revolução na mente humana, que se baseia em entender a profundidade do homem (BOFF, 2000).
A pedagogia da paixão para a sustentabilidade engloba uma abordagem que abrange desenvolvimento emocional e espiritual , que são importantes para a aprendizagem, particularmente no nível de graduação (SHRIVASTAVA, 2010).
A dimensão espiritual da sustentabilidade tem a ver com o senso de finalidade, é a única dimensão da sustentabilidade totalmente individual. A construção de um mundo mais sustentável depende da espiritualidade e do autoconhecimento (TUBARÃO, 2015).
Uma organização pode construir uma cultura espiritual por meio de um propósito que configure o valor da empresa (ROBBINS, 2005).
A transmissão da cultura, da ética, da moral e dos valores sociais e espirituais começa na família. E a transmissão destes aspectos de geração em geração é a essência da sustentabilidade (DAHL, 1996).

Fonte: elaborado pela autora.

A sustentabilidade é um conjunto de valores coletivos, apoiados na interação entre os seres humanos, na vida harmônica, na preservação da Terra, dos seres vivos e das pessoas, na união entre a sociedade e a natureza, na consciência coletiva, na solidariedade intergeracional, na sustentabilidade ecológica, na sustentabilidade humana, na sustentabilidade espiritual e no senso de finalidade.

Com isso, os temas espiritualidade e sustentabilidade se encontram, teoricamente, no conjunto de valores: a espiritualidade com os valores individuais que conduzem à sustentabilidade com seus valores coletivos, ou seja, *a relação entre espiritualidade e sustentabilidade está no conjunto de valores – individuais e coletivos – que compõem a capacidade de os seres humanos contribuírem com a preservação, respeito e manutenção de todas as formas de vida no mundo; os valores envolvem a promoção e valorização da vida por meio: da consciência da importância da natureza, da preocupação com as gerações futuras, da compreensão das consequências das ações presentes, do empenho para melhorar o mundo, por meio do entendimento, da compreensão e da clareza do propósito de vida de cada um.*

2.4 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

A partir da análise teórica, foi possível identificar que a espiritualidade e a sustentabilidade se relacionam diretamente. A espiritualidade é promovida por meio dos valores individuais, e a sustentabilidade, por meio dos valores organizacionais. Para que os valores individuais sejam transformados em valores organizacionais e colaborem efetivamente com a sustentabilidade, é preciso que o trabalho desempenhe uma função de concretizar a sustentabilidade por meio da espiritualidade e de transcender a sustentabilidade por meio da espiritualidade, ou seja, que a espiritualidade, por meio dos seus valores individuais, permita a materialização e prática da sustentabilidade, ao passo que a sustentabilidade se torne uma visão transcendente e que, por isso, seja um elemento essencial na vida das pessoas, não apenas um objetivo ou meta, mas sim uma prática diária espontânea.

A partir das considerações da literatura, é possível também mencionar algumas proposições teóricas:

P1: os gestores compreendem a espiritualidade como uma concepção valorativa do indivíduo, do campo subjetivo.

P2: os gestores compreendem a sustentabilidade como uma concepção valorativa do coletivo, expressa pela organização, e do campo objetivo.

P3: há uma relação, na visão dos gestores, entre espiritualidade e sustentabilidade que se evidencia nos valores individuais e organizacionais.

P4: os valores individuais e organizacionais que asseguram a relação entre espiritualidade e sustentabilidade são aqueles que remetem à consciência com o Planeta.

P5: a espiritualidade vai contribuir com a sustentabilidade se e somente se os valores individuais estiverem alinhados com os valores coletivos.

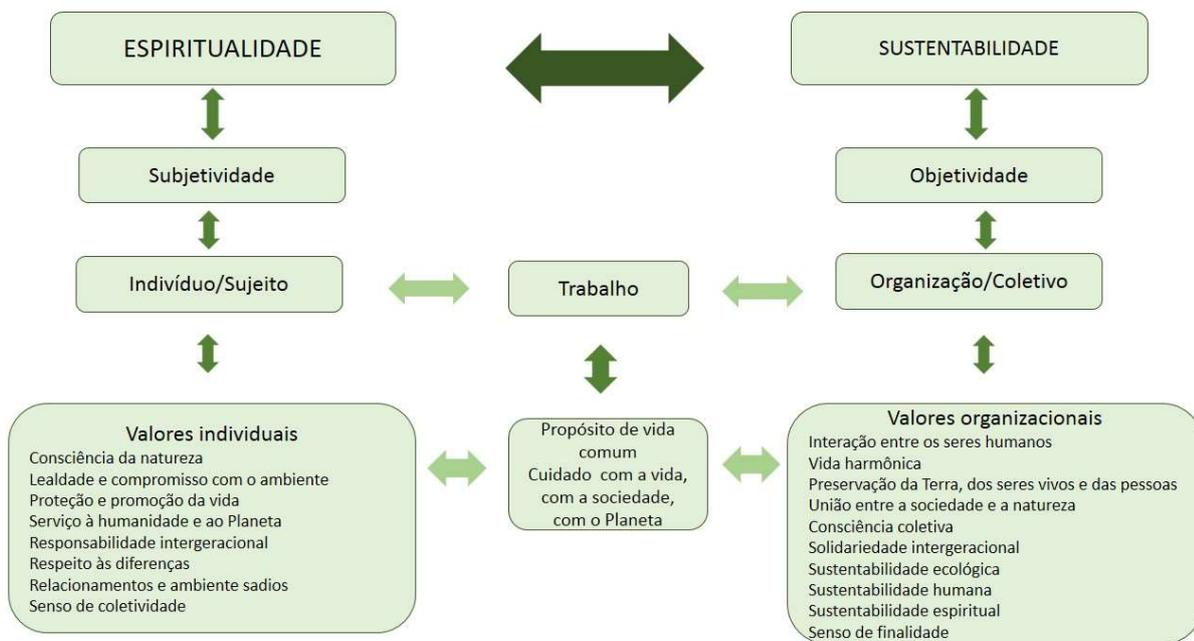
P6: o discurso da sustentabilidade precisa ser transposto para uma concepção valorativa que encontre na espiritualidade do indivíduo o entendimento maior, de vida harmônica, de cuidado, de preservação, de propósito sustentável. A partir disso, a espiritualidade se insere na sustentabilidade e a faz transcender, tornar-se uma perspectiva essencial para todos.

P7: o trabalho é o *locus* para alinhar a espiritualidade e os valores individuais com os valores coletivos da sustentabilidade.

P8: o papel do gestor e da organização é fazer com o que o trabalho se transforme em propósito de vida alinhado com a consciência de um mundo sustentável.

A figura 9 representa o *framework* teórico do estudo.

Figura 9 – *Framework* teórico



Fonte: elaborado pela autora.

No *framework* apresentado, é possível identificar, inicialmente, a relação mútua entre espiritualidade e sustentabilidade, que é o tema central desta pesquisa. A partir da espiritualidade, tem-se a sua relação com a subjetividade dos indivíduos, e a partir da sustentabilidade tem-se a relação com a objetividade e com as organizações e o coletivo, ou seja, a espiritualidade é tida como individual e a sustentabilidade como coletiva.

Por meio do trabalho, o indivíduo se relaciona com a organização e com o coletivo. O indivíduo é constituído pelos seus valores individuais que foram sintetizados por meio do

discurso em que a espiritualidade dialoga com a sustentabilidade; e a organização se constitui por meio dos valores organizacionais que foram revelados no discurso da sustentabilidade.

Tanto os valores individuais como os valores organizacionais precisam convergir para um propósito de vida comum e para o cuidado com a vida, com a sociedade e com o Planeta. Neste mesmo sentido, o trabalho, exercido por meio dos indivíduos nas organizações, também precisa estar alinhado com um propósito de vida comum e com o cuidado com a vida, com a sociedade e com o Planeta.

Valores, para Schwartz (1990, p. 142), são “as concepções das pessoas sobre os objetivos que servem como princípios orientadores em suas vidas”. O autor salienta que os valores transcendem situações e representam interesses coletivos e individuais. Os valores são representações cognitivas de necessidades dos indivíduos enquanto organismos biológicos, de requisitos para a interação social e de necessidades de sobrevivência e do bem-estar coletivo. A definição de valores, para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2010, p. 88), é que “são crenças, guias, metas gerais que nos informam sobre como agir melhor na vida. Valores fazem parte da nossa vida”. Os valores estão presentes no cotidiano, nas conversas diárias, nas pequenas escolhas e também nas grandes decisões.

Levando em conta as categorias reveladas nesta pesquisa e apresentadas no quadro 15, busca-se uma relação com o discurso da sustentabilidade (Quadro 14) e da espiritualidade (Quadro 13). Para isso, entende-se que os valores são a essência para que a espiritualidade realmente possibilite a sustentabilidade (consciência da natureza, lealdade e compromisso com o ambiente, proteção e promoção da vida, serviço à humanidade e ao Planeta, responsabilidade intergeracional, respeito às diferenças, relacionamentos e ambiente sadios e senso de coletividade), ou seja, os valores individuais permitem a compreensão de que o ser humano precisa ter um propósito de vida em prol da sustentabilidade, por meio da empatia, da fé, do cuidado ao outro, de bons relacionamentos, da busca do bem e da harmonia na Planeta. A organização, por meio da gestão e da liderança, deve proporcionar mecanismos para o desenvolvimento de valores coletivos, que garantam a interação entre os seres humanos, a vida harmônica, a preservação da Terra, dos seres vivos e das pessoas, a união entre a sociedade e a natureza, a consciência coletiva, a solidariedade intergeracional, a sustentabilidade ecológica, a sustentabilidade humana, a sustentabilidade espiritual e o senso de finalidade.

Seguindo-se essas premissas, os indivíduos, por meio de seus valores individuais de espiritualidade, serão direcionados, por meio do seu trabalho, pela organização e pela gestão para a possibilidade de desenvolver os valores coletivos da sustentabilidade.

3 MÉTODO

Esta pesquisa constitui um trabalho construtivista, de natureza descritiva e exploratória baseada na abordagem qualitativa (MATTAR, 2014; MALHOTRA, 2011; GIL, 2010; FLICK, 2009). Este capítulo apresenta o detalhamento da pesquisa.

3.1 COLETA DOS DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA

Para a execução do método, foram realizadas entrevistas em grupo – em uma sistemática com a aproximação dos grupos de foco (SELLTIZ; WRIGHTSMAN, COOK, 1987; BACKES et al., 2011) – por meio de debates moderados e com um roteiro semiestruturado, com 35 gestores de diferentes tipos de organizações: empresas privadas, universidades públicas, universidades privadas, prefeituras municipais, Organizações Não-Governamentais (ONGs), polícia civil, brigada militar, entre outros, a fim de identificar as percepções dos gestores sobre os temas espiritualidade e sustentabilidade nas organizações. As entrevistas em grupo foram desenvolvidas de forma *on line*, de 17 de julho de 2020 a 03 de setembro de 2020.

Com o intuito de não utilizar em demasia o tempo dos gestores das organizações que normalmente são pessoas muito ocupadas, determinou-se o tempo de em torno de uma hora para cada reunião. Com relação ao número de participantes, inicialmente a ideia era ter 5 participantes, porém, a primeira entrevista foi composta por 4 convidados e percebeu-se que 3 ou 4 gestores seria o número ideal em relação ao tempo e às contribuições da entrevista. Então, optou-se por no máximo 4 participantes por reunião, para que todos pudessem expressar suas ideias e interagir com o grupo no tempo estipulado.

Foram efetuadas, basicamente, três perguntas abertas:

- o que vocês entendem por espiritualidade;
- o que vocês entendem por sustentabilidade;
- como, para vocês estes temas se encontram/unem/conectam e como eles aparecem no contexto das organizações.

Essas três perguntas foram suficientes para todos os debates.

Considerou-se o tempo de uma hora, porém algumas entrevistas duraram mais e outras menos. Foi incentivado o uso do *chat* na reunião para que os participantes expressassem mais opiniões, seja antes ou após suas falas inclusive para complementar ou contestar opiniões dos outros gestores. Porém, poucos fizeram uso dessa ferramenta.

O trabalho da moderadora/pesquisadora foi apenas de fazer as perguntas gerais. Buscou-se não haver interferência ou expressão de opiniões.

Cada grupo foi formado por gestores de organizações diversas, preferencialmente mesclando gestores de organizações públicas com gestores de organizações privadas. Cada reunião foi gravada, com a autorização dos participantes, e analisada posteriormente após a síntese de cada fala. Ao final de cada reunião, foi feita uma descrição das partes mais relevantes da fala de cada participante e este texto foi enviado por e-mail a cada pessoa para que cada um confirmasse ou acrescentasse, de forma escrita, suas ideias sobre o tema após as discussões em grupo. Nem todos os participantes retornaram a este e-mail. Porém, como as entrevistas tinham sido autorizadas e gravadas, não houve problemas, pois o intuito era de o participante agregar informações à sua fala para contribuir com a pesquisa.

Os respondentes tiveram acesso ao caráter básico da pesquisa bem como ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 1).

Ao iniciar a conversa, a pesquisadora falava um pequeno texto introdutório: “estou me desafiando a fazer minha pesquisa de forma virtual devido às dificuldades enfrentadas por este período de pandemia. Agradeço a presença virtual de todos e a disponibilidade. Estão presentes nesta entrevista os convidados X, Y e Z. Faz parte do meu método eu não apresentar mais informações para não induzir os participantes. As respostas são totalmente livres, e não existem respostas certas ou erradas; tudo o que for comentado na entrevista será levado em consideração na pesquisa: o que você entende por espiritualidade? o que você entende por sustentabilidade? de que forma você percebe que estes dois temas se unem no contexto das organizações? A entrevista terá duração de em torno de uma hora. É possível, a qualquer momento, que os participantes acrescentem mensagens via chat, e isto é de grande importância. Após a entrevista, a pesquisadora enviará uma síntese da sua fala para seu e-mail para que você possa confirmar, retificar ou acrescentar comentários de acordo com a fala de outros participantes ou mesmo com alguma ideia que você teve e não conseguiu expor no momento. Solicito a autorização para gravação da conversa para posterior transcrição e análise. Sintam-se à vontade para desistir a qualquer momento se assim preferirem.”

Dentre os participantes da pesquisa, alguns representavam a gestão de mais de um tipo de organização:

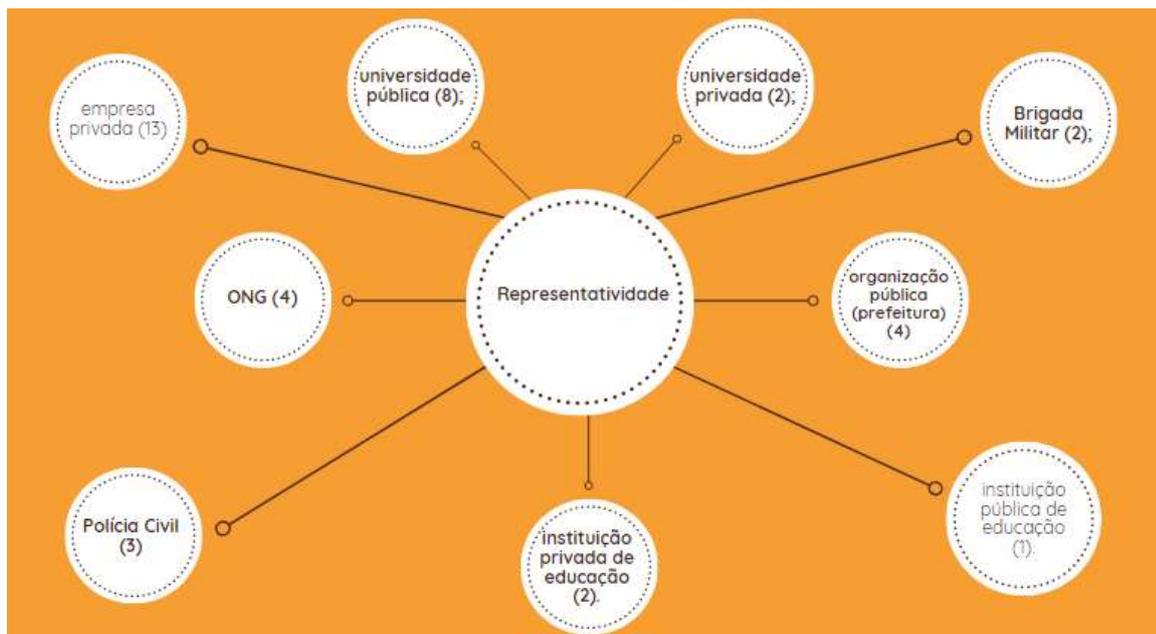
Figura 10 – Sujeitos da pesquisa e organização representante



Fonte: elaborado pela autora.

No total, houve representatividade para:

Figura 11 – Representatividade



Fonte: elaborado pela autora.

A Figura 11 denota que a empresa privada foi representada 13 vezes; a universidade pública, 8; a universidade privada, 2; a Brigada Militar, 2; ONG, 2; Polícia Civil, 3; instituição privada de educação, 2; instituição pública de educação, 1; e organização pública (prefeitura), 4 vezes. Alguns participantes representaram mais de um tipo de organização, por exemplo, ser gestor de uma ONG e de uma empresa privada, ou ser gestor de uma empresa privada e de uma organização pública (prefeitura), o que demonstra a expressividade das gestões analisadas nesta pesquisa.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere à abordagem qualitativa dos dados, utilizou-se a técnica de análise temática proposta por Braun e Clarke (2006) por considerá-la mais adequada ao estudo em tese.

Braun e Clarke (2006) propõem seis fases da análise temática:

1. Familiarizar-se com os dados, por meio da transcrição, leitura, releitura e apontamentos iniciais;
2. Gerar códigos iniciais, por meio da codificação de características interessantes que os dados apontem e a coleta de dados relevantes para cada código;
3. Buscar os temas, agrupando códigos e dados para possíveis temas;
4. Revisar os temas, verificando se os temas têm relação aos extratos codificados e ao conjunto de dados inteiro, criando um mapa temático;
5. Definir e nomear temas com base em uma análise para verificar as especificidades de cada tema, gerando nomes para cada tema;
6. Produzir o relatório, analisando os extratos selecionados.

As fases propostas por Braun e Clarke (2006) foram seguidas nesta pesquisa: inicialmente as falas dos participantes foram sintetizadas, lidas mais de uma vez, e foram apontadas ideias relevantes sobre o que estava posto, de maneira a iniciar uma construção das categorias; as falas foram analisadas em arquivos do *Microsoft Word*® da seguinte forma:

- o primeiro arquivo continha todas as falas, intitulado “todas as falas”;
- o segundo arquivo, chamado de sumarização, foi trabalhado de forma a retirar do texto as falas que não tinham relação com o tema;
- com base no segundo arquivo, foram criados mais 3 arquivos, chamados de categorização espiritualidade, categorização sustentabilidade e categorização os dois. Foi nestes 3 arquivos que houve a criação das categorias de cada tema (espiritualidade, sustentabilidade, espiritualidade e sustentabilidade) e foi neles que mais houve a concentração de maior parte da

pesquisa para alcançar os objetivos e os resultados. Estes arquivos foram construídos da seguinte forma: primeiro nomeados em relação ao tema, depois iniciou-se o processo de pensar e decidir sobre quais categorias poderiam fazer parte. As categorias foram sendo distribuídas, e, abaixo de cada uma delas, foram colocadas todas as falas correspondentes e seus respectivos entrevistados com nome codificado de E1 até E34.

3.3 DESENHO DA PESQUISA

A figura 12 apresenta as fases que foram executadas para alcançar os objetivos da pesquisa.

Figura 12 – Fases do método



Fonte: elaborado pela autora.

A figura 12 representa os passos que foram seguidos para a elaboração desta tese, iniciando pela revisão de literatura, a qual foi base para a definição das proposições teóricas que, por sua vez, foram retomadas nos resultados. Para a execução da pesquisa, foi definido que o público a ser entrevistado seriam gestores de organizações diversas. Os gestores foram contatados, por telefone, e-mail ou redes sociais para o agendamento das entrevistas por grupos.

As entrevistas foram realizadas e gravadas para posterior síntese das falas. A síntese foi lida, e foram feitos apontamentos iniciais para a pesquisa. Após, foram definidas as categorias levando em conta o que a literatura já havia apresentado e o que as falas traziam para contribuir e acrescentar. Com as categorias criadas, foram agrupados os trechos das falas que pertenciam a cada categoria de modo a constitui-la.

Com as categorias preenchidas com as contribuições dos gestores, a literatura foi retomada com o intuito de que houvesse um diálogo entre a parte teórica e a parte empírica. Ao final, foi construída a proposta de framework que alinha a teoria apresentada com as contribuições práticas para a gestão que foram evidenciadas na pesquisa.

3.4 O MÉTODO, OS OBJETIVOS DA PESQUISA E AS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

O quadro 15 indica a relação dos objetivos da pesquisa com o método utilizado.

Quadro 15 – O método e os objetivos da pesquisa

Objetivos	Proposições teóricas atendidas	Coleta e análise
Apresentar a compreensão dos gestores de organizações sobre o conceito de espiritualidade	P1	Entrevistas em grupo; Categorização por temas
Evidenciar a percepção dos gestores de organizações sobre o conceito de sustentabilidade	P2	
Enfatizar a perspectiva dos gestores de organizações sobre a relação entre os temas espiritualidade e sustentabilidade	P3, P4, P5, P6	
Propor um <i>framework</i> com implicações para a gestão organizacional tendo em vista a espiritualidade e a sustentabilidade	P7, P8	Dados da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 15 mostra que as entrevistas em grupo geraram informações para atingir os três primeiros objetivos da pesquisa, culminando com a proposta de *framework* empírico com implicações para os gestores com vistas a implementar a espiritualidade em prol da sustentabilidade.

3.5 CATEGORIAS EVIDENCIADAS NA PARTE EMPÍRICA

As categorias criadas buscaram abranger o campo temático das falas, sendo que a partir de uma primeira leitura geral iniciou-se o processo de decidir quais categorias iriam ser utilizadas. E uma mesma fala pôde pertencer a mais de uma categoria. Em um primeiro momento, várias opções de categorias foram mencionadas, mas, posteriormente, percebeu-se que algumas delas não teriam consistência e foram, portanto, excluídas. Considerou-se, então, categorias com pelo menos 3 falas de 3 participantes diferentes.

A figura 13 evidencia as categorias que são resultado das entrevistas da pesquisa e que serão base da próxima seção: análise e discussão dos resultados.

Figura 13 – Categorias da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

As categorias foram construídas *a posteriori*, porém a pesquisadora buscou, durante as entrevistas, anotar pontos importantes e relações com a literatura, com vistas a facilitar o trabalho que viria posteriormente com a análise, lembrando quais categorias já estavam presentes na literatura posta, e quais categorias não haviam sido mencionadas.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Da **primeira** entrevista, realizada no dia 17 de julho de 2020 às 18:30h pelo *Google meet*, fizeram parte 4 participantes: um representando uma empresa privada, dois representando uma universidade pública e um representando a Brigada Militar. A entrevista durou cerca de uma hora e oito minutos de conversa.

Da **segunda** entrevista, realizada no dia 21 de julho de 2020, às 10h, participaram 4 pessoas: uma representando uma universidade privada, um representante da Brigada Militar, um representante da Polícia Civil e um representante de empresa privada. A entrevista durou cerca de 45 minutos.

Na **terceira** entrevista, realizada no dia 22 de julho de 2020, às 18:30h e que durou cerca de uma hora e 15 minutos, participaram 3 pessoas: uma representando uma universidade privada, uma representando uma universidade pública e uma representando uma empresa privada.

Na **quarta** entrevista, realizada no dia 28 de julho de 2020 às 19h e que durou em torno de 40 minutos, participaram um gestor de empresa privada e atuante em uma prefeitura, uma ex-gestora de uma ONG e uma gestora de universidade pública.

A **quinta** entrevista, realizada no dia 29 de julho de 2020 às 18:30h e da qual participaram uma representante da polícia civil, e dois representantes de universidade pública, durou cerca de 45 minutos.

Na **sexta** entrevista, realizada no dia 05 de agosto de 2020, às 18:30h, participaram um gestor de empresa privada, um gestor de ONG, um gestor da polícia civil e um gestor de prefeitura municipal. A entrevista durou certa de 57 minutos.

A **sétima** entrevista foi realizada no dia 12 de agosto de 2020, às 18:30h. Dela participaram dois gestores de organização pública (prefeitura), um gestor de ONG, um representante de universidade pública. A entrevista durou cerca de 55 minutos.

A **oitava** entrevista foi realizada no dia 19 de agosto de 2020, às 18:30h. Dela fizeram parte dois representantes de instituição privada de ensino e um representante de empresa privada. A entrevista durou cerca de 40 minutos

Na **nona** entrevista participaram 3 convidados, sendo dois gestores de empresa privada e um gestor de universidade pública. A entrevista foi realizada no dia 01 de setembro de 2020, às 18:30h e durou cerca de uma hora.

Na **décima** entrevista, realizada no dia 03 de setembro de 2020, às 10h, participaram um gestor de empresa privada e fundador de uma ONG, e dois gestores de empresa privada. A entrevista durou cerca de 40 minutos.

Quadro 16 – Entrevistas

<i>Entrevista</i>	Dia e hora	Número de Participantes	Organizações representadas	Participantes
<i>Primeira</i>	17 de julho de 2020 às 18:30h	4	Empresa privada, universidade pública e Brigada Militar	E19, E4, E25 e E16.
<i>Segunda</i>	21 de julho de 2020, às 10h	4	Universidade privada, Brigada Militar, Polícia Civil e empresa privada.	E22, E3, E32 e E27.
<i>Terceira</i>	22 de julho de 2020, às 18:30h	3	Universidade privada, universidade pública e empresa privada	E9, E2 e E12.
<i>Quarta</i>	28 de julho de 2020 às 19h	3	Empresa privada e organização pública (prefeitura), ONG e universidade pública	E11, E7, E28.
<i>Quinta</i>	29 de julho de 2020 às 18:30h	3	Polícia civil e universidade pública	E6, E20 e E23.
<i>Sexta</i>	05 de agosto de 2020, às 18:30h	4	Empresa privada, ONG, Polícia Civil e organização pública (prefeitura)	E29, E26, E8 e E17.
<i>Sétima</i>	12 de agosto de 2020, às 18:30h	4	Empresa privada e instituição privada de educação.	E14, E30, E31 e E10.
<i>Oitava</i>	19 de agosto de 2020, às 18:30h	3	Empresa privada, instituição privada de educação e instituição pública de ensino.	E15, E24 e E33.
<i>Nona</i>	01 de setembro de 2020, às 18:30h	3	Empresa privada e universidade pública	E1, E21 e E18.
<i>Décima</i>	03 de setembro de 2020, às 10h	4	Empresa privada e ONG	E13, E34, E35 e E5.

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 16 apresenta informações sobre os 10 grupos de entrevistas: data e hora de realização, número de participantes e organizações representadas. Na coluna participantes é indicado cada participante com a denominação usada na pesquisa para referenciar cada gestor sem, necessariamente, identificá-lo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção da tese é dedicada a apresentar e discutir os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas em grupo. A seção será dividida em subcapítulos para melhor apresentar os resultados e alinhá-los com os objetivos da pesquisa.

O primeiro subcapítulo tratará de caracterizações de cada entrevista e de algumas percepções iniciais; o segundo, tratará do conceito de espiritualidade; o terceiro do conceito de sustentabilidade; o quarto sobre a relação dos temas; o quinto abordará a proposição do *framework* para a gestão; e o sexto versará sobre conteúdos específicos das entrevistas que contribuem com a pesquisa.

4.1 PERCEPÇÕES INICIAIS E GERAIS DAS ENTREVISTAS EM GRUPO

Esta seção aponta percepções iniciais e gerais sobre as entrevistas trazendo comentários sobre o conteúdo das conversas, já que todas as entrevistas trouxeram contribuições novas, relevantes e complementares, o que legitimou ainda mais esta pesquisa.

Na primeira entrevista, houve, por parte dos 4 participantes, a exposição de experiências pessoais, principalmente durante a conversa sobre a pergunta “o que você entende por espiritualidade”. E4 expôs crises econômicas as quais enfrentou; E16 comentou que cozinha muito bem, e aproveitava essa habilidade no trabalho para resolver problemas com estresse na equipe; outro participante expôs a relação de rezar com o filho; E25 expôs a perda do marido e como criou 4 filhos; então isso revela que a espiritualidade é um tema que abrange, inevitavelmente, a vida pessoal dos gestores.

Numa síntese geral da primeira entrevista, tem-se alguns pontos de vista e dimensões a serem destacados:

- o conceito de espiritualidade estar ligado (ou não) à religiosidade: E16 afirma que “espiritualidade é religiosidade”, e E19 afirma que “não é religião” porque ele não acredita em religião;
- a relação entre espiritualidade e sustentabilidade evidenciada por meio da fé, que é considerada uma força interna, que motiva as pessoas para fazerem as coisas, e a forma como cada pessoa vai agir leva em conta que não deve prejudicar os demais, buscando uma colaboração com o todo, e nesta direção encontra-se a sustentabilidade.
- a amplitude do conceito sustentabilidade é evidenciada nas falas;
- a importância de o líder ser espiritualizado;

- a importância das decisões que se toma: o que as decisões humanas afetam?

- a relação entre espiritualidade e sustentabilidade evidenciada numa visão macro, de entender o Planeta como um todo, que tudo converge entre si, que tudo deve existir em harmonia e equilíbrio, que cada ser que compõe o Planeta tem os mesmos direitos que o homem.

- as dificuldades para se implementar a sustentabilidade;

- como dimensões: liderança, decisões, autoconhecimento, inspiração, fé, visão macro, família, trabalho, felicidade, coletividade, empatia, valor para a vida, harmonia, equilíbrio, bem, eficiência no trabalho, Deus.

Como percepções gerais da segunda entrevista, tem-se:

- predominou a palavra equilíbrio;

- surgiu a ideia de bem estar próprio e bem comum; fazer o bem;

- práticas como meditação, oração, rituais, tudo o que faça a pessoa se sentir bem;

E22 comentou sobre uma passagem do livro O Código Da Vinci considerando que as religiões foram criadas para que o ser humano seja melhor.

A maioria dos entrevistados comenta na terceira entrevista, já no início da sua fala, algo relacionado à sua profissão e sua organização, o que resulta em entender a espiritualidade intrinsecamente ligada ao sujeito como ser único, mas também do sujeito enquanto ser eu compõe uma organização.

Nesta entrevista, surgem comentários sobre:

- Bem estar- dos funcionários, do sujeito, bem estar próprio

- práticas como meditação, ioga, pilates, boas companhias incluindo um bom livro, oração, ritual, viagem na qual se trabalhe os princípios da sustentabilidade e da espiritualidade.

Na quarta entrevista foi bastante abordada a questão do cuidado: com a vida, com o ambiente, com as relações, cuidar daquilo que pertence ao ser humano, cuidar do outro.

Um dos comentários mais representativos da relação entre sustentabilidade e espiritualidade surgiu na entrevista pelo entrevistado E7 que considerou: **“a gente pode fazer a relação da sustentabilidade com a espiritualidade na questão finitude, com uma grande diferença: na espiritualidade a gente busca a compreensão de que não há finitude, que nós transcendemos a materialidade. Quando a gente discute sustentabilidade aí a gente percebe que há finitude”**.

Na quinta entrevista, o que mais chamou a atenção foi o âmbito das relações: relações interpessoais, necessidade de estar em boas relações, equilíbrio nas relações, relações com a natureza.

A importância da empatia é citada por E6, juntamente com a “harmonização, na sintonia dos trabalhos, se tem alguém que não fecha com uma atividade em específico, essa pessoa está no lugar errado e não pode continuar naquela função, porque em outro setor ela vai render muito mais, a pior coisa é uma pessoa estar num lugar de que ela não gosta, onde ela não se conecta com o trabalho, então ela não vai render e vai pesar para todos os outros” (E6). E23 também aponta a empatia relacionada à espiritualidade e ao ambiente de trabalho.

E6 também comenta que a relação da espiritualidade com a sustentabilidade está no bem estar de cada um: “sendo a espiritualidade o bem estar de cada um, atingir o bem estar da minha vida pessoal, e a sustentabilidade também tem esse viés do bem estar social, e o bem estar social é o bem estar de cada um, individualmente, acho que tem conexão entre os dois temas. Dentro da organização, eu não vejo nada tão claro, mas eu vejo algumas atitudes que são de sustentabilidade, por exemplo, reciclar o papel. Se os dois temas buscam o bem estar, tanto a espiritualidade (bem estar pessoal) quanto a sustentabilidade (bem estar social) então eles têm, obrigatoriamente, uma conexão dentro do ambiente de trabalho.”

Dois variáveis interessantes foram evidenciadas nesta entrevista: a disseminação de *fake news* e a utilização das redes sociais. A espiritualidade aparece como elemento que ajuda a entender melhor esses dois contextos e a conscientizar as pessoas a fazerem bom uso das redes sociais e a não disseminarem notícias falsas.

Também nesta entrevista surgiu o aspecto cultural, a necessidade de preservar a cultura, como E20 ressalta “tem autores que incluem outras variáveis como a questão cultural, espacial, geográfica, outras formas de ver a sustentabilidade e tornando o conceito mais complexo, mas acho que pelo menos a **dimensão cultural** é bem importante, tudo o que a gente faz não é social, econômico e ambiental, a gente é muito regido pela cultura, pelas influências, e também temos muito influência do local onde estamos, se estamos no meio da Amazônia, ou no meio do deserto, ou numa cidade, o comportamento, as nossas necessidades variam”.

Na sexta entrevista surge muito fortemente a importância de acreditar em um mundo melhor, como E17 salienta “a gente ouve uma palavra muito forte que é o **acreditar**, e o acreditar vem da nossa fé, quando a gente fala em acreditar em algo melhor, a gente fala também na questão de acreditar que a gente pode construir um mundo melhor, uma empresa melhor, uma comunidade melhor, um ambiente onde a gente está inserido melhor, então eu acho que essa palavra acreditar relaciona bem a sustentabilidade com a espiritualidade, é o acreditar” e E29 colabora com “nós precisamos acreditar muito em algumas coisas para poder fazer o que nós fizemos, o nosso trabalho ele requer acreditar, ter fé, acreditar na capacidade de mudar o ser humano em algum aspecto, não podemos jamais deixar de acreditar nisso”.

Na sétima entrevista, pela segunda vez surgiu a ideia de **trabalho humanizado**: E31 aponta que “o olhar é para fazer um trabalho cada vez mais humanizado, um olhar do cuidado, porque nós precisamos cuidar de quem ensina, nós precisamos cuidar de quem cuida e precisamos transcender esse conceito”.

A oitava entrevista revelou principalmente que a espiritualidade está relacionada aos valores individuais e da organização, e que práticas relacionadas à espiritualidade e à sustentabilidade muitas vezes não são formalizadas nem publicizadas, mas são fortemente desenvolvidas na organização, por exemplo quando E24 afirma que “na minha empresa, a gente não tem tantas iniciativas” de sustentabilidade, muitas vezes ele está minimizando as práticas da própria empresa ao não reconhecer a amplitude do conceito de sustentabilidade e suas possibilidades de aplicação.

Nesta entrevista surgiu novamente a espiritualidade relacionada à liderança. E15 comenta a importância de “a gente perceber o colaborador, o liderado como um ser integral, que tem inúmeras perspectivas e que talvez para que ele atinja os resultados que ele tem como meta, como objetivos, como propósito do seu próprio trabalho, as ações e as rotinas, que a gente precisa considerar todas as perspectivas desse indivíduo para que ele tenha uma melhor performance no trabalho. Então, a espiritualidade vem para trazer esse olhar mais amplo e como que a gente pode ajustar os focos para obter melhores resultados”. Aqui é demonstrada a relação da espiritualidade com a liderança, e aquilo que o líder deve levar em conta para garantir o melhor desempenho dos seus liderados.

Na nona entrevista surge o contexto do **empreendedorismo**. E21 comenta que “eu achei interessante falar de empreendedorismo sustentável, e uma das coisas que eu tento trabalhar com os alunos em relação à sustentabilidade, os próprios Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que estão na moda agora, é que os ODS são objetivos que a humanidade está buscando até 2030, que têm toda uma responsabilidade das empresas, das nações, e assim por diante, mas tem também a questão individual, como que cada um pode contribuir” e E18 salienta que “eu vejo como empreendedorismo, como potencial, a pessoa buscar, incentivar, motivar essas emoções que a gente vive no dia a dia, buscando dar sempre o seu melhor, sempre melhorar no que a gente precisa evoluir”.

Na décima entrevista, foram apontadas muitas questões relacionadas às organizações:

- E13 comenta que “os nossos funcionários recolhem tudo o que é garrafinha plástica e latinha de refrigerante, e juntam para reciclagem, então estamos ajudando o ambiente, e ajudando também, por ano nós recolhemos em torno de 7 ou 8 toneladas de plástico e latas que

são vendidas, e o recurso oriundo dessa venda é todo distribuído para os funcionários que fazem essa coleta”;

- E5 salienta que “eu, quando faço uma entrevista para seleção de alguma pessoa, eu busco bem mais saber se a pessoa é espiritualizada, se ela tem *skills* comportamentais, do que técnica, porque técnica a gente consegue desenvolver, e espiritualidade já é algo bem mais difícil e impacta muito nas organizações, uma pessoa que tem força de vontade, uma pessoa que tem um propósito”;

- E34 aponta que “nós nos melhoramos, nós melhoramos o nosso ambiente, melhorando o nosso entorno, melhoramos a nossa convivência, certamente isso, além de nos transformar em pessoas melhores, fará com que as pessoas com as quais nós convivemos, a família, a empresa, os colaboradores, os clientes, os amigos”;

- e E35 destaca que “e aí os japoneses começaram a implantar vários programas, e um deles se chama 5S, muitas empresas já têm implantado. E os funcionários acabam implantando os 5S na sua própria casa, e é legal isso, eles abraçam a causa, e normalmente quem abraça essa causa são pessoas que têm filho, criança pequeno, recém-nascido, eles começam a ter uma visão de sustentabilidade, o que vai deixar para seu filho, porque as empresas, empresários, lideranças têm um papel bem importante para a sociedade como um todo”.

4.2 COMPREENSÃO DE GESTORES DE ORGANIZAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE ESPIRITUALIDADE

Esta seção busca atender ao primeiro objetivo da pesquisa – apresentar a compreensão dos gestores de organizações sobre o conceito de espiritualidade – e a verificar a proposição P1: os gestores compreendem a espiritualidade como uma concepção valorativa do indivíduo, do campo subjetivo.

Em relação ao tema Espiritualidade, foram identificadas 19 categorias nas falas dos entrevistados. São elas: energia, propósito/sentido, conexão, empatia, liderança, valores, relacionamento entre as pessoas, cuidado, fé, relação com a religião, decisão, bem/bem estar, transcendência/além do material, Deus/universo, força, resiliência/melhoria, acreditar/crenças, trabalho/organização, harmonia/equilíbrio.

Figura 14 – Categorias da Espiritualidade



Fonte: elaborado pela autora.

A primeira categoria evidenciada nesta pesquisa relacionada ao tema espiritualidade foi a Energia. Em relação à energia, Kinjerski e Skrypnek (2006) apontaram o Espírito no Trabalho composto por elementos místicos que têm a ver com uma energia positiva e vital, relacionada com alegria, felicidade, transcendência e busca da perfeição. Boff (1993, p. 139) aponta que “espiritualidade. Espírito em seu sentido originário não constitui uma parte do ser humano, em distinção do corpo. É uma expressão para designar a totalidade do ser humano enquanto energia, sentido e vitalidade” e ainda que “espírito é um nome para dizer a energia e a vitalidade de todas as manifestações humanas (BOFF, 1993, p. 165).

Com isso, a espiritualidade enquanto energia pode ser considerada um elemento que favorece a existência e a continuidade da vida, um fator que possibilita a vida, como afirma E12: “eu levo a espiritualidade para uma energia que me move e me faz acreditar e ter esperança no ser humano como um todo” e E7: “espiritualidade e amor estão muito ligados e você só percebe isso quando você abdica da sua vida pela de alguém, eu trocaria a minha vida pela do

meu filho, e quando a gente entrega a tua vida pela do outro, é uma coisa muito maior que a tua materialidade não justifica. É uma energia cósmica na qual eu acredito, se não eu perco até a razão de enfrentar alguns desafios”.

Figura 15 – Energia



Fonte: elaborado pela autora.

No que se refere à categoria propósito/sentido, Tanyi (2002) evidencia que a espiritualidade é um caminho para a busca do significado e propósito na vida. Godoy (2011) destaca que a espiritualidade é determinada pela busca de sentido. Corroboram com esta ideia E10: “uma busca humana por alguns significados da vida, seriam justificativas que a gente tenta trazer para o nosso cotidiano”, E11: “penso que a espiritualidade está muito relacionada a uma condição de percepção do mundo, uma questão de evolução, à medida que vamos vivendo e vamos refletindo sobre nossas experiências, boas ou não, vamos ampliando essa condição de perceber o mundo e a vida não sob a perspectiva do individual, mas do coletivo, e aí se começa a perceber qual a razão da nossa existência, por que estamos aqui? Qual é a nossa essência como ser humano?” e E32: “Espiritualidade é um estado de espírito, envolve o entendimento sobre o que nós somos, de onde viemos, para onde vamos”.

Figura 16 – Propósito/sentido

+ **Propósito/sentido**

E2 daí tu vai buscar o teu propósito de vida

E5 força do propósito. Eu acho que é isso: o que te faz acordar todos os dias pela manhã? Eu vejo que a espiritualidade está aí

E5 uma pessoa que tem força de vontade, uma pessoa que tem um propósito, com certeza, dias bons a gente não vai ter todos os dias, mas o que me faz acordar de manhã? Qual o meu propósito? O que eu quero deixar de legado nessa vida? A espiritualidade diz muito sobre isso

Tanyi(2002); Godoy (2011)

Fonte: elaborado pela autora.

Silva; Siqueira (2009), Karakas (2010) e Kinjerski e Skrypnek (2006) abordam a conexão como elemento da espiritualidade. Com isso, a conexão era uma categoria já prevista na pesquisa pelas proposições dos autores estudados. O entrevistado E8 salienta “a gente precisa se conectar muito consigo mesmo” e E26 “no mundo profissional, tem a ver com a capacidade de empatia, de a gente sair da nossa caixa, da nossa visão estreita e tentar se conectar com os outros a partir de sentimentos, de coisas menos reais, menos concretas, mas que são igualmente importantes ou até mais”. A conexão que está relacionada ao tema espiritualidade é ampla: “espiritualidade é o aspecto da humanidade que se refere à forma como os indivíduos buscam e expressam significado e propósito e a maneira como eles experimentam sua conexão com o momento, para si mesmo, para os outros, para a natureza e para o significativo ou sagrado” (PUCHALSKI et al., p. 887, 2009).

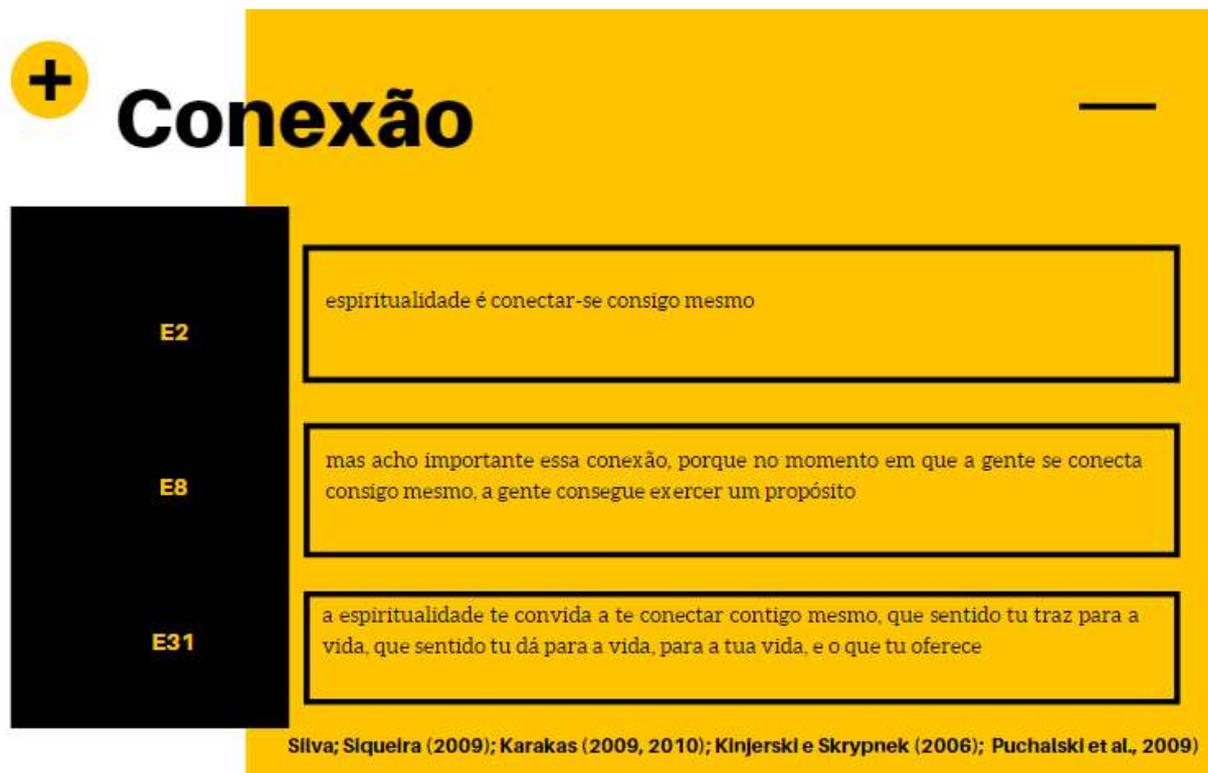
Ainda em relação à conexão, Rajagopal et al. (2020) propõem uma série de ferramentas de cuidados para a saúde em relação ao Covid-19. Dentre essas ferramentas está o cuidado espiritual. Para o cuidado espiritual, indicam-se algumas estratégias:

- conexão interna, consigo mesmo: tirar um tempo para orar, meditar, refletir, ficar em silêncio; refletir sobre o que é possível modificar dentro de casa, ler, fazer trabalhos manuais, pensar em desejos em termos de cuidados médicos, refletir sobre a vida e os valores;

- conexão externa com os outros (usar aplicativos de redes sociais para se comunicar com as pessoas, doar tempo, dinheiro ou experiência para ajudar outras pessoas) e com a natureza (passar um tempo no jardim, plantar e/ou cuidar de plantas dentro de casa, colocar água para os pássaros, dar água para os cães e gatos da rua, sentir o sol durante algum período do dia, sentir a brisa);

- conexão com o superior (buscar a conexão com Deus, com a religião, com o universo, com o cosmos, com algo superior, e conectar-se de volta aos próprios valores e crenças, praticar a compaixão e o altruísmo e buscar o significado e propósito da vida) (RAJAGOPAL et al., 2020).

Figura 17 – Conexão



Fonte: elaborado pela autora.

A quarta categoria da espiritualidade identificada no estudo foi a empatia. Oliveira (2008) aponta a empatia como parte do quadrante vital da sustentabilidade humana. E14 afirma

“nós temos uma obrigação como ser humano com relação a uma palavra extremamente importante que é a empatia” e E34 comenta que “eu passei a ter práticas muito fortes de enxergar o outro, de pensar no outro, então isso eu acho que é uma melhoria do espírito, uma aplicação da espiritualidade”.

Liberato (2019, p. 28) destaca que a empatia “funciona como facilitadora da compreensão do outro, dos sentimentos de solidariedade, e do compartilhamento de experiências. Empatia não foi um elemento muito aparente na revisão de literatura, porém, considerando o conceito e os elementos da espiritualidade (respeito, justiça, perdão, amor, compaixão, entre outros), a empatia se tornou uma categoria bastante expressiva na parte empírica desta pesquisa.

Figura 18 – Empatia



Fonte: elaborado pela autora.

Liderança também foi uma categoria que surgiu relacionada à espiritualidade. Trata-se de uma categoria não evidenciada na literatura da pesquisa, mas diretamente ligada à gestão de organizações e ao que foi proposto pelos pesquisados em relação à espiritualidade. Para Araújo (2006), a liderança é uma competência valorizada pelas empresas que buscam resultados; a

promoção da liderança está relacionada à espiritualidade no trabalho (TEIXIERA, 2015); corroboram com essa ideia Paulino et al. (2011) destacando que a espiritualidade nas empresas se relaciona diretamente com a liderança e a gestão de pessoas.

A liderança se destaca em falas como E23: “aplicar a espiritualidade é conseguir conduzir o trabalho de uma forma que tu não te destaque sozinha, mas sim com o grupo, que tu consiga envolver o grupo, fortalecer o trabalho em equipe, valorizando o pensamento e a opinião de cada um e mostrando que é importante” e E25: “a vida pessoal deve ter sentido e objetivo de construir alguma coisa coletivamente. Ninguém é líder do eu sozinho, é líder com outras pessoas: agregação. Eu devo me reconhecer com essa capacidade, de liderar, de agregar e ao mesmo tempo tornar essa liderança humana, empática, conseguindo me ver no próximo [...] O líder deve ser espiritualizado, deve estar junto da sua equipe, deve somar, deve pensar no coletivo”.

Figura 19 – Liderança

+ Liderança

E4 O líder deve ter fé, se não tem fé, espiritualidade, vai ter muita dificuldade para enfrentar os desafios.

E21 Eu acredito que espiritualidade seja trazer para a tua empresa essa questão de acreditar em algo maior, relacionando à fé, eu acho que tu consegue, além de trazer um propósito mais forte, tu consegue também ser um líder melhor, mais humano, e isso reflete no teu negócio.

E25 Espiritualidade elevada conduz à liderança. O líder necessita ser espiritualizado para agregar as pessoas ao seu entorno, para que elas acreditem no discurso do líder como um discurso verdadeiro, o líder deve acreditar no que está dizendo, para inspirar as outras pessoas com a tua verdade e com isso acaba demonstrando e confirmando a característica de liderança. Liderança é inspirar as outras pessoas.

Araújo (2006); Teixeira (2015); Paulino et al. (2011)

Fonte: elaborado pela autora.

Valores é uma categoria apresentada nesta pesquisa e já expectada, pois a espiritualidade nada mais é que um conjunto de valores. Em relação a esta categoria, Gyatso (2000) evidencia

o ser humano composto por valores espirituais; Tanyi (2002) e Puchalski (2014) apresentam a espiritualidade como conjunto de valores. E24 aponta que “eu acho necessário eu agir, no meu dia a dia, dentro desses valores, respeitando esses valores” e E25 evidencia que “espiritualidade é, num primeiro momento, vinculada à questão religiosa, mas tem a ver com uma dinâmica de atribuir mais sentido às atividades que nós desenvolvemos, objetivos que extrapolam a questão pragmática, o objeto principal e óbvio da atividade, trazer sentimentos e valores para quem faz quanto para quem recebe aquele serviço ou aquela ação, é dar um nível de importância, de sentido, de objetivo àquilo que se faz”.

Figura 20 – Valores

+ Valores

E2 A medida que você trabalha a sua espiritualidade, que você leva para a sua organização, seja como gestor ou colaborador, entra a questão dos valores. Eu não conseguiria trabalhar num ambiente em que os valores são diferentes dos meus

E24 Espiritualidade está ligada a valores convergentes com os da empresa, porque a empresa tem os seus valores, independentemente de ter espiritualidade, ela tem valores, que podem estar relacionados à ética, disciplina, trabalho, aprendizado, uma série de questões, e uma dessas questões está relacionada à espiritualidade

E27 A espiritualidade não é necessariamente vinculada à religião, seria mais uma compreensão e aperfeiçoamento do espírito, alguns valores humanos universais, que a gente deve compartilhar ou pelo menos estimular

Gyatso (2000); Tanyi (2002); Puchalski (2014)

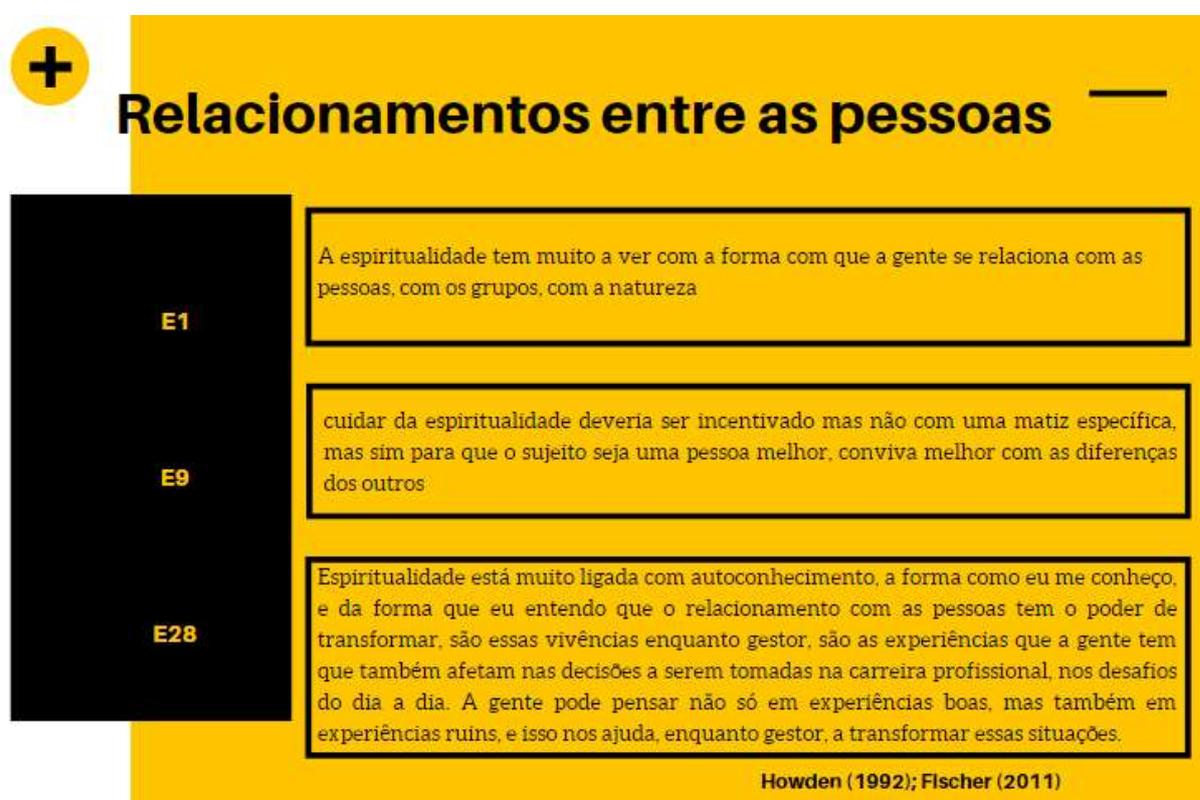
Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à categoria relacionamento entre as pessoas, Howden (1992) ressalta que entre os atributos da espiritualidade estão o propósito e significado na vida e uma busca por relacionamentos e situações que dão sentido de valor e razão de viver. Já Fischer (2011) aponta que relacionamentos de qualidade contribuem com a saúde espiritual. E1 destaca que “a espiritualidade tem a ver com nosso jeito de nos relacionado em todas as esferas” e E34 comenta que

espiritualidade está imediatamente ligada ao espírito. Eu entendo que o espírito seja a essência do ser humano, nós somos um espírito, e estamos aqui nesse plano, sendo fiéis depositários deste corpo, nós estamos aqui buscando uma melhoria, um aperfeiçoamento, cada uma das nossas atitudes, quanto maior seja o grau de espiritualidade, nos leva a nos transformarmos em seres humanos melhores. Em sendo melhores, certamente estaremos impactando o nosso ambiente, o nosso entorno. Nós nos melhoramos, nós melhoramos o nosso ambiente, melhorando o nosso entorno, melhoramos a nossa convivência, certamente isso, além de nos transformar em pessoas melhores, fará com que as pessoas com as quais nós convivemos, a família, a empresa, os colaboradores, os clientes, os amigos, todas essas pessoas sejam também impactadas por esse sentimento de espiritualidade. Essa espiritualidade nós podemos encontrar na religião, mas não necessariamente só na religião (E34).

Relacionamento entre as pessoas é um elemento já apontado pela literatura no âmbito da espiritualidade, considerando a espiritualidade um fator que contribui para relacionamentos mais saudáveis entre as pessoas, e principalmente, evidenciando a importância da espiritualidade no relacionamento interpessoal.

Figura 21 – Relacionamento entre as pessoas



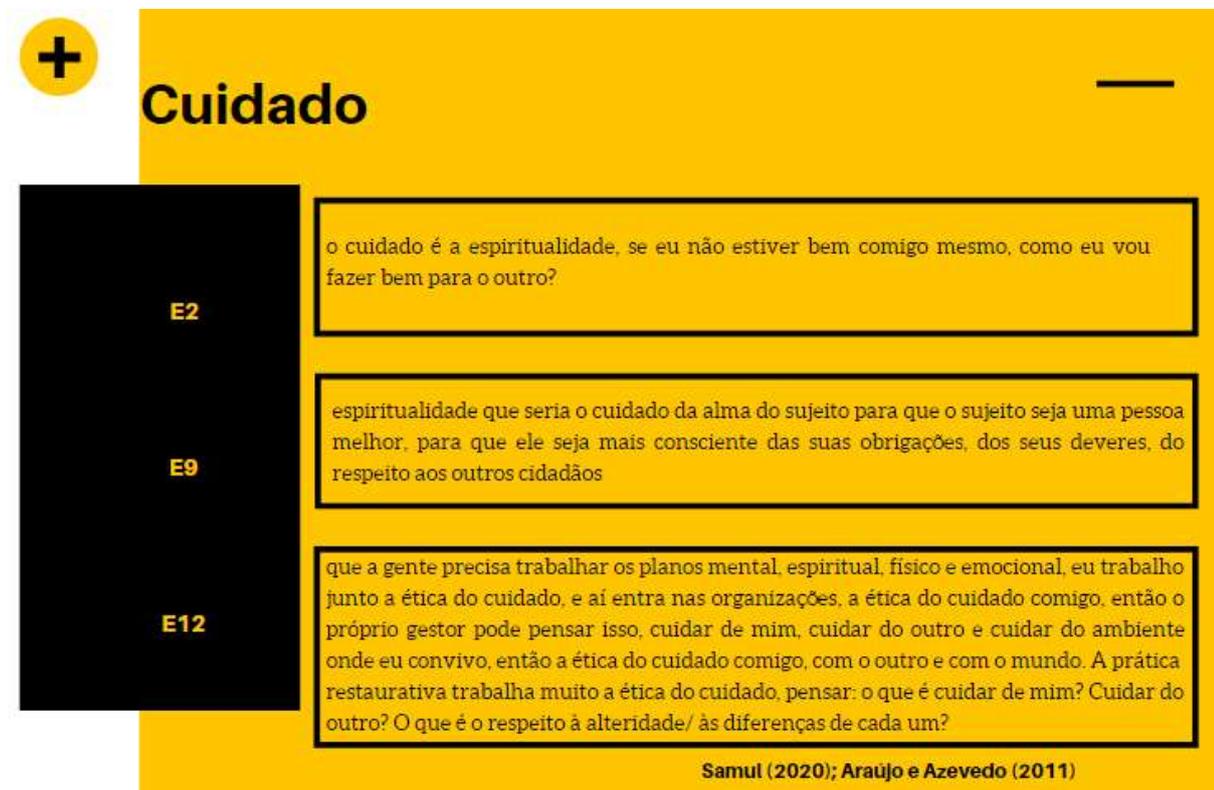
Fonte: elaborado pela autora.

A categoria seguinte que foi identificada nesta pesquisa é o cuidado. Samul (2020) comenta que a espiritualidade no trabalho engloba o cuidado dos outros e do meio ambiente. Araújo e Azevedo (2011) comentam que a espiritualidade é cuidado com a natureza, com o outro, consigo mesmo. E2 afirma a necessidade de “buscar o cuidado comigo, com o outro e com o mundo” e E31 vai além:

Então, vai além do material, vai além do meu corpo essa questão da espiritualidade, ela transcende, ela vai mais longe, e vai mais longe também o material que está perto de mim, ele tem um significado, ele tem um sentimento, ele tem uma emoção, e se assim o tem, é porque eu vou cuidá-lo, eu vou tratá-lo de forma a garantir sua continuidade. A espiritualidade não é só eu comigo mesma, é eu comigo, eu com o outro, e eu com o que está comigo, eu preciso colocar sentimento, eu preciso me relacionar, conversar com o que está posto na volta e me sentir como parte dele e ele de mim (E31).

Naturalmente, o cuidado é um elemento fortemente relacionado com a espiritualidade, pois esta busca o cuidado consigo, com os outros e com o mundo de forma que se mantenha um ambiente mais saudável para todos.

Figura 22 – Cuidado



Fonte: elaborado pela autora.

Fé é outra categoria identificada na espiritualidade, e também já era aguardado encontrá-la nesta pesquisa, pois a fé é um dos elementos que compõe o bem-estar espiritual (HATCH et al., 1998). Gyatso (1999) e Tanyi (2002) também evidenciam a fé relacionada com a espiritualidade. E7 afirma: “a fé é muito forte, desde que ela não seja ao ponto de nos levar para atitudes sem segurança, sem consciência, mas ela nos dá uma energia muito para enfrentar os momentos difíceis e superar os desafios” e E17 comenta:

está muito ligado à fé, ao que acreditamos sobre ser bom, eu sou católica, mas eu acredito e respeito em algumas outras teorias, uma delas é fazer o bem, o principal, independente se é Deus, se é Oxalá, se é o nome que a gente possa dar, fazer o bem, respeitar as pessoas, pensar no próximo, é o maior pensamento, aparato de fé que a gente pode ter, a gente sempre pensa quando toma alguma ação, seja no trabalho, na vida da gente, é pensar como isso vai impactar no outro, no próximo, isso é o que eu tenho em termos de espiritualidade (E17).

Figura 23 – Fé



Fonte: elaborado pela autora.

Uma das categorias com mais representação nas entrevistas realizadas foi a relação da espiritualidade com a religião. Embora muitos respondentes não tenham falado em nenhum momento, a relação com a religião apareceu bem fortemente, com alguns participantes

afirmando que espiritualidade é religião, porém a maioria comenta que são diferentes, podem coexistir, mas uma não depende da outra de forma obrigatória. Tanyi (2002) ressalta que a espiritualidade pode ter ou não um vínculo com a religião, e Mueller et al. (2001) destacam que a espiritualidade é mais ampla do que a religião. E13 aponta “eu vejo a espiritualidade não relacionada diretamente à religião” e E27 confirma “a espiritualidade não é necessariamente vinculada à religião, seria mais uma compreensão e aperfeiçoamento do espírito, alguns valores humanos universais, que a gente deve compartilhar ou pelo menos estimular”.

Muitos autores trazem a espiritualidade e a religiosidade como sinônimos. Mota et al. (2020, p. 41) apresentam que “apesar das diferenças existentes entre espiritualidade e religiosidade, elas comumente são entendidas como sinônimos”. E16 afirma que “espiritualidade é religiosidade [...] é uma trílice entre religião, filosofia e ciência” e E29 destaca que “a minha de espiritualidade eu entendo que há uma conexão direta com a religião, com a crença, com a fé e a partir daí, cada um respeitando as individualidades, aplica isso de uma maneira como achar adequado”.

Figura 24 – Relação com a religião



Decisão foi uma das categorias evidenciadas pelos participantes, sendo considerada como um elemento novo a ser relacionado com a espiritualidade. Levy (2000, p. 130) destaca que compreendeu “que na raiz da relação entre espiritualidade e liderança nos negócios está o reconhecimento de que todos temos uma voz interior e que ela é a última fonte de sabedoria a que recorreremos nas decisões de negócios mais difíceis”. Altaf e Awan (2011) apresentam benefícios da espiritualidade nas organizações; entre eles está a melhor tomada de decisão. Essa visão é complementada com as falas de E25 “é difícil se manter espiritualizado no contexto exposto pelo participante da Brigada Militar, um contexto menos democrático, menos coletivo. Mas a gente tem que ter decisões, e as decisões são individuais” e E28:

Espiritualidade está muito ligada com autoconhecimento, a forma como eu me conheço, e da forma que eu entendo que o relacionamento com as pessoas tem o poder de transformar, são essas vivências enquanto gestor, são as experiências que a gente tem que também afetam nas decisões a serem tomadas na carreira profissional, nos desafios do dia a dia. A gente pode pensar não só em experiências boas, mas também em experiências ruins, e isso nos ajuda, enquanto gestor, a transformar essas situações (E28).

Figura 25 – Decisão



Fonte: elaborado pela autora.

No que se refere à categoria bem, a literatura estudada já apontava a relação do bem/bem estar das pessoas, pois a espiritualidade está diretamente ligada com o bem das pessoas e do mundo. Hatch et al. (1998) apresentam a escala de bem-estar espiritual (crença em poder superior, propósito, fé, confiança, entre outros) e Tanyi (2002) destaca que a espiritualidade tem a ver com o senso de bem-estar físico e emocional. O bem/bem-estar também está relacionado à espiritualidade do trabalho (PAULINO et al., 2011; KINJERSKI; SKRYPNEK, 2008; KARAKAS, 2010). E6 comenta que a espiritualidade “visa o bem estar da pessoa, o que ela consiga de bem para sua vida, e esse bem estar ou bem da sua vida envolve a sua vida particular, pessoal, o trabalho, tudo isso faz parte de uma esfera maior que é a espiritualidade e que tem a ver com algo que não é atingível mas que é possível de se buscar” e E16 relaciona o bem estar com a organização:

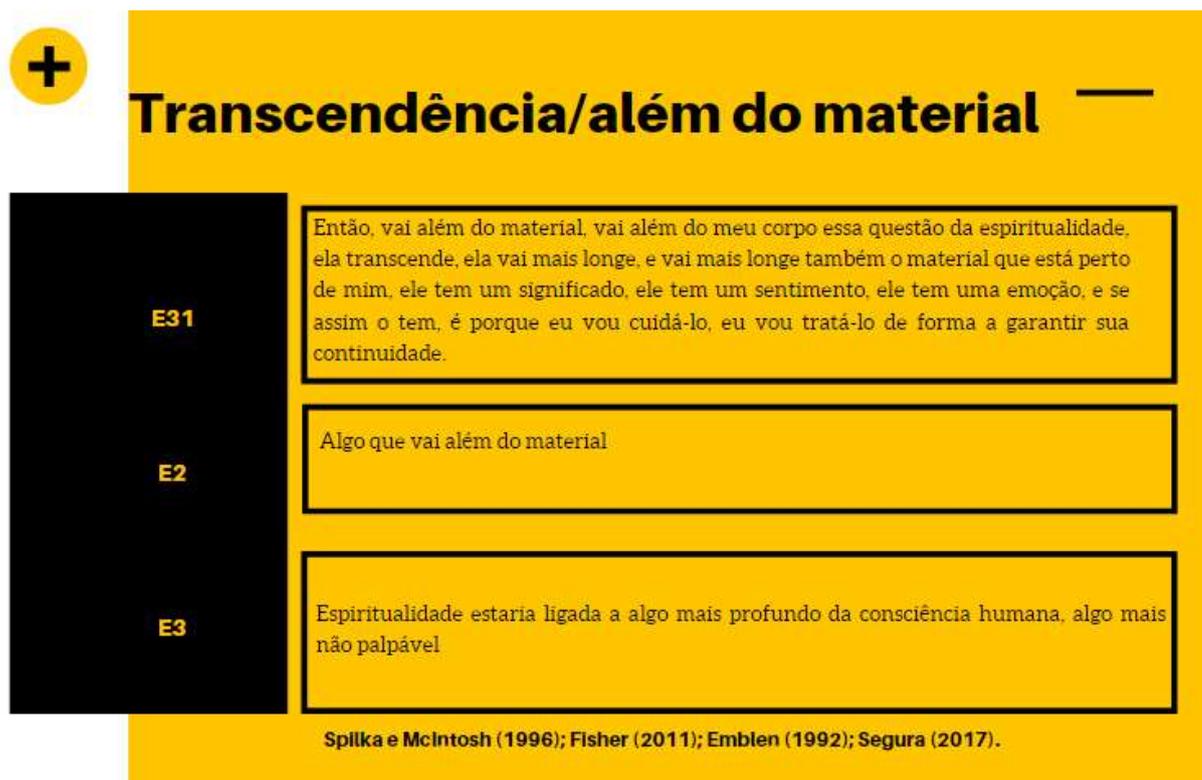
perceber as pessoas como elas estão no trabalho. Se o funcionário não está bem, o chefe deve perceber e conversar com ele, sem invadir sua privacidade. Fazer isto é estar preocupado com o indivíduo, mas também preocupado com a eficiência do trabalho que este indivíduo irá desenvolver na organização. Esse cuidado com o funcionário garante a eficiência no trabalho, no serviço. Isso é espiritualidade no trabalho. Importância de o funcionário estar bem com ele e com a equipe (E16).

Figura 26 – Bem



A transcendência e aquilo que é considerado além do material constituem outra categoria da espiritualidade identificada por meio das entrevistas; trata-se de categorias já apontadas pela literatura e que se consolidam com os comentários dos respondentes. Spilka e McIntosh (1996) relacionam a espiritualidade com a transcendência pessoal; Fisher (2011) evidencia a saúde espiritual com bons relacionamentos na esfera transcendental; aponta a transcendência como característica da espiritualidade; e Segura (2017) compreende a transcendência ligada à espiritualidade enquanto uma capacidade de entender que existe algo maior na vida das pessoas (SEGURA, 2017). Fundamentam esta mesma ideia E15 “a espiritualidade é essa possibilidade de a gente transcender o racional” e E9 “espiritualidade é uma dimensão essencial da nossa vida. É muito difícil pensar a nossa vida de forma desconexa com a nossa alma, daquilo que está para além do material”.

Figura 27 – Transcendência/além do material



Fonte: elaborado pela autora.

Deus/universo também foi uma categoria evidenciada pelo estudo. Titone (1991) denota que a espiritualidade pode incluir ou não a crença em Deus, e que é uma experiência de conexão com os outros e com o universo, como ressalta E20 “a espiritualidade como essa conexão com

Deus, e esse Deus pode ser qualquer força suprema, não tenho uma visão de como é esse Deus, mas é uma força que age sobre mim” e E12 “eu levo a espiritualidade para uma energia que me move e me faz acreditar e ter esperança no ser humano como um todo. Isso me proporciona que eu receba essas energias do Universo, e eu não vou chamar de Deus, eu chamo de Universo, e acredito em Deus”.

Deus e universo são componentes que denotam a imensidão da abrangência da espiritualidade, ou seja, pensar e falar em Deus e no universo é admitir que a espiritualidade está relacionada com algo ou alguém muito superior à entidade humana.

Figura 28 – Deus/Universo

+

Deus/Universo

ou tu acredita em Deus ou tu não vai conseguir driblar essas situações.

E7
o principal, independente se é Deus, se é Oxalá, se é o nome que a gente possa dar, fazer o bem, respeitar as pessoas, pensar no próximo, é o maior pensamento, aparato de fé que a gente pode ter

E17
não sou ateu, eu acredito em Deus, só que Deus para mim está um pouco mais longe do que as religiões pregam que Deus está aqui, enxergando cada passo que a gente dá, que nenhuma folha de uma árvore cai sem que Deus queira, é por tudo o que a gente vê acontecer no mundo, as maldades e as bondades, as justiças e as injustiças, na minha percepção, Deus está mais longe, teríamos que ser muito limitado para negar Deus dada a imensidão do universo, e dada a maravilha do universo, o fascínio que todas as coisas da natureza representam, a lógica das coisas, a precisão das coisas, o milagre da vida, Deus existe, só que, na minha concepção, as religiões são uma maneira de tentar explicar Deus sem uma base científica, eu sou muito cético com o que eu não consigo explicar

E22

Titone (1991)

Fonte: elaborado pela autora.

Força também foi uma categoria constatada na pesquisa, porém essa categoria possui dois significados: um como Simsen e Crossetti (2004) da espiritualidade enquanto força impulsionadora e motivadora e como Gomes (2010, p. 190) destaca: “espiritualidade é uma força dinâmica que se move no interior da pessoa, provoca-lhe vitalidade e ajuda-lhe a dar sentido à vida, transcendendo-a para além de um fato biológico”, como E21 apresenta:

E trazendo isso para a empresa, eu acho que se tu conseguir relacionar a espiritualidade com o meio empresarial, tu tens uma força muito grande, que é a força de ter um motivo maior para ti estar trabalhando, o chamado propósito, mas acho que a relação seria essa: tu acreditar em algo, e aquilo te mover, e isso para o meio empresarial tem tudo a ver, se tu conseguir trazer a espiritualidade para a empresa, se tu conseguir conduzir a empresa com base na espiritualidade E21.

E o outro significado, enquanto agente de poder superior, como E3 ressalta “essa força, que tu não consegue enxergar mas que tu sabe que existe”. Kale (2006) menciona que a espiritualidade se associa à ideia de poder supremo, ser superior e força transcendental que imprime uma sensação de propósito para tudo e todos.

Força é uma categoria bastante relevante em relação à espiritualidade e que, embora esteja diretamente ligada ao tema, não era presumida na pesquisa. A força, enquanto motivação para a vida e enquanto recurso superior, é um importante aspecto a ser considerado no tema da espiritualidade, pois é ele que ajuda a alcançar os demais elementos, principalmente o propósito e o sentido para a vida.

Figura 29 – Força



Fonte: elaborado pela autora.

A capacidade de resiliência e melhoria foi identificada como categoria relacionada à espiritualidade. A resiliência também pode ser associada à força para superar desafios e momentos difíceis da vida. E23 denota que “a espiritualidade pode ajudar a melhorar essa situação, ter espiritualidade te coloca numa posição de mais paciência, de mais resiliência, o resiliente se adapta melhor, tem uma maior flexibilidade diante dos problemas e dos desafios, pensar no bem estar” e E25 contribui comentando que a espiritualidade é a “capacidade de reconstrução, reformatar a vida. Perceber o outro com olhar cuidadoso do sentimento”.

Vieira (2010, p. 26) expõe que “espiritualidade, força interna e resiliência podem ser compreendidos como conceitos intimamente interligados, conectados à ideia de um significado e de um propósito maior da vida, como fonte de motivação e de superação”. Para Chequini (2007), a espiritualidade, por ser caracterizada pela busca de sentido e significado da existência humana e por possuir o poder de causar sensações de bem-estar, é a pedra angular para a resiliência.

Figura 30 – Resiliência/melhoria

+

Resiliência e melhoria

E2 É importante trabalhar a espiritualidade para lidar com as dificuldades da vida, por exemplo, a morte

E11 É um tema bastante caro para mim, porque ela vem me sustentando nas dificuldades de vida que já tive, e se não fosse isso talvez eu não teria conseguido chegar onde cheguei, penso que a espiritualidade está muito relacionada a uma condição de percepção do mundo, uma questão de evolução, à medida que vamos vivendo e vamos refletindo sobre nossas experiências, boas ou não, vamos ampliando essa condição de perceber o mundo e a vida não sob a perspectiva do individual, mas do coletivo, e aí se começa a perceber qual a razão da nossa existência, por que estamos aqui? Qual é a nossa essência como ser humano?

E13 A espiritualidade da forma como a pessoa tenta se melhorar, independente do que acredite, eu vejo na forma de que nós estamos aqui para alguma melhoria, não vou entrar no lado da religião, porque cada um tem a sua, cada um acredita em uma coisa, e eu vejo essa questão como todo, algo para nós nos melhorarmos. Nos melhorando, automaticamente, a gente começa a melhorar o ambiente no entorno

Vieira (2010); Chequini (2007)

Fonte: elaborado pela autora.

A resiliência e a busca por melhorias não foi enfatizada pela revisão de literatura, mas a relação deste elemento com a espiritualidade é percebida claramente, porque a espiritualidade tende a ser um motor para as capacidades mais positivas do ser humano, e a resiliência é uma delas, inclusive uma capacidade muito importante. Além disso, a busca por melhorias é essencial; o ser humano deve estar sempre buscando ser melhor, para atuar de forma mais positiva e transformar o mundo ao seu redor.

Outra categoria que foi pautada na questão de acreditar, em crenças. Esta é uma categoria já aguardada, pois foi amplamente exposta pela literatura: Tanyi (2002), Puchalski (2014) e Kinjerski e Skrypnek (2006) indicam que a espiritualidade é um conjunto de crenças. E29 revela que

ainda dentro do aspecto espiritualidade, eu estou misturando com fé e religião, nós precisamos acreditar muito em algumas coisas para poder fazer o que nós fizemos, o nosso trabalho ele requer acreditar, ter fé, acreditar na capacidade de mudar o ser humano em algum aspecto, não podemos jamais deixar de acreditar nisso [...] A minha de espiritualidade eu entendo que há uma conexão direta com a religião, com a crença, com a fé e a partir daí, cada um respeitando as individualidades, aplica isso de uma maneira como achar adequado (E29).

Ainda, E4 retrata que é necessário “acreditar no ser superior que atende nos momentos de dificuldades mandando mensagens/orientações através de insights sobre qual o caminho a seguir” e E7 “acreditamos em algo maior”.

Figura 31 – Acreditar/crenças



Fonte: elaborado pela autora.

Trabalho/organização foi uma categoria bastante salientada nas entrevistas. Conforme relatado nas falas de E26 “no mundo profissional, tem a ver com a capacidade de empatia, de a gente sair da nossa caixa, da nossa visão estreita e tentar se conectar com os outros a partir de sentimentos, de coisas menos reais, menos concretas, mas que são igualmente importantes ou até mais” e de E21.

trazendo isso para a empresa, eu acho que se tu conseguir relacionar a espiritualidade com o meio empresarial, tu tens uma força muito grande, que é a força de ter um motivo maior para ti estar trabalhando, o chamado propósito, mas acho que a relação seria essa: tu acreditar em algo, e aquilo te mover, e isso para o meio empresarial tem tudo a ver, se tu conseguir trazer a espiritualidade para a empresa, se tu conseguir conduzir a empresa com base na espiritualidade [...] Eu acredito que espiritualidade seja trazer para a tua empresa essa questão de acreditar em algo maior, relacionando à fé, eu acho que tu consegue, além de trazer um propósito mais forte, tu consegue também ser um líder melhor, mais humano, e isso reflete no teu negócio (E21).

A espiritualidade no trabalho/nas organizações é enfatizada por vários autores como Bell e Taylor (2004), Kinjerski e Skrypnek (2006), Karakas (2010), Boff (1993), Rego, Cunha

e Souto (2007), Bezerra e Oliveira (2007), entre outros. Com isso, torna-se uma categoria evidenciada e já observada como elemento relacionado à espiritualidade.

Figura 32 – Trabalho/Organização



Fonte: elaborado pela autora.

A última categoria revelada nesta pesquisa foi harmonia/equilíbrio. E20 evidencia que “é esse equilíbrio nas relações, é a gente achar o nosso lugar” e E12 corrobora com “o ser humano, sendo holístico, ele precisa estar em equilíbrio no plano físico, espiritual, emocional e mental. Em qualquer um destes, que eu não esteja bem, isso vai influenciar em mim como ser humano”. A harmonia é apresentada como elemento da espiritualidade por Gyatso (1999; 2000), Souza, Furtado e Costa (2017), Hungelmann et al. (1985), entre outros.

Dezorzi e Crossetti (2008, p. 5) afirma que “é preciso estar consciente de si para buscar na espiritualidade o equilíbrio para a vida, incluindo o trabalho” e Alminhana e Noé (2010) destacam que espiritualidade pode atuar em cada pessoa por meio do equilíbrio, da autoestima e da saúde. Considerando os conceitos e definições, entende-se que a espiritualidade, de forma geral, se propõe a proporcionar uma harmonia e um equilíbrio nas relações e no mundo.

Figura 33 – Harmonia/Equilíbrio

+

Harmonia/equilíbrio

E9 Buscar uma harmonia, uma sintonia, antes de mandar mensagem, antes de responder e-mail, antes de qualquer coisa, porque a espiritualidade seja elevar nosso pensamento, e sair do nível de mediocridade, de comparação com o outro, porque essas comparações não fazem bem para nossa vida

E16 A espiritualidade permite um melhor relacionamento com a família, com as pessoas, com o trabalho, porque nos impulsiona sermos melhor a cada dia, dentro de uma visão cristã, ou seja, caráter, honestidade (conosco e como outro), amor, compreensão, tolerância, buscando sempre a paz e harmonia.

E20 Espiritualidade no trabalho é a conexão com os demais, com os colegas, como eu estabeleço essa conexão para que ela seja de uma forma harmoniosa, para que eu saiba qual o meu papel e que eu respeite o papel dos outros, e sobretudo que eu possa ver sentido naquilo que eu faço

Gyatso (1999; 2000); Souza, Furtado e Costa (2017); Hungelmann et al. (1985); Dezorzi e Crossetti (2008); Almlnhana e Noé (2010)

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação às 19 categorias identificadas na pesquisa, muitas já eram categorias previstas inclusive pelo que é manifestado pela literatura. Basicamente, 5 categorias evidenciadas consistem em achados da pesquisa para o tema da espiritualidade:

- empatia: apesar de não aparecer explicitamente nas literaturas utilizadas, a empatia é uma esfera que pode inclusive representar a espiritualidade no relacionamento com os outros (pois a espiritualidade trata do relacionamento consigo, com o outro e com o Planeta). Empatia enquanto capacidade de se colocar no lugar do outro expressa respeito, justiça, perdão, harmonia, amor, compaixão, paciência, tolerância, entre outros, muitos elementos que compõem a espiritualidade.

- decisão: esta categoria foi um achado muito especial na pesquisa, pois é uma ferramenta essencial na gestão, é uma das grandes responsabilidades do gestor. Pensar a espiritualidade dentro das decisões do gestor surge, então, como uma relevante contribuição para que as organizações sejam melhor pensadas e geridas, e buscando uma preocupação não só com as decisões que afetem direta ou indiretamente a organização na qual se está

trabalhando, mas ponderar resultados, efeitos e consequências – positivas ou negativas – na sociedade e no Planeta.

- liderança: ao considerar o contexto da gestão, obviamente a liderança é uma capacidade que se torna fundamental para qualquer gestor. Aprofundar o tema espiritualidade relacionando-o à liderança e à gestão é um terreno bastante oportuno e conveniente, pois é possível que os elementos da espiritualidade auxiliem diretamente todas as demandas que um líder possui frente a sua gestão.

- força: enquanto impulso para enfrentar os desafios inerentes a todos os indivíduos e enquanto entendimento de que há uma entidade superior que age sobre a vida das pessoas, a força é um categoria bastante interessante ao ser relacionada com a espiritualidade, pois se torna um gatilho de entusiasmo e vigor para a vida, para o trabalho, para buscar melhores soluções aos problemas que se apresentam nas demandas de todas as pessoas.

- resiliência/melhoria: ao entender que a resiliência é a capacidade de cada ser humano se adaptar às diferentes situações que a vida lhes estabelece, obviamente há uma percepção de que isso torna o ser humano cada vez melhor, para si, para os outros, para o mundo. Desenvolver esse potencial é estar diretamente vinculado com as habilidades que a espiritualidade proporciona aos indivíduos, pois a busca do bem estar e da melhoria constante são finalidades a que a espiritualidade se propõe. Com isso, a resiliência e a busca pela melhoria humana se constituem como uma categoria que reflete muito fortemente os efeitos e benefícios da espiritualidade.

A pergunta a ser respondida pelos entrevistados era: o que você(s) entende(m) por espiritualidade? Então, muitas respostas caracterizaram um conceito para o tema. Esses conceitos foram sintetizados na Figura 34.

Figura 34 – Espiritualidade é....



A Figura 34 apresenta 20 comentários identificados como conceitos da espiritualidade apontados pelos participantes da pesquisa. A espiritualidade percebida como: conexão consigo mesmo e com algo maior, busca pelo propósito e sentido para a vida, bem estar próprio, vinculada ou não à religião, forma de superar os desafios e dificuldades da vida, carisma para acolher o outro, condução do trabalho que valorize a equipe, conjunto de crenças, Deus, transcendência, valores, autoconhecimento para exercer a empatia, fé, modo de viver, olhar as pessoas na sua totalidade/integralidade, energia.

Relacionando esses elementos em uma definição proposta pelos entrevistados, a espiritualidade seria: *um modo de viver com base em uma energia, vinculada ou não à religião, que entende a transcendência humana, que proporciona o bem estar, que ajuda a superar os desafios e dificuldades da vida, que acolhe o outro, conduz os trabalhos valorizando as pessoas e as olha em sua integralidade por meio de valores, crenças, fé, Deus, autoconhecimento, da conexão consigo e com algo maior e da constante busca pelo propósito e sentido para a vida.*

A Figura 3 da revisão de literatura já apontava para um conceito de espiritualidade baseado em elementos - amor, respeito, gratidão, solidariedade, compaixão, harmonia, fé, busca da paz, paciência, perdão, justiça, ética, responsabilidade, moralidade, tolerância, cuidado com a natureza e busca da saúde – que constituem um modo de viver de cada pessoa e ajudam na busca pelo sentido e propósito da vida. Tanyi (2002) evidencia que a espiritualidade é a busca pelo propósito de vida e pode estar relacionada ou não à religião. Kinjerski e Skrypnek (2006) associam a espiritualidade com energia. Fisher (2011) incorpora à espiritualidade a noção e saúde e bem estar e destaca um domínio transcendental (algo ou alguém superior ao ser humano). Gyatso (1999), Tanyi (2002) e Hatch et al. (1998) apontam a fé como elemento da espiritualidade. Emblen (1992) relaciona a espiritualidade com a busca pelo propósito, com a transcendência, com a conexão (com os demais, com a natureza, com o superior) e com os valores.

Em relação à proposição P1, pôde-se constatar, nesta pesquisa, que os gestores compreendem a espiritualidade como uma concepção valorativa do indivíduo, do campo subjetivo.

4.3 PERCEPÇÃO DE GESTORES DE ORGANIZAÇÕES SOBRE O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

Esta seção busca atender ao segundo objetivo da pesquisa – evidenciar a percepção dos gestores de organizações sobre o conceito de sustentabilidade – e verificar a proposição P2: os

gestores compreendem a sustentabilidade como uma concepção valorativa do coletivo, expressa pela organização, e do campo objetivo.

Em relação ao tema sustentabilidade, foram identificadas 14 categorias: conceito, equilíbrio, sustentabilidade humana/relacionamentos, sustentabilidade cultural, políticas, continuidade/futuras gerações, recursos finitos, pilar econômico, pilar social, pilar ambiental, organização, sistema, cuidado, bem.

Figura 35 – Categorias da sustentabilidade



Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à primeira categoria – conceito – houve 20 comentários em relação ao conceito, à amplitude e à complexidade do tema, por meio de falas como E19 “sustentabilidade é um conceito extremamente amplo”, E29 “essa palavra sustentabilidade é interessante, é polissêmica no aspecto a que vou me referir, porque se a gente pensar em sustentabilidade, temos que pensar em vários aspectos” e E22:

o conceito de sustentabilidade vem avançando muito, sustentabilidade é algo que está ligando todas as coisas [...] A sustentabilidade é como a Dignidade da Pessoa Humana no Direito, que está na Constituição Federal como princípio do qual deriva todo o resto, todos os princípios derivam da dignidade, e para o restante, é a sustentabilidade (E22).

O conceito de sustentabilidade está diretamente relacionado com o desenvolvimento sustentável, e este tema remonta ao ano de 1968, que foi considerado um marco histórico nas discussões sobre os problemas relacionados ao meio ambiente por três motivos: nascimento do Clube de Roma; realização, pela ONU, de uma conferência sobre meio ambiente; e realização, pela UNESCO, de uma conferência sobre conservação e uso racional dos recursos naturais (DIAS; CASSAR; ZAVAGLIA, 2003). Obviamente, desde 1968, o conceito de sustentabilidade passou por várias fases e uma grande evolução, como comenta E22 “o conceito de sustentabilidade vem avançando muito, sustentabilidade é algo que está ligando todas as coisas”.

Essa categoria se tornou bastante interessante, devido à quantidade de entrevistados que fizeram questão de tecer comentários sobre o conceito e a abrangência do tema.

Figura 36 – Conceito

<h1>CONCEITO</h1>		
Dias; Cassar, Zavaglia (2003)		
E6	E17	E24
sustentabilidade é um conceito que teve bastante evolução	eu acho que o tema sustentabilidade é bastante amplo, se a gente vai olhar todos os aspectos: econômico, o relativo à comunidade, e a natureza, a gente está falando de tanta coisa	a sustentabilidade suscita essas interpretações diversas

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação à categoria equilíbrio, Boff (2010) retrata a sustentabilidade como o equilíbrio no ecossistema de forma a garantir a sobrevivência de todas as vidas; Ben-Eli (2014) aponta a sustentabilidade no equilíbrio na interação do homem, suas atividades e a capacidade do ambiente de suportar essas atividades; Gadoti (2008) também relacionada a sustentabilidade com o equilíbrio entre seres vivos e o Planeta por meio da harmonia no estilo de vida. O equilíbrio está diretamente relacionado ao conceito de sustentabilidade. Com isso, era uma suposta categoria a ser apresentada nesta pesquisa.

E25 denota que “sustentabilidade é uma continuidade de ações no sentido de conseguir harmonia e equilíbrio”. Além disso, para E22,

a sustentabilidade é um equilíbrio de todas as coisas para que a gente possa conviver, sejam bens materiais e imateriais, precisamos pensar a sustentabilidade no campo imaterial também. Penso na sustentabilidade como um equilíbrio que tem que haver entre todas as coisas para que a gente possa coexistir, hoje, tendo meios suficientes hoje e preservando os meios para o futuro, articular todos os fatores (E22).

e para E25,

a Terra é um organismo vivo, é transcendental, não é material, todos os elementos da natureza são seres iguais ao homem, com direitos, com equilíbrio, com integração, aí se vê a espiritualidade. Quando a gente tem uma espiritualidade elevada, a gente consegue ver esses elementos em harmonia: o homem é igual ao rio, igual à planta, igual à lagartixa, igual à formiga (E25).

Figura 37 – Equilíbrio

<h1 style="margin: 0;">EQUILÍBRIO</h1> <p style="margin: 0;">Boff (2010); Gadoti (2008); Ben-Eli (2014)</p>		
E3	E18	E22
<p>sustentabilidade tem a ver com equilíbrio entre as coisas de uma forma geral</p>	<p>porque a gente realmente precisa buscar o equilíbrio, resgatar um bom senso, trazer um equilíbrio para todas as áreas</p>	<p>articular os fatores/elementos, equilibrar de forma que a gente tenha prejuízo em algum dos pilares da sustentabilidade, mas que a gente possa equilibrar todos eles ou todos com os quais a gente estiver trabalhando especialmente o social, o econômico e o ambiental possam andar equilibrados</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A sustentabilidade humana/relacionamentos também foi identificada como uma categoria da sustentabilidade, já indicada pela literatura e presumida na pesquisa. Segura (2017) ressalta a necessidade de compreender a sustentabilidade como a busca de harmonia no relacionamento entre homens e os outros seres vivos, principalmente levando em conta que o homem não é mais importante que nenhuma outra vida. Jurin e Matlock (2014) indicam que bons relacionamentos interpessoais fazem parte da sustentabilidade e ajudam na qualidade de

vida e bem estar das pessoas. Campos (2016) evidenciam a importância de estudar a sustentabilidade humana considerando os contextos físico, mental, espiritual e social, e as consequências no âmbito familiar, organizacional e social.

A sustentabilidade humana/relacionamentos pode ser encontrada nas seguintes falas: E18 “a gente fomenta a economia local, geramos emprego e renda, geramos empreendedores e trabalhadores, então a gente atinge diretamente a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade pessoal, na vida das pessoas, isso é o mais gratificante no meu trabalho”,

E relacionando com a sustentabilidade, não só como eu me conecto comigo e com o outro, mas como que eu me conecto, do ponto de vista da dimensão da espiritualidade, com a natureza, com o que está posto, com o que está à minha volta, que conexões eu faço, que carisma eu ponho, como eu aciono isso em favor de? E como, com a minha ação, com o meu jeito de ser, com o meu testemunho, eu consigo sensibilizar o outro para dar continuidade (E31);

E

Eu estava ouvindo o exemplo sobre a mudança dos processos físicos para digitais, foi um processo visando uma qualidade melhor, um cuidado com o nosso ambiente e com as relações, e que envolveu todas as pessoas, e necessitou uma interdependência das ações, não é uma ação isolada, eu não consigo ver a sustentabilidade como uma ação isolada, ela é uma ação de um conjunto e ela depende dessa percepção das pessoas de estarem ligadas e cuidando juntas da mesma questão. É procurar o equilíbrio, o cuidado e a conservação por meio de uma relação de interdependência (E11).

Figura 38 – Sustentabilidade humana/relacionamentos

<h2 style="text-align: center;">SUSTENTABILIDADE HUMANA/RELACIONAMENTOS</h2> <p style="text-align: center;">Segura (2017); Jurin e Matlock (2014); Campos (2016)</p>		
E12	E18	E23
<p>ouvir o outro e se enxergar na história do outro, aprender uns com os outros, isso é sustentabilidade, e precisa de um exercício de humildade</p>	<p>a gente fomenta a economia local, geramos emprego e renda, geramos empreendedores e trabalhadores, então a gente atinge diretamente a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade pessoal, na vida das pessoas</p>	<p>considero a sustentabilidade nos relacionamentos entre as pessoas (...) então talvez a sustentabilidade nos relacionamentos seria resgatar esse respeito entre as pessoas, que o mínimo, a questão de educação, de trato com as pessoas</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A sustentabilidade cultural é outra categoria da sustentabilidade mencionada pela literatura e prevista para a pesquisa. A sustentabilidade cultural é indicada por Global Ecovillage Network (2019), Burford et al. (2017) e Sachs (1993; 2002). E20 aponta a sustentabilidade cultural neste trecho:

Tem autores que incluem outras variáveis como a questão cultural, espacial, geográfica, outras formas de ver a sustentabilidade e tornando o conceito mais complexo, mas acho que pelo menos a dimensão cultural é bem importante, tudo o que a gente faz não é social, econômico e ambiental, a gente é muito regido pela cultura, pelas influências, e também temos muito influência do local onde estamos, se estamos no meio da Amazônia, ou no meio do deserto, ou numa cidade, o comportamento, as nossas necessidades variam. Eu pensaria pelo menos essas duas variáveis: a cultural e a espacial (E20).

Figura 39 – Sustentabilidade cultural

<h1 style="text-align: center; color: orange;">SUSTENTABILIDADE CULTURAL</h1> <p style="text-align: center; color: white;">Global Ecovillage Network (2019); Burford et al. (2017); Sachs (1993; 2002)</p>		
E2	E8	E4
com a diversidade cultural, com todas as possibilidades culturais que se colocam dentro das instituições	desenvolver ações no presente que não afetem negativamente ou impeçam as gerações futuras de desenvolverem suas próprias ações e atingir seus próprios objetivos, sempre relacionando a algo que seja economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto, culturalmente diverso, dentro de algo bem global e bem direto	sustentabilidade faz parte da cultura da empresa. Cultura dos recursos humanos, cultura das pessoas

Fonte: elaborado pela autora.

A importância de instituir políticas para a sustentabilidade também foi uma categoria evidenciada na pesquisa. E25 aponta que

A economia também tem que ser saudável, ter lucro pra poder dar essas condições aos funcionários, e respeitar a questão ambiental, cobrar o preço justo do produto dela, ou seja, todas as dimensões que são possíveis de serem colocadas na ponta do lápis. A gente vê a certificação ambiental: a empresa desenvolve ações e políticas e ganha um diploma de “bem com o meio ambiente”. Só que essa empresa na realidade, tem uma dimensão de meio ambiente muito pequena. Ela se comporta como fosse uma ilha dentro de outras ilhas e dentro do Planeta. Hoje eu vejo que a sustentabilidade é muito mais utópica do que real. São muitos valores que devem ser atendidos e compreendidos para realmente ser sustentáveis (E25).

E E26 colabora com o contexto da necessidade de políticas para a sustentabilidade, principalmente com foco na dimensão social.

A gente pode relacionar com a questão da desigualdade e temos desenvolvido [...] um projeto de segurança pública, [...] e que tem me revelado tantas coisas extraordinárias, primeiro do quanto a segurança pública é um tema central e que se relaciona com absolutamente todos os outros: não é possível ter uma educação de qualidade se não tiver segurança, e não dá pra ter desenvolvimento econômico, não dá pra ter saúde, e na verdade quando a gente pensa em segurança pública a gente tem uma visão muito restrita do crime, da punição e repressão ao crime, quando na verdade criar um ambiente de segurança pública é também criar um ambiente sustentável de oportunidades, de mais igualdade. A gente tem um projeto de prevenção à violência dentro da segurança pública [...] e a gente identifica crianças e jovens na escola, a gente reúne os servidores públicos da saúde, educação e assistência social e a partir de crianças que estão próximas à evasão escolar, que é o primeiro passo para a violência, para o risco de violência, e nós identificamos essas crianças e vamos atrás, porque cada jovem conta, e vamos atrás para tentar recuperar, para tentar criar oportunidade, segurar esse jovem, lutar por ele. E uma das coisas que me apareceu, por causa desse projeto, é justamente a questão habitacional, se revelou como um problema sério que faz as crianças se evadirem, porque sofrem *bullying*, por vários problemas, é a questão habitacional (E26).

A necessidade de execução de políticas sustentáveis é uma ferramenta imprescindível para o alcance de um mundo mais sustentável. Com isso, já se imaginava que a pesquisa pudesse revelar esta categoria. A relevância de haver políticas para a sustentabilidade é salientada pela literatura. Horton e Horton (2019) consideram que são necessárias mudanças nas políticas e regulamentações para garantir a efetividade da busca pela sustentabilidade; Sachs (2002) aponta a política nacional e a política internacional como dimensões da sustentabilidade; e Burford et al. (2013) ressalta que a sustentabilidade se estabelece com base em vários indicadores, entre eles o político-institucional, que se constrói por meio de uma boa governança, de comunicação e cooperação e de normas, regras, sistemas.

Além disso, Gadotti (2008) salienta a vinculação da educação para a sustentabilidade com o respeito à vida o cuidado com o Planeta e com as comunidades por meio de valores como amor, compaixão, ética, compreensão, justiça, participação e paz. Porém, a educação para a sustentabilidade, conforme o autor, por si só não basta para implicar mudanças nos comportamentos das pessoas; também são imprescindíveis projetos políticos que garantam o atendimento das necessidades elencadas pela sociedade e pelo Planeta.

Figura 40 – Políticas

<h1 style="color: #f4a460;">POLÍTICAS</h1> <p style="text-align: center;">Horton e Horton (2019); Sachs (2002); Burford et al. (2013); Gadotti (2008)</p>		
E29	E27	E35
então a ideia de sustentabilidade tem a ver com o meio ambiente, mas a palavra sustentabilidade se dá em vários aspectos: ambiental, social, econômico, político, habitacional, nas políticas sociais, nos direitos sociais	no campo das organizações, sustentabilidade, para mim, seria o equilíbrio entre as exigências de uma política agressiva de busca por resultados, ações eticamente justificadas e o bem estar da equipe (nossos colaboradores).	muitas empresas (...) fazem por questões de punição, obrigação, e outras fazem porque está no programa da política da empresa (...) o desafio das empresas hoje é implantar essa sementinha nos funcionários para passar isso também para a casa das pessoas, para a coleta de lixo em casa, o trabalho é grande

Fonte: elaborado pela autora.

A preocupação com a continuidade e as futuras gerações também foi evidenciada como categoria da sustentabilidade. E1 ressalta que a sustentabilidade “nos propõe a pensar que nossa ação tem um limite, e a gente tem que produzir pensando na perspectiva desse limite dessa ação, seja a médio, a curto ou longo prazo” e E8 corrobora com:

de modo que essas ações perdurem seus efeitos na comunidade [...] é desenvolver ações no presente que não afetem negativamente ou impeçam as gerações futuras de desenvolverem suas próprias ações e atingir seus próprios objetivos, sempre relacionando a algo que seja economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto, culturalmente diverso, dentro de algo bem global e bem direto [...] nossas ações, se elas refletirem de uma maneira duradora positivamente, encaixa dentro da minha visão de sustentabilidade (E8).

A continuidade das vidas do Planeta e a preocupação com as futuras gerações estão intrinsecamente com o conceito de sustentabilidade (ROCKEFELLER, 2015;

BRUNDTLAND, 2019; BOFF, 1993; VOGT; WEBER, 2019). Esta categoria tem forte relação com o conceito de sustentabilidade.

Figura 41 – Continuidade/futuras gerações

<h2 style="text-align: center;">CONTINUIDADE/FUTURAS GERAÇÕES</h2> <p style="text-align: center;">Rockefeller (2015); Brundtland (2019); Boff (1993); Vogt, Weber (2019)</p>		
E17	E21	E26
<p>sustentabilidade é sempre atender às necessidades atuais, sejam elas humanas, econômicas, enfim, sempre pensando e olhando em não agredir o futuro, seja a natureza, a pessoa ou a economia</p>	<p>também pensar em que tipo de futuro e o que estamos deixando para a humanidade</p>	<p>afinal o mundo não termina amanhã, a gente não tem o direito de esgotar, de trabalhar como se terminasse, porque não termina</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A finitude dos recursos também foi uma categoria apresentada nas entrevistas, inclusive pela grande relação com o conceito primário de sustentabilidade (BRUNDTLAND, 2019; VOGT; WEBER, 2019). E19 salienta que “está relacionado com o uso dos meios (materiais disponíveis, meio ambiente, tecnologia) da melhor forma possível, sem impactar os outros, sem prejudicar os outros, sem deixar uma pegada muito forte por onde a gente passa, para atingir os objetivos” e E7 reforça com:

quando a gente discute sustentabilidade aí a gente percebe que há finitude, que os recursos são escassos, são finitos, então o processo de sustentabilidade é cuidar, dar zelo para que aquilo que nós sabemos que nos é importante, que nos é caro, mas vai terminar, a própria condição de Planeta vai terminar, quando nós falamos em

sustentabilidade para o Planeta Terra não é para salvar o Planeta do fim, é para prolongar o tempo de vida do Planeta (E7).

Nascimento (2012) associa a sustentabilidade com a noção de finitudes dos recursos naturais; Jacobi e Giatti (2017) especificam a importância de implementar estratégias para que a economia seja baseada na finitude dos recursos, e que haja inovações na busca de resolver problemas sociais e ambientais.

Figura 42 – Finitude dos recursos

<h2 style="color: #f4a460; margin: 0;">FINITUDE DOS RECURSOS</h2> <p style="margin: 0;">Brundtland (2019); Vogt; Weber (2019); Nascimento (2012); Jacobi; Giatti (2017)</p>		
E1	E8	E26
de forma evidente que a gente não esgote todos os recursos que a gente tem ao nosso dispor	esse pensamento de esgotar os recursos vai totalmente contra o conceito de sustentabilidade	afinal o mundo não termina amanhã, a gente não tem o direito de esgotar, de trabalhar como se terminasse, porque não termina

Fonte: elaborado pela autora.

Os pilares fundamentais da sustentabilidade – econômico, social e ambiental – foram amplamente comentados pelos respondentes e, com isso, passaram a constituir mais três categorias da sustentabilidade nesta pesquisa. Vogt e Weber (2019), Leal (2009), Barbieri (2007) e Sachs (1993; 2002) também consideram o tripé de sustentabilidade (ELKINGTON, 1997). Como são os pilares elementares da sustentabilidade, essas três categorias já eram amplamente previstas na pesquisa.

E6 ressalta que a “sustentabilidade tem a ver com preservação do meio ambiente, eu sou do básico dos três pilares: preservação do meio ambiente, bem estar social, da comunidade, e ganho econômico” e E5 salienta:

eu entendo que é o complemento da responsabilidade ambiental com a social e econômica de uma empresa, eu acredito que ainda é um desafio para as empresas entenderem que elas têm um dever com aquela comunidade em que elas estão inseridas, um dever ambiental e social, conciliando também com a busca da sua sustentabilidade econômica, levando em conta que não adianta fazer algo e não pensar na sustentabilidade econômica da minha empresa (E5).

E8 reforça a ideia com:

é desenvolver ações no presente que não afetem negativamente ou impeçam as gerações futuras de desenvolverem suas próprias ações e atingir seus próprios objetivos, sempre relacionando a algo que seja economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto, culturalmente diverso, dentro de algo bem global e bem direto (E8).

E E10 complementa com

A sustentabilidade tem na sua essência a derivação de um sistema, seria a continuidade das coisas, o viver em sociedade, o modo como a vida vai se apresentando para a gente, seja economicamente, culturalmente, o próprio meio ambiente, como que a gente consegue sobreviver em todos esses meios (E10).

Figura 43 – Pilar econômico

<h1 style="color: #f4a460; margin: 0;">PILAR ECONÔMICO</h1> <p style="text-align: right; margin: 0;">Vogt e Weber (2019); Leal (2009); Barbieri (2007); Sachs (1993; 2002); Elkington (1997).</p>		
E17	E18	E23
<p>sustentabilidade é sempre atender às necessidades atuais, sejam elas humanas, econômicas, enfim, sempre pensando e olhando em não agredir o futuro, seja a natureza, a pessoa ou a economia</p>	<p>a gente fomenta a economia local, geramos emprego e renda, geramos empreendedores e trabalhadores, então a gente atinge diretamente a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade pessoal, na vida das pessoas</p>	<p>quando eu penso em sustentabilidade, eu penso em ambiente e financeiro, (...) E a questão do financeiro, a gente precisa de recursos orçamentário para conduzir nossos projetos e objetivos, e precisamos nos "sustentar", buscar recursos externos</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A figura 43 apresenta comentários sobre o pilar econômico apontados na pesquisa. O primeiro comentário expõe sobre os três pilares (econômico, social e ambiental); já o segundo aponta fortemente uma relação da sustentabilidade do pilar econômico com o pilar social, por meio da geração de emprego e renda e da promoção da sustentabilidade pessoal; e o terceiro demonstra a realidade de necessidade de captação de recursos financeiro-econômicos para o desenvolvimento e a execução de projetos para a sustentabilidade.

Figura 44 – Pilar social

<h2 style="color: #f4a460; margin: 0;">PILAR SOCIAL</h2> <p style="text-align: right; margin: 0;">Vogt e Weber (2019); Leal (2009); Barbieri (2007); Sachs (1993; 2002); Elkington (1997).</p>		
E24	E29	E33
<p>tem a ver com a possibilidade de oportunizar para um funcionário que não tem condições, que vem de uma classe social muito desfavorecida, melhorar o seu padrão de vida, ascender a classe social</p>	<p>a ideia de sustentabilidade tem a ver com o meio ambiente, mas a palavra sustentabilidade se dá em vários aspectos: ambiental, social, econômico, político, habitacional, nas políticas sociais, nos direitos sociais</p>	<p>sustentabilidade é conservar, cuidar, uma maneira de agir, garantir a diminuição das desigualdades que a gente tem, tratar todo mundo de forma igual. Não somente utilizar placas solares para economizar energia elétrica.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A figura 44 refere-se a exemplos sobre o pilar social da sustentabilidade. O pilar social é o que mais se relaciona com a vida das pessoas; segundo a pesquisa de Morioka e Carvalho (2016), o pilar social está relacionado com o bem estar e a saúde das pessoas. Os comentários de E24, E29 e E33 revelam a essencialidade do pilar social para a sustentabilidade no momento em que ele subsidia a melhoria da qualidade de vida, a diminuição das desigualdades e a busca pelos direitos sociais, principalmente a área habitacional, que é um direito básico das pessoas e, mesmo sendo direito básico, nem todas as pessoas do Planeta ainda têm acesso a uma casa digna.

E o pilar ambiental, exibido na figura 45, foi o que mais recebeu manifestações nas entrevistas. Inevitavelmente, o vínculo da sustentabilidade com o meio ambiente é o mais indicado pelos gestores – apenas 5 entrevistados não comentaram explicitamente sobre a relação direta da sustentabilidade com o meio ambiente – ou seja, a sustentabilidade ainda é compreendida por meio de uma associação com o meio ambiente, com a natureza e com a

preservação das vidas. Apesar de haver, sim, este forte elo, a sustentabilidade vai – e deve ir – muito além das questões ambientais.

Então, uma das propostas a serem pensadas a partir desta pesquisa é como impactar nas pessoas, em especial nos gestores, uma compreensão de que buscar a sustentabilidade no mundo pode partir do cuidado e da preocupação com o meio ambiente, e que pessoas – e organizações – comprometidas com a natureza também são pró-sustentáveis, mas é importante pensar e buscar a sustentabilidade nas suas mais diversas esferas, por exemplo, como na esfera apontada pela categoria da sustentabilidade humana/relacionamentos.

Figura 45 – Pilar Ambiental

<h2 style="color: orange;">PILAR AMBIENTAL</h2> <p style="text-align: right;">Vogt e Weber (2019); Leal (2009); Barbieri (2007); Sachs (1993; 2002); Elkington (1997).</p>		
E6	E8	E19
sustentabilidade tem a ver com essa grande preocupação principalmente com o meio ambiente	é desenvolver ações no presente que não afetem negativamente ou impeçam as gerações futuras de desenvolverem suas próprias ações e atingir seus próprios objetivos, sempre relacionando a algo que seja economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto, culturalmente diverso	está relacionado com o uso dos meios (materiais disponíveis, meio ambiente, tecnologia) da melhor forma possível, sem impactar os outros, sem prejudicar os outros, sem deixar uma pegada muito forte por onde a gente passa, para atingir os objetivos

Fonte: elaborado pela autora.

O âmbito da organização também foi uma categoria evidenciada em relação à sustentabilidade. Como o tema foi tratado por gestores e em relação às organizações, esta categoria aparece de forma natural e consequente. Dias e Marques (2017) comentam que as organizações possuem um compromisso em relação à sustentabilidade no cenário social,

político, coletivo, de desenvolvimento, e de busca do equilíbrio na relação homem-meio ambiente. E24 evidencia em sua fala a sustentabilidade nas organizações:

pode ser a questão da própria empresa mesmo, de como a gente trabalha para poder sustentá-la e tocá-la, e tem esse viés relacionado ao que eu posso fazer como empresa para ajudar no desenvolvimento da sociedade, para reduzir desigualdade, para melhorar a relação com o Planeta Terra, como por exemplo a utilização de placas solares é uma prática de sustentabilidade (E24).

E E34 complementa “e no geral, a sustentabilidade passa por nós, quanto mais cuidado nós tivermos com a pessoa, com o ser humano, com os nosso colaboradores, maior será a condição que eles terão de produzir para si e para os seus, inclusive com enfoque final nas empresas”.

A sustentabilidade, na categoria organização, retrata a importância da responsabilidade das organizações com o tema sustentabilidade, focando

- na vida dos seus colaboradores,

como tirar o máximo de um colaborador sem que seja o esgotamento dele, como fazer com que ele produza, mas que também essa produção seja uma carga positiva para que ele volte a produzir, e aí temos diversas dimensões que são muito mais do que treinamento, que é uma palavra que eu não gosto, é capacitar, como eu torno meu negócio sustentável, muitas vezes é abdicando de um lucro fácil de praticar, imediato, mas que logo ali na frente ele não deixa o negócio sustentável, porque você macula a honra, credibilidade da empresa, macula outras dimensões que antecipam o fim de uma organização (E7).

A sustentabilidade no âmbito das organizações entre pelo viés do material, sem dúvida alguma, o lixo é um bom exemplo disso, o não uso de papel, tentar transformar as coisas no mais digital possível, mas tem uma outra pegada que não é físico ou material, que é por exemplo tu entender os tempos atuais, incluindo a questão de aprender a respeitar o horário de trabalho (E9).

- na continuidade, sustentação e legado da organização,

olhar sobre o todo da organização e de que forma a gente pode entregar algo para o mundo, para garantir boas condições para as gerações futuras e de que forma a gente aliar isso com a rotina da empresa, de que forma a gente vai garantir também a existência da empresa para que ela se perpetue (E15).

toda vez que a gente procura usar melhor os recursos, às vezes nem estamos associando com economia, mas estamos fazer a campanha para as pessoas desligarem a luz, desligarem o computador quando vão embora, economizar água, colocar os resíduos no lugar correto, tudo isso aumenta a eficiência, diminui o desperdício e traz um ganho para a organização, a gente consegue fazer mais e melhor com menos (E20).

- na utilização dos recursos naturais por parte da organização como E35 salienta “sustentabilidade é as pessoas, as empresas usufruírem do meio ambiente e deixar também para o futuro, futuro das nossas crianças, o Planeta”;

- em melhores resultados para a organização, em comentários como E16 “colocar em prática a sustentabilidade na organização para buscar a sua maior eficiência” e E20 “olhando a sustentabilidade dentro de uma organização, claro que depende de qual organização vamos estar observando, mas a sustentabilidade serve muito para tornar a organização mais eficiente”.

Figura 46 – Organização

ORGANIZAÇÃO		
Dias e Marques (2017)		
E3	E12	E33
agilidade das organizações, inclusive para manter a sobrevivência das organizações, ou seja, organizar-se para manter o equilíbrio, para manter as pessoas trabalhando	a sustentabilidade, na organização, traz a coerência com a missão, visão, com os princípios e valores desta instituição	sustentabilidade é ter uma estratégia comercial que tu puxa pra ti do teu jeito, que tu molda do teu jeito, vai moldando a empresa do teu jeito, no marketing, na maneira que tu age, na parte competitiva

Fonte: elaborado pela autora.

Sistema foi classificado como mais uma categoria da sustentabilidade nesta pesquisa. Ao entender que a sustentabilidade está relacionada ao todo, ao conjunto de tudo o que forma e influencia o funcionamento do Planeta, é notável presumir que o conceito de sistema seja uma categoria do tema sustentabilidade. Para fundamentar esta ideia, E11 comenta que

de uma maneira ampla, sem aplicá-la a um processo em específico, sustentabilidade remete à questão de conservação, de cuidado, de interdependência, olhar as coisas de um jeito mais sistêmico, no qual uma ação desencadeia uma reação, e isto tem um resultado. Todas as nossas ações são interligadas, e o resultado é uma consequência de todo esse sistema. A sustentabilidade visa que esses processos se deem de uma forma cuidadosa, e que os resultados sejam os melhores e mais bem compartilhados no sentido de cuidado com a vida (E11).

E E32 aponta que a sustentabilidade é uma

palavra muito presente para todos nós em vários aspectos, não é só ambiental, é um contexto muito maior, desde a nossa saúde, é cíclico, se eu estou bem, eu estou relacionada com o meio ambiente, com o trabalho, com a segurança financeira. Sustentabilidade é um ciclo que envolve todas as questões da vida. Algumas pessoas relacionam a sustentabilidade com a área ambiental, com a natureza, e não é só isso. Não adianta ter um total cuidado com a natureza, com o meio ambiente, e as pessoas passem fome, ou passem necessidade. Ser sustentável, estar num mundo sustentável é ter esse equilíbrio entre várias ações incluindo a natureza, a questão econômica, a saúde, trazendo bem estar para as pessoas, e inclusive incorporando tecnologias, porque é utópico pensar que nós vamos retornar ao tempo dos nossos avós onde tínhamos uma exuberante natureza, e as pessoas não tinha tecnologias, ninguém aguenta viver nesse mundo (E32).

Para Sartori, Silva e Campos (2014), a sustentabilidade pode ser aplicada aos sistemas no sentido de interagir com a sociedade, com a natureza, com os sistemas industriais (transporte, energia...), sociais (mobilidade, comunicação...), naturais (ar, água...): “a sustentabilidade envolve uma interação com sistemas dinâmicos que estão em constante mudança e requerem medidas proativas” (SARTORI; SILVA, CAMPOS, 2014, p. 10).

Figura 47 – Sistema

<h1>SISTEMA</h1> <p>Sartori, Silva e Campos (2014)</p>		
E10	E2	E29
<p>a sustentabilidade tem na sua essência a derivação de um sistema, seria a continuidade das coisas, o viver em sociedade, o modo como a vida vai se apresentando para a gente</p>	<p>a sustentabilidade para mim é a capacidade de sustentação de um sistema, e esse sistema engloba não só os aspectos ambientais, mas também sociais, culturais, políticos, econômicos, e por que não espirituais?</p>	<p>se nós formos analisar a segurança pública, ela está relacionada a um conjunto de medidas sociais que se aplicadas na prática vão refletir diretamente na segurança pública, desde iluminação pública, educação básica, acesso à saúde. Sem o aparato de segurança, nada funciona na sociedade (...) Então é tudo interconectado, a segurança pública é um grande guarda chuva</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Cuidado também foi uma categoria salientada nesta pesquisa. E2 evidencia que “a sustentabilidade vai ir para esse lado do cuidado” e E11 reforça:

eu estava ouvindo o exemplo sobre a mudança dos processos físicos para digitais, foi um processo visando uma qualidade melhor, um cuidado com o nosso ambiente e com as relações, e que envolveu todas as pessoas, e necessitou uma interdependência das ações, não é uma ação isolada, eu não consigo ver a sustentabilidade como uma ação isolada, ela é uma ação de um conjunto e ela depende dessa percepção das pessoas de estarem ligadas e cuidando juntas da mesma questão. É procurar o equilíbrio, o cuidado e a conservação por meio de uma relação de interdependência (E11).

Pereira e Leal (2013, p. 79) salientam que “a sustentabilidade da vida é viabilizada pelo cuidado, pelo olhar diferenciado ao outro e a si mesmo, buscando a conciliação de interesses em prol da coexistência harmônica dos indivíduos”.

O Papa Francisco (2015) emitiu uma carta encíclica sobre o cuidado da Casa Comum. No documento, o Papa evidencia a necessidade do cuidado com o Planeta (a Casa Comum),

aponta problemas ambientais como poluição, clima, água, problemas sociais como a desigualdade, a tecnologia, a globalização, e a necessidade de haver uma ecologia integral, que englobe o ambiente, a cultura, a sociedade, a economia, e a noção de cuidado com o bem comum, e indica um novo estilo de vida, com harmonia entre homem e ambiente. O conteúdo deste documento é aqui apresentado não com viés religioso, mas com viés de uma importante autoridade para o mundo.

Obviamente, ao compreender que a sustentabilidade é a preocupação com o Planeta, com as futuras gerações, com as dimensões social, ambiental e econômica, não há como desvincular do entendimento da proposta do cuidado: cuidar do Planeta, cuidar das futuras gerações, cuidar das esferas social, ambiental e econômica.

Figura 48 – Cuidado

CUIDADO		
Pereira e Leal (2013); Papa Francisco (2015)		
E7	E32	E34
o processo de sustentabilidade é cuidar, dar zelo para que aquilo que nós sabemos que nos é importante, que nos é caro	viver num mundo altamente tecnológico, conectado, cuidando da natureza, usando o que tem de melhor, mas também cuidando da nossa saúde, pois a linha de progresso científico tecnológico não tem volta	quanto maior for o cuidado das pessoas individualmente em relação à sustentabilidade ao meio ambiente, menor será a necessidade de depois ter que recompor o meio ambiente. Às vezes se vê gastar milhões em limpeza de rios, margens de rios, retirada de objetivos plásticos e outras coisas que são jogadas no meio ambiente. Então esse cuidado é o principal, e o restante, nas empresas, deve haver uma preocupação

Fonte: elaborado pela autora.

Outra categoria retratada nos comentários das entrevistas foi o bem. E3 aponta que “a sustentabilidade é esse equilíbrio, não ser só um tipo, uma forma de trabalhar, é ter várias formas

de trabalhar, pensando num equilíbrio e num bem comum, não podemos minimizar a sustentabilidade somente ao fator ambiental” e E32 colabora comentando que sustentabilidade é uma

palavra muito presente para todos nós em vários aspectos, não é só ambiental, é um contexto muito maior, desde a nossa saúde, é cíclico, se eu estou bem, eu estou relacionada com o meio ambiente, com o trabalho, com a segurança financeira. Sustentabilidade é um ciclo que envolve todas as questões da vida. Algumas pessoas relacionam a sustentabilidade com a área ambiental, com a natureza, e não é só isso. Não adianta ter um total cuidado com a natureza, com o meio ambiente, e as pessoas passem fome, ou passem necessidade. Ser sustentável, estar num mundo sustentável é ter esse equilíbrio entre várias ações incluindo a natureza, a questão econômica, a saúde, trazendo bem estar para as pessoas, e inclusive incorporando tecnologias, porque é utópico pensar que nós vamos retornar ao tempo dos nossos avós onde tínhamos uma exuberante natureza, e as pessoas não tinha tecnologias, ninguém aguenta viver nesse mundo

O bem e/ou bem-estar são resultados da sustentabilidade. O Planeta como bem comum (Boff, 2000), e o bem estar das pessoas vivendo neste Planeta. Gadoti (2008) aponta a sustentabilidade proporcionando bem estar e bem viver a todos. O bem estar humano também é evidenciado pelo Ministério do Meio Ambiente ressalta, por meio da Carta Aberta (MMA, 2000).

Figura 49 – Bem

BEM Boff (2000); Gadoti (2008); MMA (2000)		
E3	E6	E32
sustentabilidade como busca do bem maior	sustentabilidade tem a ver com preservação do meio ambiente, eu sou do básico dos três pilares: preservação do meio ambiente, bem estar social, da comunidade, e ganho econômico	é um contexto muito maior, desde a nossa saúde, é cíclico, se eu estou bem, eu estou relacionada com o meio ambiente, com o trabalho, com a segurança financeira (...) Ser sustentável, estar num mundo sustentável é ter esse equilíbrio entre várias ações incluindo a natureza, a questão econômica, a saúde, trazendo bem estar para as pessoas

Fonte: elaborado pela autora.

O bem é uma categoria que encerra tudo aquilo que foi tratado pelas demais categorias, desde o conceito de sustentabilidade, a busca pelo equilíbrio entre os seres e os entes do Planeta, a sustentabilidade nos relacionamentos e na cultura, a preocupação com a finitude dos recursos e com as futuras gerações, o compromisso das organizações com o tema, os pilares (social, econômico e ambiental) e o entendimento de que a sustentabilidade é um sistema que só vai funcionar efetivamente com o cuidado: tudo isso vai culminar com a ideia de bem, buscar o bem para todos, valorizar o bem comum, proporcionar o bem viver, o bem estar. A sustentabilidade está ineditamente associada com o bem do Planeta.

Em relação às categorias percebidas e apontadas nas falas dos entrevistados sobre sustentabilidade, apesar de todas estarem claramente diretamente relacionadas ao tema e ao que a literatura já havia mencionado, é interessante elencar algumas categorias:

- conceito: em um primeiro momento, apontar o conceito como uma categoria pode não ser interessante; porém, esta categoria se propõe a evidenciar que houve uma preocupação

muito marcante em expor ideias sobre a amplitude, a complexidade, a clareza do conceito de sustentabilidade, demonstrando que os gestores participantes da pesquisa possuem um empenho em definir este tema, inclusive aplicando a essas conceituações uma certa dose de enaltecimento à sustentabilidade.

- sustentabilidade humana/relacionamentos: a sustentabilidade é objetivamente aplicada às relações, principalmente dos homens com os outros seres vivos que compõem o Planeta: buscar melhores relações, relacionamentos, melhores vínculos, em que as pessoas estejam preocupadas com as outras pessoas, preocupadas com o bem estar humano, com o emprego (ou a falta dele), com a forma e a quantidade de contribuição para a sociedade que cada pessoa emite, com a essencialidade da empatia, com a interdependência das ações de cada um, com a busca do equilíbrio por meio do cuidado e da busca do bem estar de todos. A sustentabilidade humana/relacionamentos pode ser compreendida como uma categoria fundamental e básica para a sustentabilidade, pois é importante o homem estar bem consigo, com os demais, para trabalhar em prol de benefícios para a sociedade e para o mundo.

- sustentabilidade cultural: a cultura é valioso componente da sociedade, elementar para determinados grupos e vivências. Considerar cada cultura significa respeito, ética e justiça, princípios básicos para que o mundo se construa com suportes sustentáveis. Além disso, a cultura significa influência; quando há uma cultura voltada para a sustentabilidade e preocupada em exercitar a sustentabilidade, naturalmente isso proporcionará inspirações e intervenções também sustentáveis. Assim, preocupar-se com a cultura é estar comprometido com a sustentabilidade.

- políticas: muitas vezes, algumas demandas necessárias para uma sociedade mais harmônica não são executadas espontaneamente por todos os agentes envolvidos. Com isso, apresenta-se a pertinência de se criar um conjunto de políticas baseadas em regras, normas, mudanças, intervenções, estratégias e inclusive um arranjo de punições para que se garanta o exercício da sustentabilidade principalmente por parte de diferentes organizações como o próprio governo. Essas políticas visam a garantir não apenas o cumprimento de compromissos com a dimensão ambiental, mas também a promoção de uma sociedade melhor, com menos desigualdades, mais oportunidades, mais renda, mais possibilidades de ascensão nas classes sociais, entre outros, e um encargo com relação a desenvolver consciências mais voltadas para o respeito, para a ética, para um comprometimento com o todo, para a busca incessante da justiça e da paz para todos, com base em princípios como o amor, o trabalho, o cuidado e as responsabilidades coletivas.

- sistema: ao impactar em todas as esferas da vida no mundo, evidentemente, há o entendimento de que a sustentabilidade é sistêmica, cíclica, interdependente, uma cadeia na qual a atividade de um impacta na atividade do outro, seja ele o homem, os demais seres vivos, a organização, a economia, a política, a cultura, a religião, entre outros. No momento em que o homem – responsável pela maioria das ações na sociedade e no meio ambiente – compreender a amplitude das consequências de suas ações (sejam elas dentro de sua casa ou na presidência de um país) provavelmente iniciará um notório avanço em prol da sustentabilidade.

- cuidado: ser sustentável é sinônimo de cuidar. Sustentabilidade nada mais é do que o cuidado com o mundo, com o outro, com aquilo que é compartilhado por todos os seres, considerando uma convivência equilibrada, em que todos os seres têm o mesmo grau de importância e uns cuidam dos outros de maneira recíproca, sem prejudicar-se. Também, cuidado está relacionado à economia, aos relacionamentos entre pessoas, entre homem e ambiente, relacionamento das organizações com os demais, ao uso de tecnologias, ao momento de decisão (categoria apontada pela espiritualidade), entre outros. O cuidado garante o equilíbrio a que a sustentabilidade se propõe.

- bem: o bem comum, o bem estar, o bem. Os vários tipos de “bem” parecem ser, então, a maior relação com a sustentabilidade. O bem como resultado de um equilíbrio e harmonia entre todas as existências que o Planeta consegue abranger; o Planeta como bem (comum) que garante o bem (estar) de todos. O bem permeado nas relações humanas, o bem coletivo, o bem dentro das organizações e o bem proporcionado por elas, os valores para o bem e a crença de que a busca pelo bem é fundamental quando se trata de empreender a sustentabilidade.

Em relação ao conceito de sustentabilidade, a figura 50 retrata as falas que apontam para possíveis definições do tema, conforme a percepção dos entrevistados.

Figura 50 – Sustentabilidade é...

sempre atender às necessidades atuais, sejam elas humanas, econômicas, enfim, sempre pensando e olhando em não agredir o futuro, seja a natureza, a pessoa ou a economia (E17)

é uma reorientação para o teu estilo de vida, sustentabilidade pede isso, é muito além de tu separar o lixo, acho que começa aí com coisas práticas (E9)

uma continuidade de ações no sentido de conseguir harmonia e equilíbrio (E25)

um conceito extremamente amplo, está relacionado com o uso dos meios (materiais disponíveis, meio ambiente, tecnologia) da melhor forma possível, sem impactar os outros, sem prejudicar os outros, sem deixar uma pegada muito forte por onde a gente passa, para atingir os objetivos (E19)

é desenvolver ações no presente que não afetem negativamente ou impeçam as gerações futuras de desenvolverem suas próprias ações e atingir seus próprios objetivos, sempre relacionando a algo que seja economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto, culturalmente diverso, dentro de algo bem global e bem direto (E8)

cuidar, dar zelo para que aquilo que nós sabemos que nos é importante, que nos é caro, mas vai terminar, a própria condição de Planeta vai terminar, quando nós falamos em sustentabilidade para o Planeta Terra não é para salvar o Planeta do fim, é para prolongar o tempo de vida do Planeta. Sustentabilidade, enquanto viés que usamos na Economia, é como aplicar situações e técnicas para preservar ao máximo aquilo que eu gosto, aquilo que me é caro (E7)

esse equilíbrio, não ser só um tipo, uma forma de trabalhar, é ter várias formas de trabalhar, pensando num equilíbrio e num bem comum, não podemos minimizar a sustentabilidade somente ao fator ambiental, é ter esse diálogo, é pensar em matérias que podem ser renováveis, renovar também as ações dentro das organizações (E3)

o equilíbrio, a preservação, o planejamento ambiental, a educação ambiental, é todo um conjunto (E23)

as pessoas, as empresa usufruam do meio ambiente e deixar também para o futuro (E35)

um equilíbrio de todas as coisas para que a gente possa conviver, sejam bens materiais e imateriais, precisamos pensar a sustentabilidade no campo imaterial também (E22)

um desafio na hora de ser implementada (...) A sustentabilidade está muito ligada, primeiro, a uma mudança de olhar do servidor, ela exige uma mudança radical (...) tem que quase ser imposta pelo gestor, tem que haver uma pressão para que a organização entenda que é necessário e após todo processo traumático, colha os frutos de todo esse trabalho (E28)

composta por um tripé de ambiental, econômico e social, inclusive representada por um triângulo equilátero onde todos os lados são iguais. Mas, na vida real, não existe essa sustentabilidade. E isto está claro no dilema da pandemia que é "o que priorizar?" Preservar as vidas e/ou detonar com a economia? (E25)

o ambientalmente responsável, economicamente viável, e socialmente justo (E30)

conservar, cuidar, uma maneira de agir, garantir a diminuição das desigualdades que a gente tem, tratar todo mundo de forma igual. Não somente utilizar placas solares para economizar energia elétrica (E33)

algo que está ligando todas as coisas (...) como a Dignidade da Pessoa Humana no Direito, que está na Constituição Federal como princípio do qual deriva todo o resto, todos os princípios derivam da dignidade, e para o restante, é a sustentabilidade (E22)

um dos mais importantes princípios nas relações humanas e dentro da administração pública. É um tema que veio da questão ambiental, de preservação do meio ambiente, de entregar para as gerações futuras um meio ambiente pelo menos igual ao que nós recebemos, não pior, não mais deteriorado, mas isso a gente pode ampliar para qualquer espaço da vida humana e qualquer espaço profissional (...) a ideia de algo sustentável é justamente algo equilibrado, algo que possa permanecer, que se relacione, que crie uma linha sequencial na história, e com as gerações futuras, e isso se pode aplicar em muitas coisas (E26)

interessante, é polissêmica no aspecto a que vou me referir, porque se a gente pensar em sustentabilidade, temos que pensar em vários aspectos (...) conseguir criar espaços de equilíbrio entre todas as classes sociais, em todos os espaços (E29)

um ciclo que envolve todas as questões da vida. Algumas pessoas relacionam a sustentabilidade com a área ambiental, com a natureza, e não é só isso. Não adianta ter um total cuidado com a natureza, com o meio ambiente, e as pessoas passem fome, ou passem necessidade. Ser sustentável (...) é ter esse equilíbrio entre várias ações incluindo a natureza, a questão econômica, a saúde, trazendo bem estar para as pessoas, e inclusive incorporando tecnologias (E32)

Muitas definições sobre sustentabilidade foram apresentadas pelos entrevistados: o atendimento às necessidades ambientais, sociais, econômicas, humanas, culturais, a não agressão ao futuro e ao meio ambiente, a utilização dos recursos disponíveis da maneira mais eficaz para atingir os objetivos, uma reorientação para mudança no estilo de vida das pessoas e organizações, a busca do bem por meio do que é economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto, culturalmente diverso, ações que sugerem harmonia e equilíbrio, o cuidado, a conversação e a preservação para com aquilo que é importante para a existência viva, a preocupação com o bem comum, renovações e inovações dentro das organizações por meio de novas formas de trabalhar, o equilíbrio entre todas as coisas, um desafio a ser implementado, a preocupação com as gerações futuras e com a finitude dos recursos, um ciclo que envolve a natureza, a saúde, o bem estar e o atendimento das necessidades das pessoas, as tecnologias, as classes sociais, a forma de trabalho das organizações, e a importância da economia.

Ao pensar uma definição sobre sustentabilidade com base nas entrevistas, o conceito seria provavelmente este: *um tema amplo para a reorientação dos estilos de vida das pessoas e das organizações, visando à utilização dos recursos – no presente – para atender às necessidades humanas, econômicas, sociais, ambientais, tecnológicas, culturais, materiais e imateriais sem prejudicar os outros e as futuras gerações, sempre relacionando ao que é economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto e culturalmente diverso, por meio de ações harmônicas e equilibradas que contribuam para a saúde e bem estar das pessoas, das organizações e do Planeta.*

Ainda há uma forte relação entre sustentabilidade e o tripé social/ambiental/econômico (ELKINGTON, 1997), porém há uma ampliação do conceito de sustentabilidade (CMMAD, 1991) e também das dimensões propostas por Sachs (1993), mas culminando sempre na ideia de equilíbrio (BOFF, 2010) entre atuais e futuras gerações, entre homem e natureza, entre os homens, entre todos os aspectos que moldam a vida no mundo.

Em relação à proposição teórica P2, foi possível confirmar que os gestores compreendem a sustentabilidade como uma concepção valorativa do coletivo, expressa pela organização, e do campo objetivo.

4.4 PERSPECTIVA DE GESTORES DE ORGANIZAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE OS TEMAS ESPIRITUALIDADE E SUSTENTABILIDADE

Esta seção busca atingir o terceiro objetivo específico da pesquisa – enfatizar a perspectiva dos gestores de organizações sobre a relação entre os temas espiritualidade e sustentabilidade – e também considerar seis proposições teóricas: P3: há uma relação, na visão dos gestores, entre espiritualidade e sustentabilidade que se evidencia nos valores individuais e organizacionais; P4: os valores individuais e organizacionais que asseguram a relação entre espiritualidade e sustentabilidade são aqueles que remetem à consciência com o Planeta; P5: a espiritualidade vai contribuir com a sustentabilidade se e somente se os valores individuais estiverem alinhados com os valores coletivos; P6: o discurso da sustentabilidade precisa ser transposto para uma concepção valorativa que encontre na espiritualidade do indivíduo o entendimento maior, de vida harmônica, de cuidado, de preservação, de propósito sustentável. A partir disso, a espiritualidade se insere na sustentabilidade e a faz transcender, se tornar uma perspectiva essencial para todos.

No que se refere à relação dos dois temas – espiritualidade e sustentabilidade – nas organizações, revelaram-se 8 categorias: pessoas e relacionamentos, equilíbrio, bem, organização, acreditar, individual e coletivo, valores e cuidado.

Figura 51 – Categorias da espiritualidade e sustentabilidade



Fonte: elaborado pela autora.

A primeira categoria da união dos temas espiritualidade e sustentabilidade foi identificada como pessoas e relacionamentos. E2 destaca que

tanto a espiritualidade quanto a sustentabilidade, está centrado no ser humano, que foi o que a gente mais falou aqui, no ser humano, no relacionamento entre as pessoas, a partir do momento que tu desconecta do ser humano, não faz sentido nem um nem o outro conceito. O ser humano é o centro dos dois temas. E quando a gente pensa em organizações, as organizações são pessoas, um grupo de pessoas (E2).

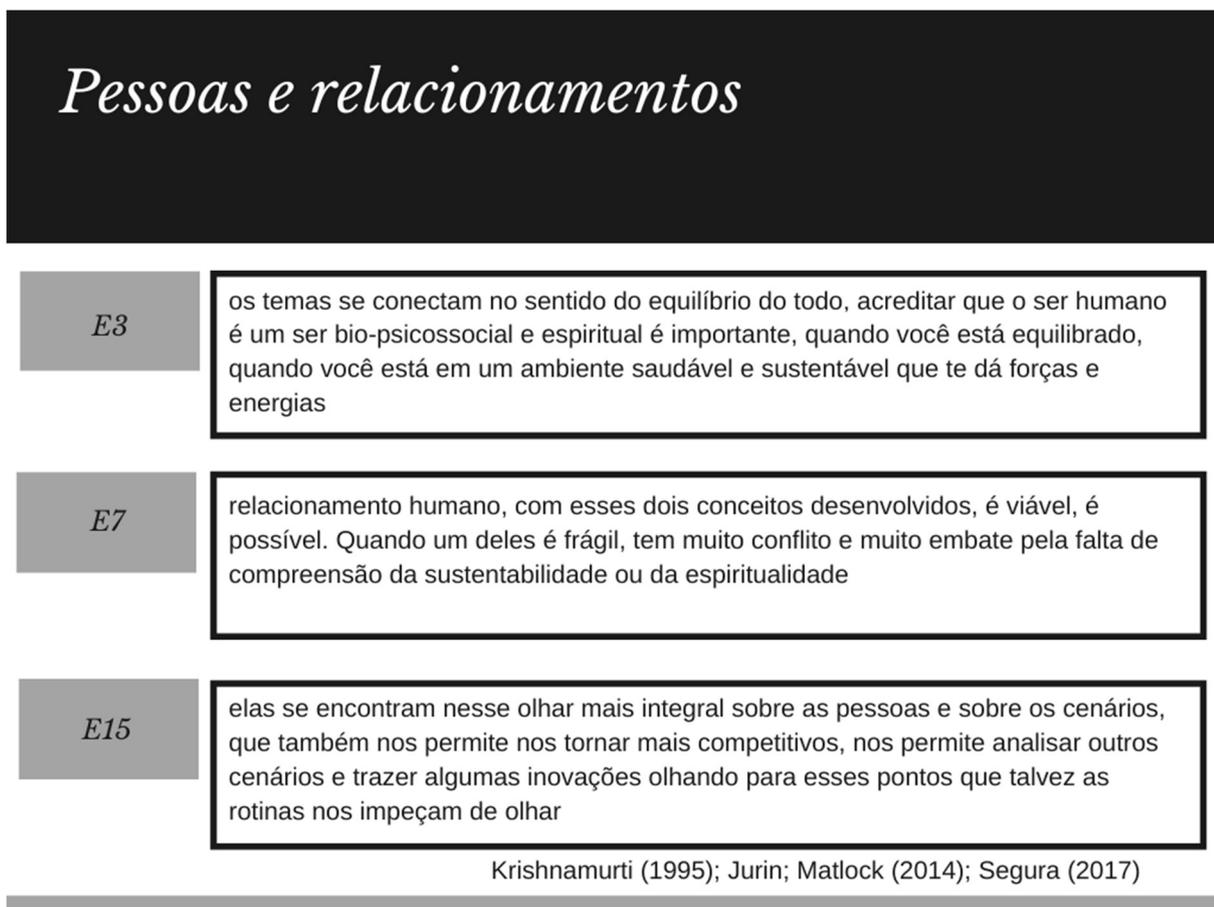
E E21 reforça com:

O primeiro ponto acho que seria acreditar em algo melhor, em um futuro melhor, em algo melhor que está por vir, e tentar ser uma pessoa melhor, tentar ser melhor para contribuir com esse futuro, relacionando com a espiritualidade, e a sustentabilidade também traz um pouco disso. E a sustentabilidade, assim como a espiritualidade, por mais que não pareça mas também pode começar pelo indivíduo, muitas das ações podem começar individualmente. [...] Acho que a relação dos dois temas passa por dois pontos: é talvez o fato de tentar ser melhor, evoluir para ter um futuro melhor em

algum momento, e a questão de que nós, como indivíduos, também podemos buscar isso (E21).

Krishnamurti (1995) aponta que é fundamental entender os relacionamentos/relações estabelecidas pelo homem no mundo e com o mundo, pois os problemas do mundo são problemas do homem. Segura (2017) comenta que a relação homem-natureza deve ser harmoniosa, e com o entendimento de que o homem não é mais importante que os outros seres vivos. A busca da sustentabilidade, da qualidade de vida e do bem estar passam por bons relacionamentos interpessoais (JURIN; MATLOCK, 2014). Com isso, tem-se que o relacionamento entre pessoas, entre o homem e o ambiente e entre organização e cliente deve ser harmonioso.

Figura 52 – Pessoas e relacionamentos

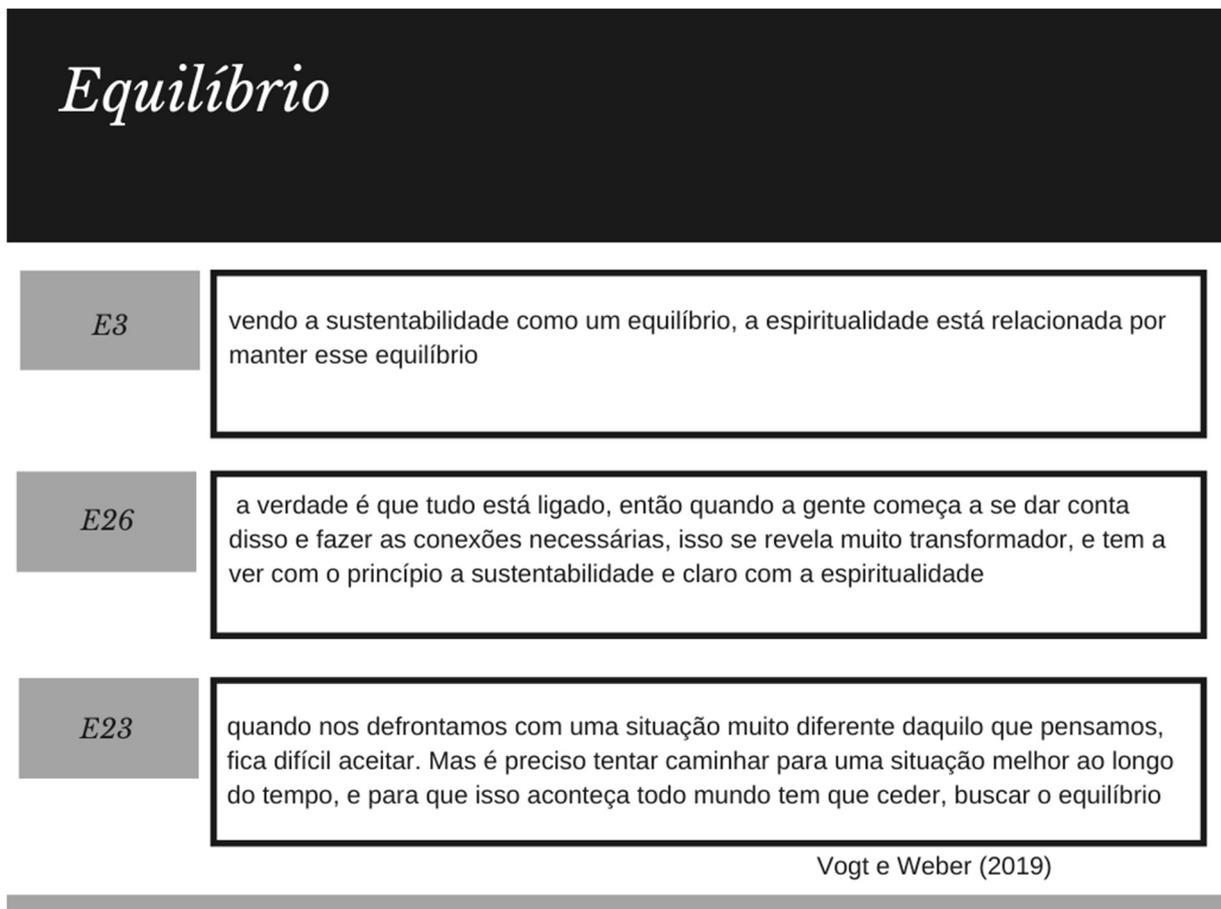


Fonte: elaborado pela autora.

O equilíbrio também é uma categoria que perpassa a sustentabilidade e a espiritualidade, como E30 apresenta “a nossa espiritualidade, a nossa sustentabilidade, o nosso equilíbrio” e E3

reforça em “os temas se conectam no sentido do equilíbrio do todo, acreditar que o ser humano é um ser bio-psicossocial e espiritual é importante, quando você está equilibrado, quando você está em um ambiente saudável e sustentável que te dá forças e energias”. Segura (2017) ressalta a Ecologia Espiritual que está relacionada com a consciência ecológica e o respeito com que o homem age na natureza promovendo o equilíbrio na relação homem-meio ambiente. Vogt e Weber (2019) evidenciam a busca pelo equilíbrio entre elementos socioeconômicos e ecológicos por meio da capacidade de resiliência.

Figura 53 – Equilíbrio

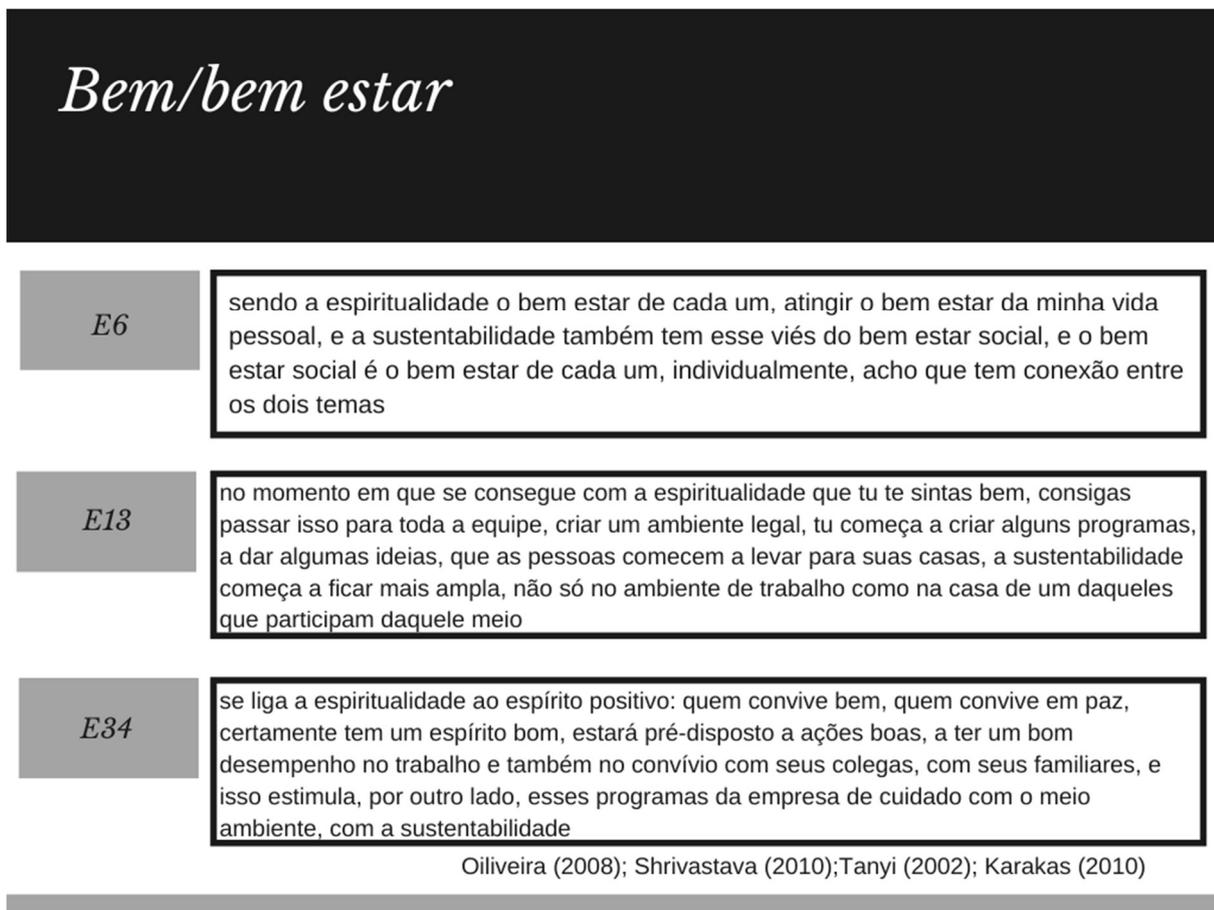


Fonte: elaborado pela autora.

Bem/bem estar é outra categoria destacada na conexão dos temas espiritualidade e sustentabilidade. E6 comenta que “se os dois temas buscam o bem estar, tanto a espiritualidade (bem estar pessoal) quanto a sustentabilidade (bem estar social) então eles têm, obrigatoriamente, uma conexão dentro do ambiente de trabalho” e E27 reforça com “racionalidade, para atingir melhores resultados, os colaboradores vão atingir melhores

resultados se eles estiverem bem, e uma organização sustentável que fomente um ambiente em que alguns valores que são universais como justiça, fazer o bem”. A sustentabilidade está diretamente relacionada com o bem estar de todos os seres vivos (OLIVEIRA, 2008; SHRIVASTAVA, 2010). A espiritualidade também se associa com o bem estar (TANYI, 2002; KARAKAS, 2010).

Figura 54 – Bem/bem estar



Fonte: elaborado pela autora.

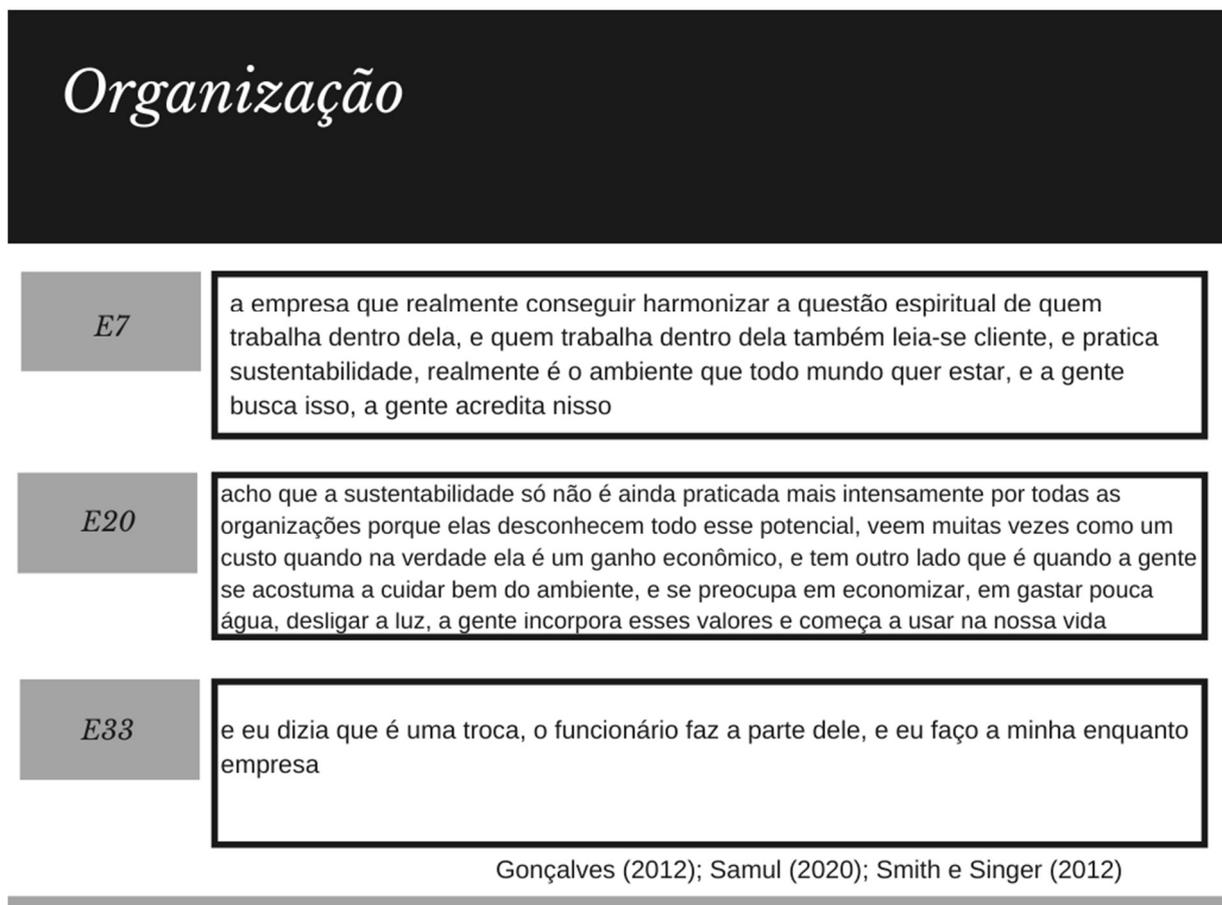
O contexto das organizações se tornou uma das categorias da relação dos temas sustentabilidade e espiritualidade. E9 enfatiza que “dentro das organizações, encontrar formas, meditação, caminhada, corrida, yoga, pilates, um tempo para pensar na tua vida ou não pensar em nada. É buscar uma sintonia mais elevada, é um exercício cotidiano”. Gonçalves (2012) salienta que práticas como as citadas por E9 podem promover a espiritualidade no ambiente de trabalho.

E E11 adiciona:

colocar essa espiritualidade em ação numa organização para que se otimize esses conceitos de sustentabilidade, e a sustentabilidade passando pela relação entre as pessoas, como aproveitar as pessoas que estão envolvidas com a instituição para que elas também se sintam realizadas ao fazer o seu trabalho, não apenas prestar um serviço, mas sentir-se realizadas naquele trabalho, e essa relação também poder sustentar todo esse trabalho por meio de um objetivo maior (E11).

Samul (2020) aponta a espiritualidade como um princípio para a sustentabilidade nas organizações; Smith e Singer (2012) enfatizam que organizações sustentáveis possuem uma cultura baseada em valores espirituais: o amor, a empatia, a compaixão, a bondade e o carinho como valores para a responsabilidade social e para a sustentabilidade; além disso, as organizações devem incentivar a prática da ética e da compaixão em contextos fora da própria organização.

Figura 55 – Organização

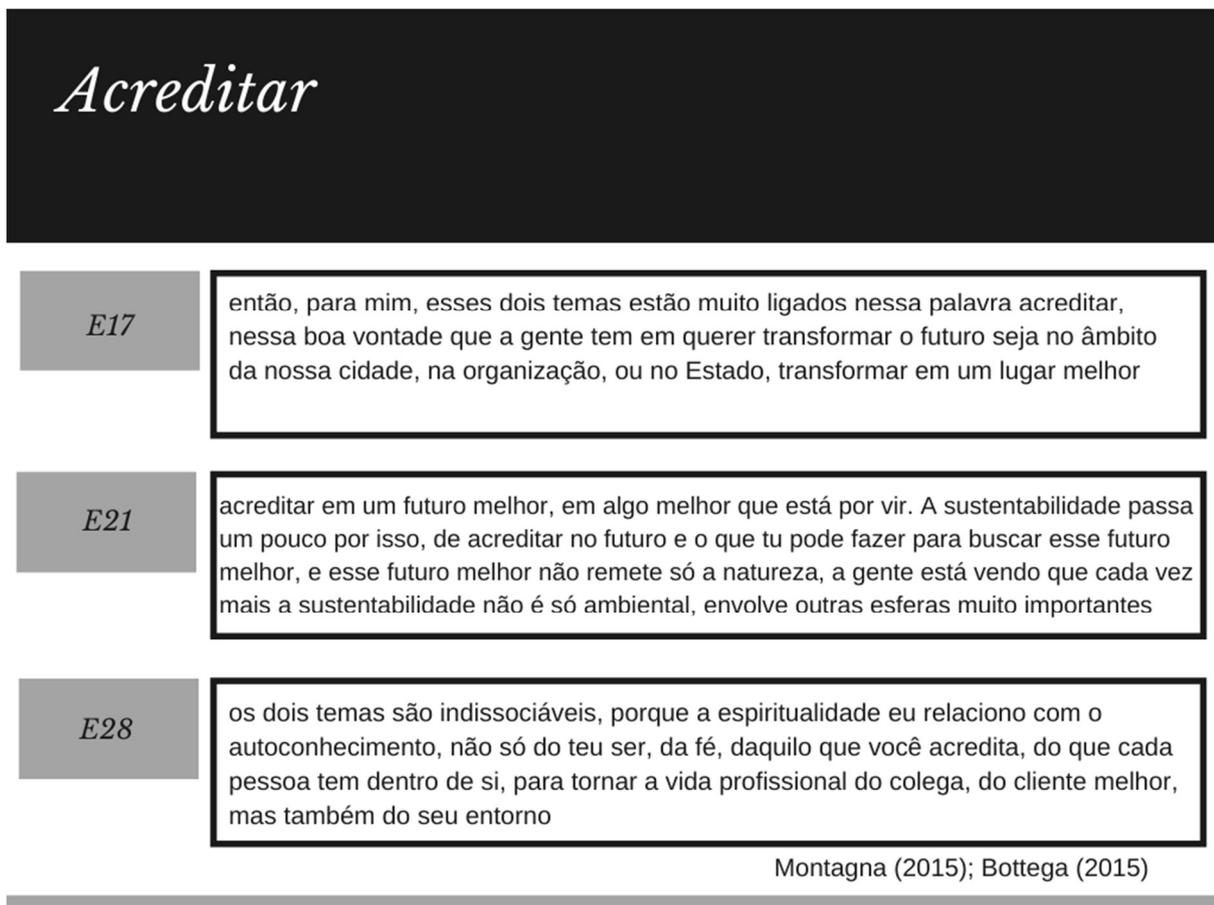


Fonte: elaborado pela autora.

Acreditar em algo melhor e acreditar nos valores de cada um foi uma das categorias elencadas na relação espiritualidade-sustentabilidade. E8 acentua que “essa palavra acreditar, crer é que nos motiva e nos faz perceber que é possível fazer diferente” e E29 contribui com “acho que está tudo interconectado, eu preciso acreditar que as coisas podem mudar para que eu adote medidas, de políticas, de planejamento estratégico que possam perdurar por muito tempo, acreditando que isso possa fazer a diferença e provocar alterações positivas”.

Um mundo melhor pode ser alcançado por meio do compromisso com as gerações futuras, com a sociedade e com a natureza, por meio de ideias, normas e filosofias (MONTAGNA, 2015). Bottega (2015) salienta a esperança de haver uma perspectiva social que transforme as realidades e ajude na construção de um mundo melhor, harmônico entre os agentes que o compõem e facilitador para o desenvolvimento que permita qualidade de vida e bem estar social.

Figura 56 – Acreditar



A preocupação com aquilo que remete à atuação individual em prol do coletivo também foi uma categoria que exprime a união dos temas espiritualidade e sustentabilidade. Moreira (2010) comenta que, para haver saúde e equilíbrio com o meio ambiente, os seres humanos precisam ter consciência de suas práticas e devem ser cidadãos comprometidos em cuidar daquilo que é essencial à vida, “principalmente, cidadãos comprometidos em cuidar da natureza para o outro, ou seja, pensar no coletivo” (MOREIRA, 2010, p. 7). Comunello e Carvalho (2015) reconhecem que a perspectiva da espiritualidade é individual, porém os impactos são coletivos, ou seja, a espiritualidade é individual ao mesmo tempo em que é coletiva, e o esforço individual passa pela busca da harmonia e do equilíbrio das relações entre o homem e a natureza.

E21 destaca que

os próprios Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que estão na moda agora, é que os ODS são objetivos que a humanidade está buscando até 2030, que têm toda uma responsabilidade das empresas, das nações, e assim por diante, mas tem também a questão individual, como que cada um pode contribuir, e eu acho que talvez esse pode ser um ponto de ligação entre a espiritualidade e a sustentabilidade (E21).

E E13 colabora com

eu acho que estão diretamente conectados, no momento em que se consegue com a espiritualidade que tu te sintas bem, consigas passar isso para toda a equipe, criar um ambiente legal, tu começa a criar alguns programas, a dar algumas ideias, que as pessoas comecem a levar para suas casas, a sustentabilidade começa a ficar mais ampla, não só no ambiente de trabalho como na casa de um daqueles que participam daquele meio, então, para mim, sustentabilidade e espiritualidade estão diretamente relacionadas, no momento em que você vai melhorando um lado, automaticamente vai melhorando o outro. Os dois temas são completamente interligados (E13).

A espiritualidade e a sustentabilidade estão muito relacionadas as panoramas individual e coletivo, os dois temas como forma de ação individual para uma finalidade coletiva. E11 retrata que “essa relação entre sustentabilidade e espiritualidade é abrir mão do individual, pensar no coletivo” e E21 sugere que “a sustentabilidade, assim como a espiritualidade, por mais que não pareça mas também pode começar pelo indivíduo, muitas das ações podem começar individualmente”.

Figura 57 – Individual e coletivo



Fonte: elaborado pela autora.

Valores foi outra categoria identificada na pesquisa. E34 aponta valores da empresa: “a sociedade enxerga isso, a empresa tal é confiável, responsável, ética, principalmente por ser uma cidade pequena, parece que a gente conhece mais as pessoas, e as pessoas conhecem mais a empresa”; E27 destaca que

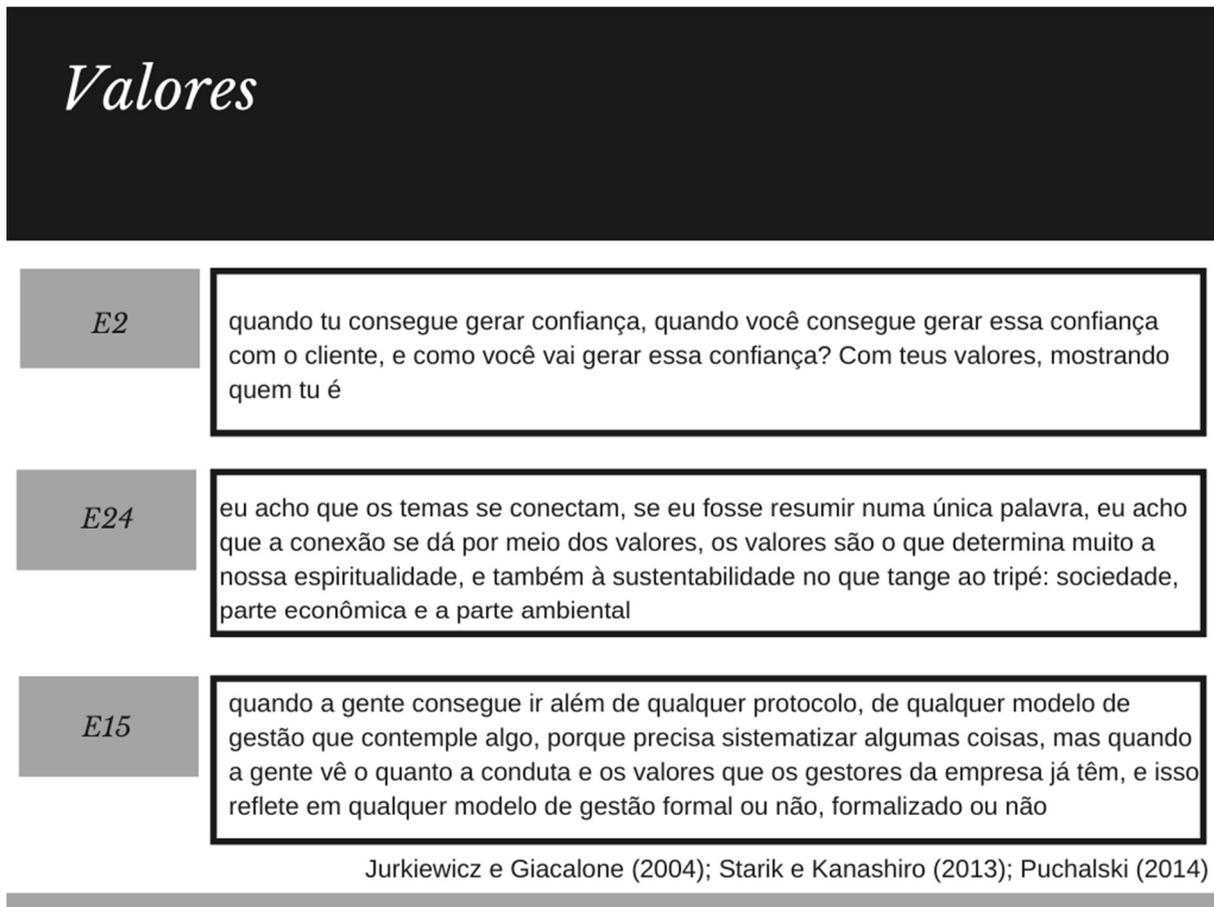
uma organização sustentável que fomente um ambiente em que alguns valores que são universais como justiça, fazer o bem. Quando esses valores são compartilhados na organização, se o colaborador se identifica com esses valores que seriam os mesmos valores daquela organização, o trabalho é melhor, os resultados são alcançados de forma mais adequada e ao longo do tempo. Ser uma organização sustentável é uma questão de racionalidade de administração da própria organização. Dar atenção ao reforço de valores, e a gente percebe que quando os colaboradores percebem que a liderança olha por eles, analisa os valores compartilhados, a espiritualidade, o trabalho rende mais, traz mais resultados ao longo do tempo (E27).

E E20 corrobora com:

acho que a sustentabilidade só não é ainda praticada mais intensamente por todas as organizações porque elas desconhecem todo esse potencial, veem muitas vezes como um custo quando na verdade ela é um ganho econômico, e tem outro lado que é quando a gente se acostuma a cuidar bem do ambiente, e se preocupa em economizar, em gastar pouca água, desligar a luz, a gente incorpora esses valores e começa a usar na nossa vida e começar a desenvolver uma sensibilidade, geralmente as pessoas que estão envolvidas com a questão da sustentabilidade elas vão ter mais amor pela natureza, pelos animais, as relações com as pessoas também mudam, então tu vai praticando a sustentabilidade, vai se tornando uma pessoa melhor e aí tu vai conectando: por que eu faço tudo isso? Porque a vida começa ter outro sentido, os valores vão mudando, e isso vai levando para essa questão mais espiritual, eu vou me desligando mais da parte material e vou entendendo mais a vida como uma coisa muito mais do que só as aparências ou o consumo (E20).

Starik e Kanashiro (2013) evidenciam que os valores para a sustentabilidade se aplicam à esfera individual, à social e à organizacional e objetivam garantir a vida dos homens e do meio ambiente. Para isso, os autores apontam uma lista de valores dentre os quais encontra-se a resiliência, a empatia, a responsabilidade e a espiritualidade. Para Puchalski (2014), a espiritualidade é um conjunto de valores que ajudam na busca do propósito da vida considerando os relacionamentos consigo mesmo, com os demais, com o meio ambiente e com algo superior. Jurkiewicz e Giacalone (2004) retratam os valores da espiritualidade no trabalho; entre esses valores está a geratividade e o humanismo, que evidenciam um compromisso com as gerações futuras – função básica da sustentabilidade. Os valores realçados pela sustentabilidade e pela espiritualidade certamente exprimem a estruturação de um mundo melhor.

Figura 58 – Valores



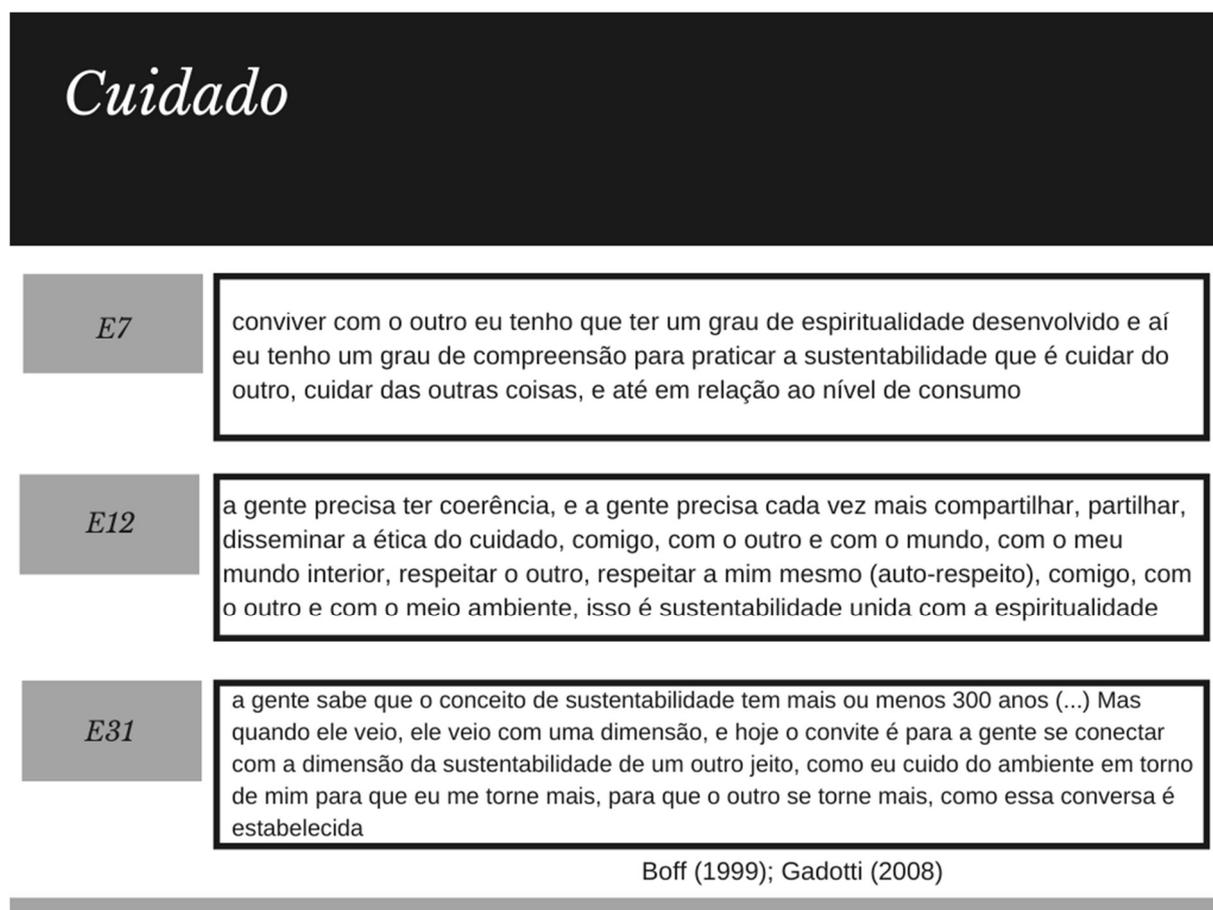
Fonte: elaborado pela autora.

O cuidado, além de ser uma categoria retratada em cada um dos temas, também se tornou uma categoria da convergência dos dois temas, comprovando que tanto a espiritualidade quanto a sustentabilidade possuem como premissas a busca pelo cuidado: o cuidado consigo mesmo para atuar de forma mais efetiva no mundo, o cuidado com o outro por meio do respeito e da empatia, e o cuidado com o bem comum/o Planeta. E23 destaca que é importante o “cuidado com os resíduos, com os afluentes, com o esgoto, separação do lixo, evitar de uso o copo plástico, usar a caneca que a gente lava e sempre usa a mesma, são ações pequenas, mas que vão motivando as pessoas a trabalharem com esse raciocínio”; e E12 afirma

o que eu procuro fazer é ser todo em cada coisa, ou manter o foco, mas pra isso a gente precisa ter um exercício que trabalhe a nossa espiritualidade, que é por meio de meditação, yoga, boas companhias (bom livro) e essas coisas são estimuladas nas organizações que trabalham com a ética do cuidado (E12).

A sustentabilidade exige o cuidado diário com o Planeta e com as vidas. O homem não pode se considerar mais importante e explorar a natureza sem respeitá-la (Gadotti, 2008). Boff (1999) refere algumas concretizações do cuidado: com o Planeta, com a sociedade sustentável, com o outro, com os pobres, excluídos e oprimidos, com o corpo, a saúde, a doença e a cura do ser humano, com a alma e o espírito e com a morte. O autor ainda comenta sobre o *tamagochi*, que é um animal virtual de estimação que foi inventado em 1997. O animal precisa de cuidados frequentes, pois sente fome, precisa dormir, chora, fica doente e pode morrer. Assim como o *tamagochi* necessita de cuidados, o homem e os demais seres vivos também têm suas vidas estabelecidas pela essencialidade do cuidado.

Figura 59 – Cuidado



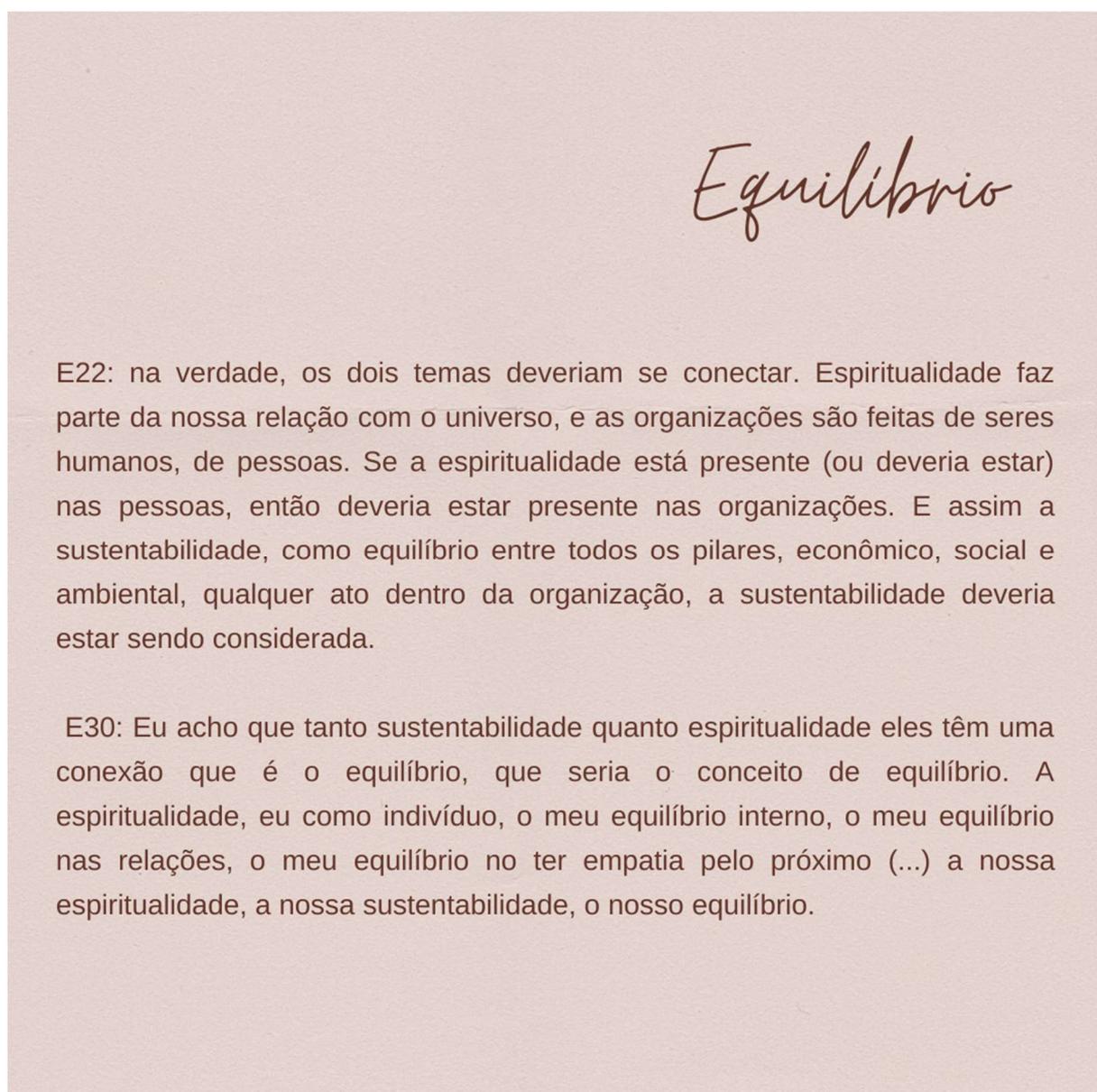
Fonte: elaborado pela autora.

No que concerne à união dos temas espiritualidade e sustentabilidade, muitos comentários realçaram clara, direta e fortemente alguns pontos que revelam um encontro entre

os dois discursos. Para apresentar esse diálogo entre os dois temas, os comentários serão expostos por meio das categorias enunciadas pela espiritualidade e sustentabilidade.

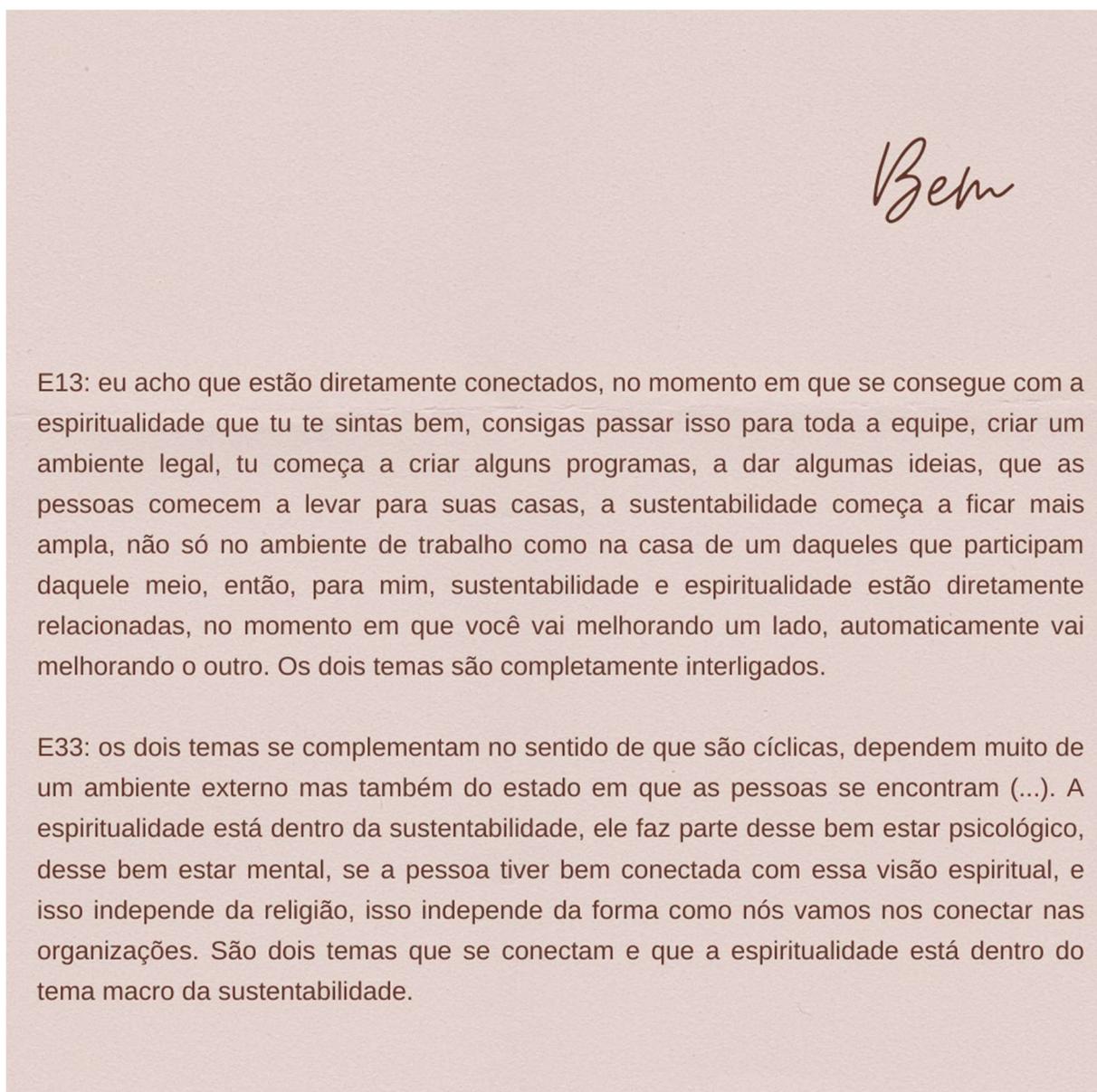
A figura 60 exibe comentários sobre a categoria equilíbrio, indicando que o elo entre espiritualidade e sustentabilidade é o próprio equilíbrio; a sustentabilidade em si enquanto equilíbrio entre os pilares social, econômico e ambiental; e a espiritualidade atuando de forma a garantir e promover esse equilíbrio.

Figura 60 – Equilíbrio



Em relação à categoria bem, os comentários assinalam a ligação entre espiritualidade e sustentabilidade na necessidade de cada indivíduo estar bem, seja psicologicamente, mentalmente, para depois poder atuar de forma eficaz no meio em que está inserido. E esse bem estar de cada um promove uma melhoria na condição dos indivíduos, nas suas atitudes, ações e perspectivas, e, com isso, essa melhoria produz um impacto na sociedade e no mundo.

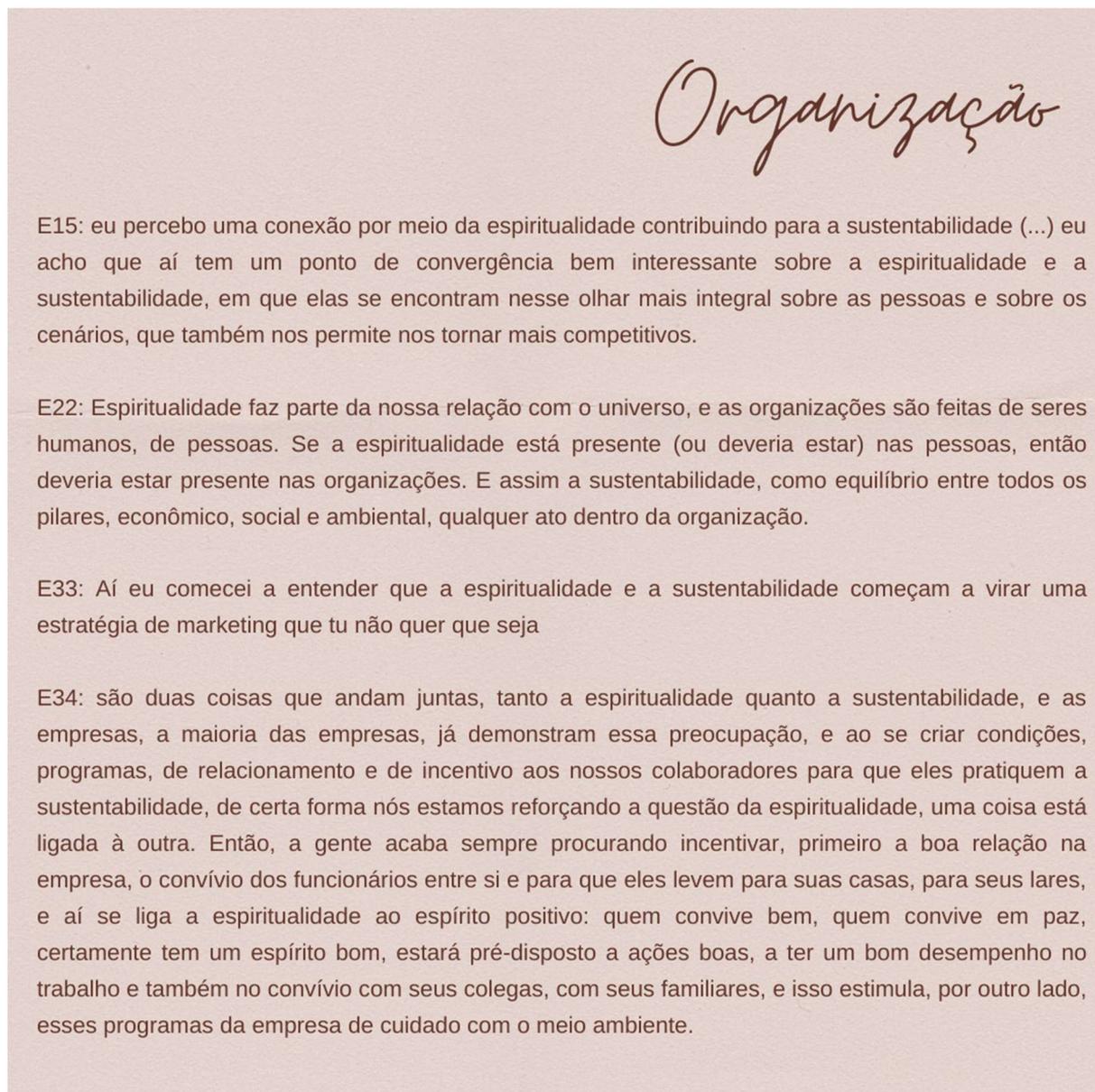
Figura 61 – Bem



Fonte: elaborado pela autora.

A figura 62 registra alguns comentários em relação à categoria organização, com uma forte correlação com a importância de valorizar as pessoas, de compreender seus problemas e dificuldades, de enxergá-las sob um ângulo mais abrangente, e proporcionar a elas condições para a promoção da sustentabilidade, dentro e fora da organização.

Figura 62 – Organização

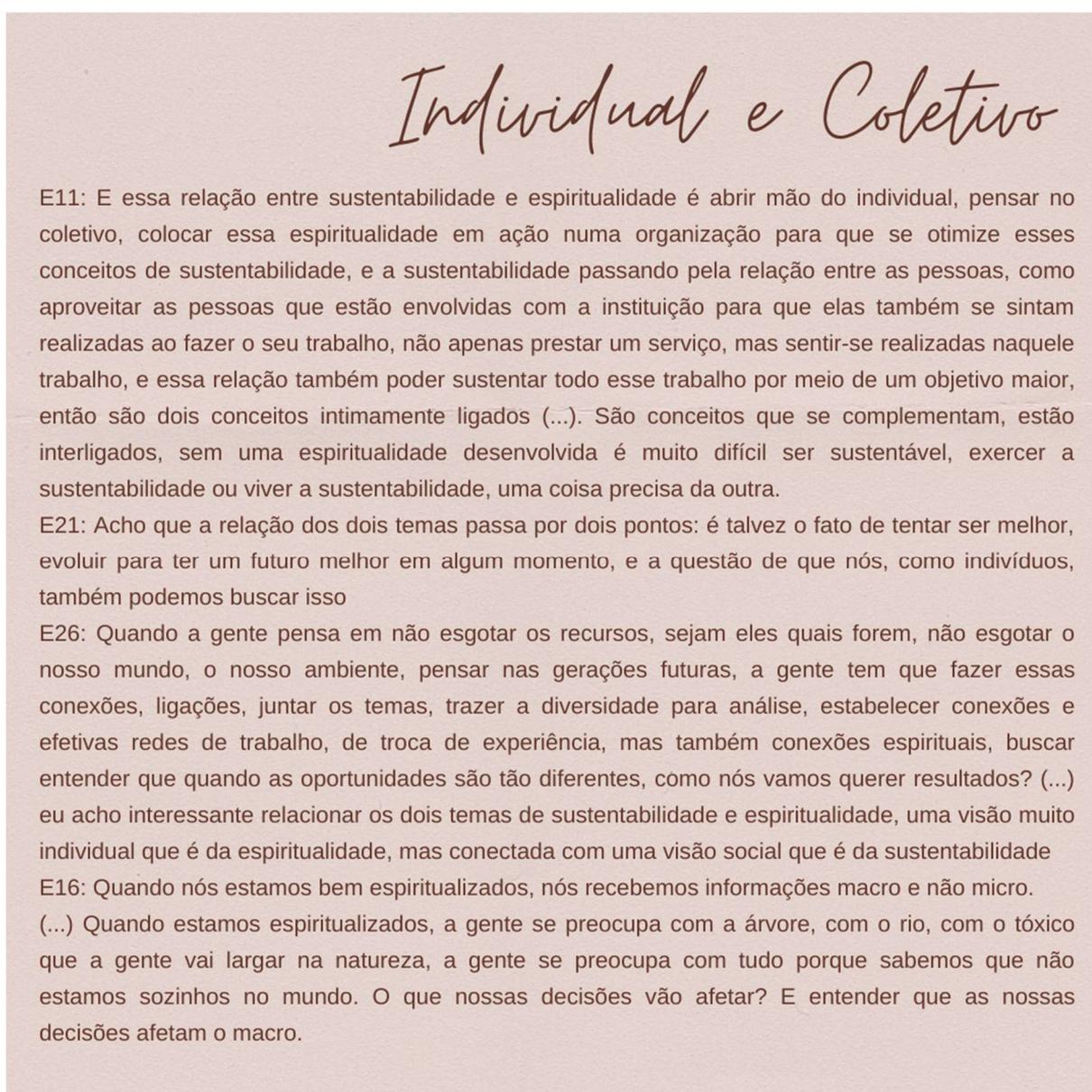


Fonte: elaborado pela autora.

Pensar a espiritualidade, a sustentabilidade e seus efeitos – tanto no indivíduo, quanto na organização e na sociedade – aprecia a necessidade de ponderar ações individuais e coletivas,

como o indivíduo, no seu âmbito, pode contribuir para um futuro melhor? E como todos, de maneira conjunta (incluindo as organizações), podem trabalhar unidos para buscar essa melhoria tão necessária para o Planeta e para a sociedade? Os indivíduos não podem esperar que suas atitudes e práticas sustentáveis sejam estabelecidas por meio de autoridades ou instituições; o esforço, com certeza, é coletivo, mas a consciência é individual.

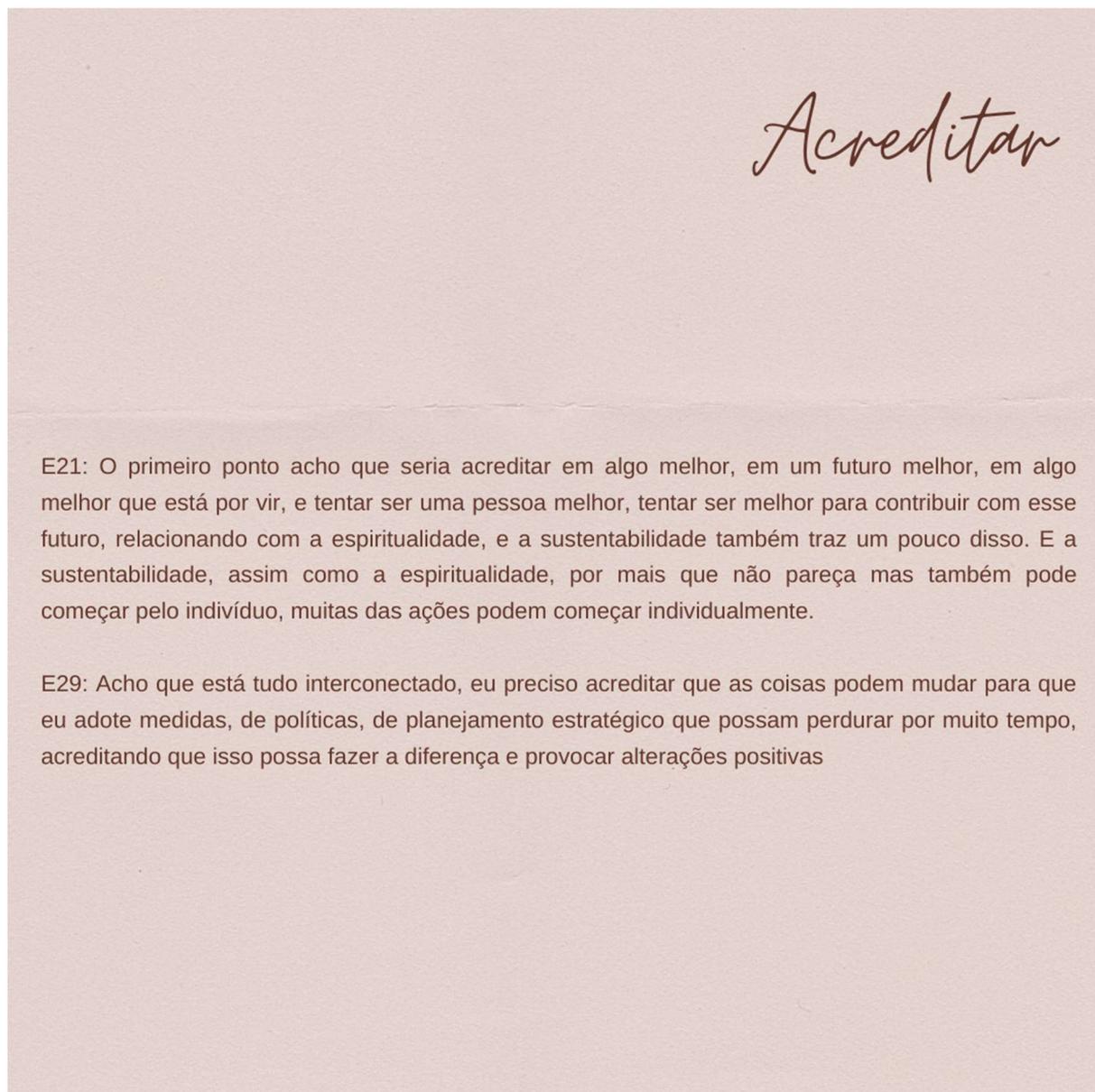
Figura 63 – Individual e Coletivo



Fonte: elaborado pela autora.

Para buscar uma melhoria no mundo, é fundamental acreditar que esse mundo melhor é passível de ser construído. A categoria acreditar é uma das que une os temas espiritualidade e sustentabilidade na tentativa de manifestar que é preciso, sim, idealizar um futuro mais adequado e considerar as possibilidades de conceber essa aspiração.

Figura 64 – Acreditar

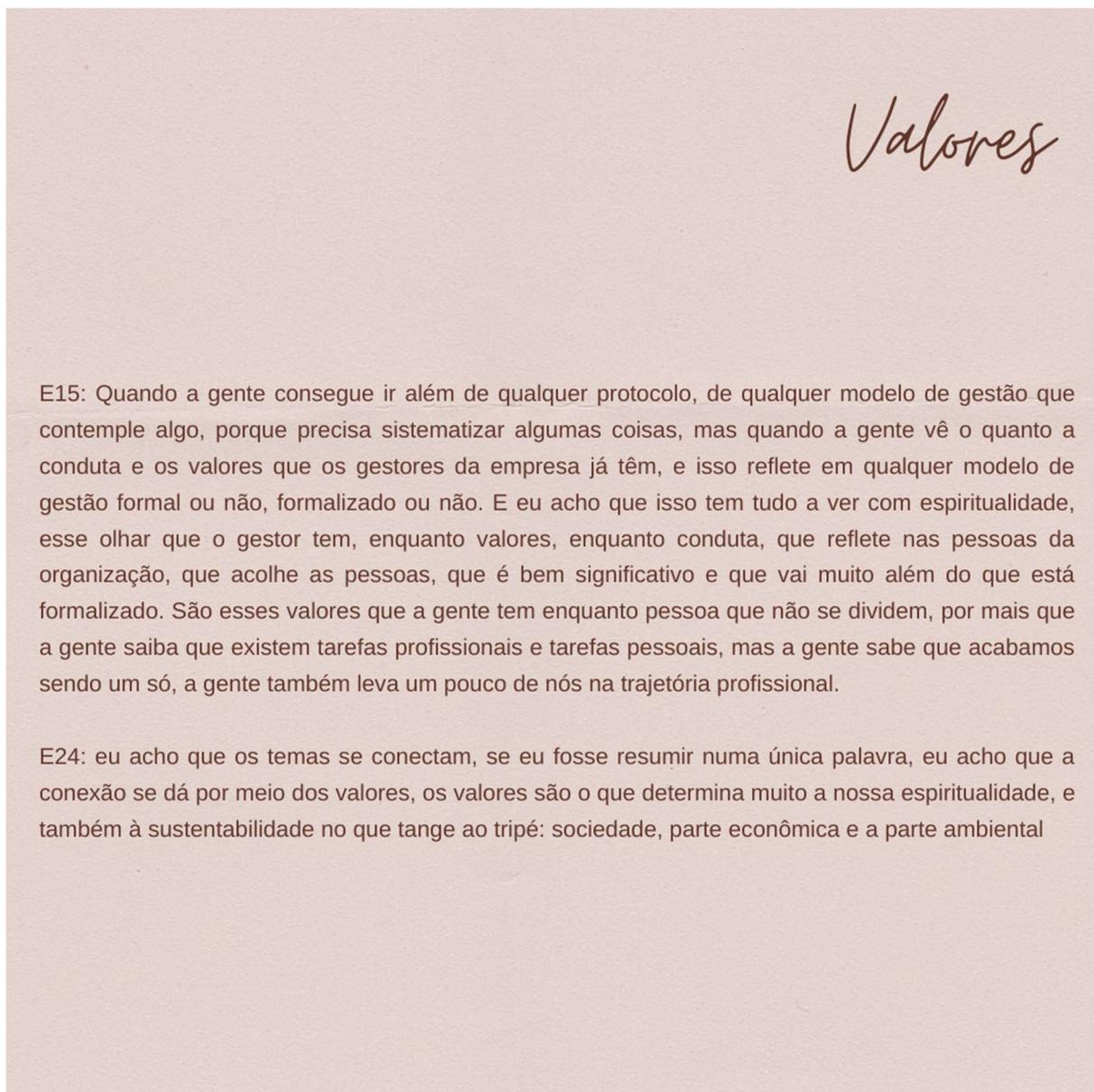


Fonte: elaborado pela autora.

A espiritualidade a sustentabilidade também estão unidas por meio dos valores, como é representado na figura 65. Assim como cada indivíduo tem os seus valores, cada organização

também é edificada com base nos valores que refletem a razão de sua existência e os princípios seguidos pelos gestores (líderes e/ou muitas vezes fundadores ou proprietários da organização). São os valores os responsáveis por articular e aproximar as pessoas e a organização, de forma que todos compartilhem das mesmas ideias para seguir seus trabalhos e objetivos.

Figura 65 – Valores

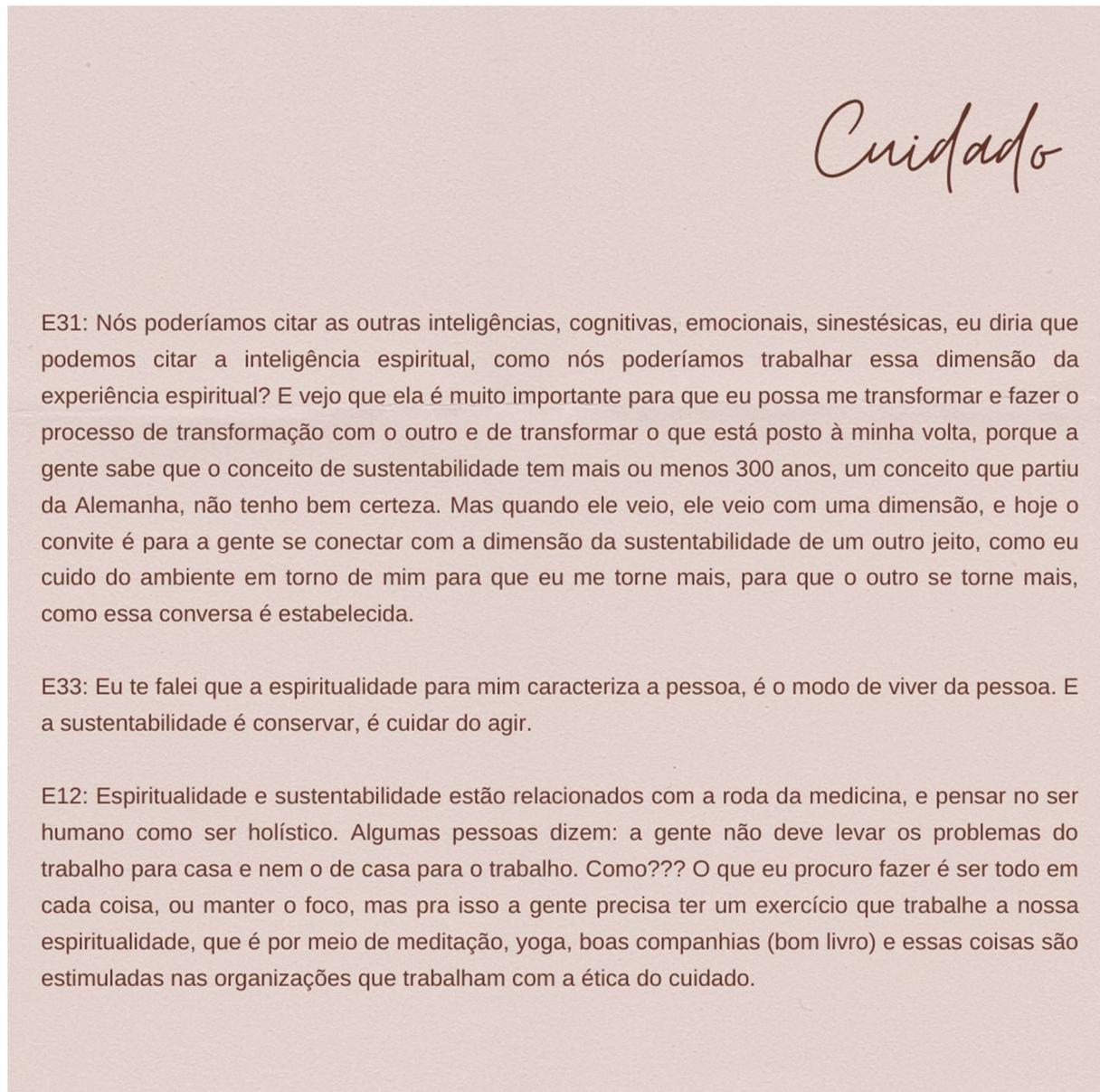


Fonte: elaborado pela autora.

O cuidado, como muito salientado anteriormente, é uma categoria da espiritualidade e da sustentabilidade. Cuidar é uma tarefa peculiar dos dois conceitos: o cuidado consigo, com

os demais e com o Planeta. Não há como dissociar o cuidado da espiritualidade e da sustentabilidade. Se as pessoas cuidam, elas são espiritualizadas, elas são sustentáveis.

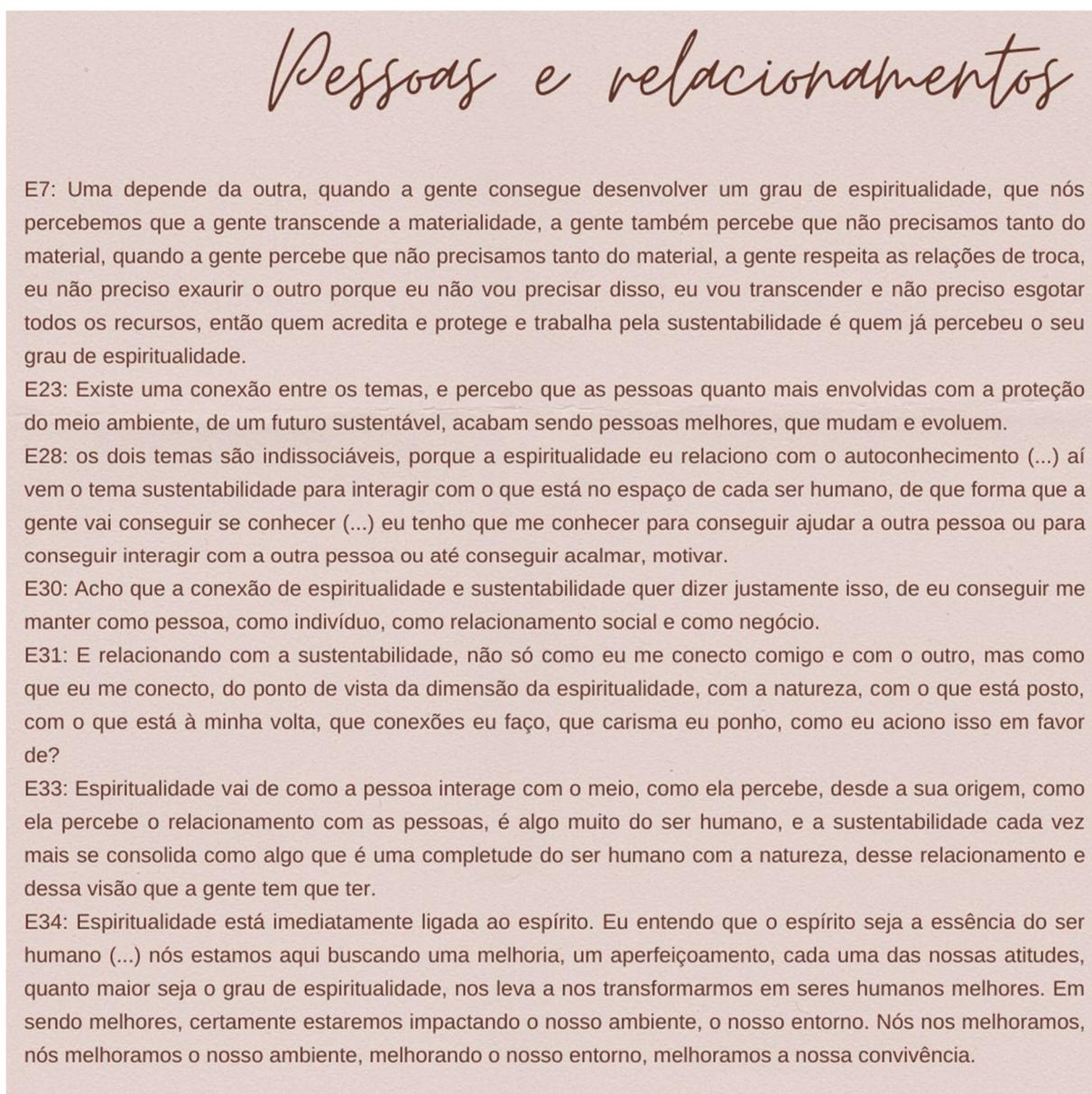
Figura 66 – Cuidado



Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, a relação da espiritualidade com a sustentabilidade se reflete na categoria pessoas e relacionamentos. Ao remeter à categoria anterior, o cuidado, a forma como as pessoas se relacionam consigo mesmas, com as demais e com o mundo precisa ter como base o cuidado para que se identifique a espiritualidade e a sustentabilidade.

Figura 67 – Pessoas e relacionamentos



Fonte: elaborado pela autora.

O que se percebeu foi que a maioria dos entrevistados identifica uma relação muito estreita entre a espiritualidade e a sustentabilidade, seja por meio da organização e seus valores, seja por meio da esfera individual e como esses indivíduos se relacionam com tudo aquilo que lhes é interno e externo e da forma como eles cuidam de si, dos outros e do que lhes é coletivo.

Ainda, muito facilmente se verifica que a espiritualidade contribui para a sustentabilidade, para um mundo melhor, ou seja, pessoas mais comprometidas com a conexão,

com o equilíbrio, com melhores relacionamentos e com tudo o que caracteriza a espiritualidade também são pessoas mais envolvidas com questões pró-sustentáveis.

Levando em conta as proposições teóricas relacionadas a esta seção de análise, considera-se que: foi identificado que: (P3) há uma relação, na visão dos gestores, entre espiritualidade e sustentabilidade que se evidencia nos valores individuais e organizacionais; (P4) os valores individuais e organizacionais que asseguram a relação entre espiritualidade e sustentabilidade são aqueles que remetem à consciência com o Planeta; (P5) a espiritualidade vai contribuir com a sustentabilidade se e somente se os valores individuais estiverem alinhados com os valores coletivos; e (P6) o discurso da sustentabilidade precisa ser transposto para uma concepção valorativa que encontre na espiritualidade do indivíduo o entendimento maior, de vida harmônica, de cuidado, de preservação, de propósito sustentável. A partir disso, a espiritualidade se insere na sustentabilidade e a faz transcender, se tornar uma perspectiva essencial para todos.

4.5 *FRAMEWORK* COM IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL TENDO EM VISTA A ESPIRITUALIDADE E A SUSTENTABILIDADE

Esta seção busca apresentar um *framework* com implicações para a gestão organizacional tendo em vista a espiritualidade e a sustentabilidade. Esta seção também contribui para conceber as proposições P7: o trabalho é o *locus* para alinhar a espiritualidade e os valores individuais com os valores coletivos da sustentabilidade e P8: o papel do gestor e da organização é fazer com o que o trabalho se transforme em propósito de vida alinhado com a consciência de um mundo sustentável.

Incluído no panorama das organizações, e tencionando para o âmbito da gestão, durante as falas dos entrevistados foi possível identificar algumas práticas de sustentabilidade e espiritualidade que favorecem o bem estar das pessoas na vida pessoal e no trabalho. Essas práticas, além de melhorar a qualidade de vida das pessoas, pode ajudar no alcance de melhores resultados nas organizações.

O Quadro 17 apresenta práticas consideradas mais objetivas, mais concretas da espiritualidade e da sustentabilidade, ligadas ao nível do indivíduo.

Quadro 17 – Práticas objetivas individuais

E2	Eu também tenho meu ritual [...] Faço uma oração ou um pensamento do dia Eu tenho dificuldade em fazer meditação, mas eu abri meu coração para fazer pilates
E3	Seja por meditação, oração, ritual, desde que aquilo faça bem O que a gente orienta é que se a pessoa acredita, se faz bem pra ela acreditar em algo, se aquilo faz sentido pra ela, independente de religião, uma forma de ela se conectar, seja por meditação, oração, ritual, desde que aquilo faça bem [...] porque o ser humano é um ser bio-psicossocial e espiritual
E5	Então, faz dois ou três anos que eu venho encontrando a espiritualidade na meditação e na yoga.
E6	Eu não frequento igreja, às vezes eu vou pra rezar sozinha, não vou à missa, gosto do espiritismo também
E12	O que eu procuro fazer é ser todo em cada coisa, ou manter o foco, mas pra isso a gente precisa ter um exercício que trabalhe a nossa espiritualidade, que é por meio de meditação, yoga, boas companhias (bom livro) e essas coisas são estimuladas nas organizações que trabalham com a ética do cuidado Ouvir o outro e se enxergar na história do outro, aprender uns com os outros, isso é sustentabilidade, e precisa de um exercício de humildade
E19	Rezar não é fazer uma oração, é pedir uma ajuda, pedir uma força interna para manter o equilíbrio para enfrentar o dia a dia no trabalho Motivo meu filho para ser melhor no dia seguinte
E24	Não adianta ir à igreja e no dia a dia ter uma postura inadequada

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nos dados do quadro 17, percebe-se principalmente práticas voltadas para a espiritualidade das pessoas, e a sustentabilidade não foi mencionada nesta minuta. As práticas retratam atividades capazes de proporcionar bem estar (meditação, rituais, yoga, rezar, boas companhias, bom livro, oração, pilates); além disso, é relevante o indivíduo acreditar em algo que lhe faça sentido, ser humilde, buscar aprender com os outros, motivar os que estão à sua volta para serem melhores, e manter uma conduta voltada para o bem.

Estas práticas foram consideradas individuais por partirem de cada pessoa, sem a necessidade de uma intervenção da organização. Porém, é pertinente salientar que as organizações também podem criar espaços de desenvolvimento e de encorajamento para estas práticas.

Já o Quadro 18 apresenta as práticas objetivas a nível organizacional, tanto para a espiritualidade quanto para a sustentabilidade.

Quadro 18 – Práticas objetivas organizacionais

(continua)

E6	<p>Eu vejo de transformar o ambiente, porque nós passamos muito mais tempo dentro de uma delegacia trabalhando do que em casa. Então eu procuro transformar o ambiente onde estou trabalhando sendo empática</p> <p>Se tem alguém que não fecha com uma atividade em específico, essa pessoa está no lugar errado e não pode continuar naquela função, porque em outro setor ela vai render muito mais, a pior coisa é uma pessoa estar num lugar de que ela não gosta, onde ela não se conecta com o trabalho, então ela não vai render e vai pesar para todos os outros</p>
E9	<p>Respeitar o horário de lazer, de descanso, entender que o ócio também é importante para todos</p> <p>E dentro das organizações, encontrar formas, meditação, caminhada, corrida, yoga, pilates, um tempo para pensar na tua vida ou não pensar em nada. É buscar uma sintonia mais elevada, é um exercício cotidiano</p>
E13	<p>Temos os painéis solares com a geração de energia</p> <p>Utilizamos alguma água da chuva para molhar os jardins</p> <p>Nossos funcionários recolhem tudo o que é garrafinha plástica e latinha de refrigerante, [...] que são vendidas, e o recurso oriundo dessa venda é todo distribuído para os funcionários que fazem essa coleta</p>
E17	No meu estabelecimento eu costumo dar oportunidade para primeiro emprego
E18	Fomentando a economia, gerando emprego, formando um novo empreendedor Geramos emprego e renda
E20	<p>Toda vez que a gente procura usar melhor os recursos</p> <p>Quando a gente se acostuma a cuidar bem do ambiente, e se preocupa em economizar, em gastar pouca água, desligar a luz, a gente incorpora esses valores e começa a usar na nossa vida</p>
E23	Conduzir o trabalho de uma forma que tu não te destaque sozinha, mas sim com o grupo, que tu consiga envolver o grupo, fortalecer o trabalho em equipe, valorizando o pensamento e a opinião de cada um e mostrando que é importante
E24	<p>Eu acho necessário eu agir, no meu dia a dia, dentro desses valores, respeitando esses valores</p> <p>Se eu puder extrair a energia do sol em vez de extrair de um transformador e isso vai contribuir de alguma forma com o Planeta, beleza, ótimo</p> <p>À medida em que a gente cumpre as leis, à medida em que a gente paga os impostos, a gente também está contribuindo nesse sentido</p>
E28	A gente tem que desafiar o nosso colega e a nossa equipe para desenvolver Pensar em formas de não agredir tanto o meio ambiente
E33	<p>Uma maneira de tu sentir os teus colaboradores, as pessoas como elas são, o que elas trazem de casa para dentro da organização, tu sente aquela pessoa que seja mais espiritualizada, tu acaba sentindo ela dentro da organização, parece que o modo de viver dela é o mais próximo do correto, uma pessoa que foca no que está fazendo, que está prestando atenção nas normas da empresa, no que a empresa pede, que cumpre com o que a empresa pede [...] E o que é uma empresa? São as pessoas que trabalham nela.</p> <p>Tratar todo mundo de forma igual</p> <p>E eu dizia que é uma troca, o funcionário faz a parte dele, e eu faço a minha enquanto empresa</p>

Quadro 18 – Práticas objetivas organizacionais

(conclusão)

	E a gente enquanto gestor acaba sendo um apoio espiritual para os funcionários, às vezes o funcionário não tem com quem conversar [...] tu traz a pessoa pro teu lado, e ela confia em ti, ela sabe que pode falar comigo, que pode contar comigo
E34	Então, a gente acaba sempre procurando incentivar, primeiro a boa relação na empresa, o convívio dos funcionários entre si e para que eles levem para suas casas, para seus lares, e aí se liga a espiritualidade ao espírito positivo: quem convive bem, quem convive em paz, certamente tem um espírito bom, estará pré-disposto a ações boas, a ter um bom desempenho no trabalho e também no convívio com seus colegas, com seus familiares, e isso estimula, por outro lado, esses programas da empresa de cuidado com o meio ambiente, com a sustentabilidade
E35	Aí vem a questão de conscientização da empresa implantar essa sementinha nos funcionários. E os funcionários acabam implantando os 5S na sua própria casa, e é legal isso, eles abraçam a causa, e normalmente quem abraça essa causa são pessoas que têm filho, criança pequeno, recém-nascido, eles começam a ter uma visão de sustentabilidade, o que vai deixar para seu filho, porque as empresas, empresários, lideranças têm um papel bem importante para a sociedade como um todo

Fonte: elaborado pela autora.

As práticas organizacionais apontadas referem-se a vários aspectos organizacionais: proporcionar um ambiente físico apropriado e satisfatório de trabalho; pensar a alocação em setores mais adequados para os anseios dos funcionários; promover o respeito do gestor pelos funcionários; valorizar e estimular as equipes de trabalho; estimular a criação de uma rede de confiança entre organização/gestor e funcionários; economizar recursos, utilizando, por exemplo, painéis solares e a água da chuva, desenvolver programas para os funcionários praticarem a sustentabilidade dentro e fora da organização; estimular a geração de emprego e renda; cumprir as exigências legais, trabalhistas e tributárias. Essas práticas apontadas pelos entrevistados são formas de semear e cultivar a espiritualidade e sustentabilidade nas organizações.

Grande parte dos comentários refere-se a questões mais abstratas e propõem práticas mais subjetivas que interligam a espiritualidade a sustentabilidade.

Quadro 19 – Práticas subjetivas individuais

(continua)

E1	Eu brinco que na hora do pôr do sol é o momento de a gente se conectar com a natureza, é a hora de jogar os desejos para o universo, é hora de agradecer a vida.
E2	O turismo, por meio das experiências turísticas, é uma grande oportunidade para trabalhar os princípios da espiritualidade e sustentabilidade [...] A viagem oportuniza

Quadro 19 – Práticas subjetivas individuais

(continuação)

E2	aprendizados e reflexões que fazem você repensar os propósitos da vida da gente
E4	Tendo fé, acreditar no ser superior que atende nos momentos de dificuldades mandando mensagens/orientações através de insights sobre qual o caminho a seguir
E7	Como aplicar situações e técnicas para preservar ao máximo aquilo que eu gosto, aquilo que me é caro Cuidar do outro, cuidar das outras coisas Será que eu preciso trocar de telefone todo ano? Será que se precisa trocar de roupa a cada evento que se vai? Porque a gente está nessa loucura frenética, porque não está parando para fazer uma oração, que não é para a gente atribuir e esperar milagres, mas é para termos uma interiorização e recarregar as energias, para lidarmos com esse espírito transcendente, para baixar a adrenalina, para recuperar as energias, para ser sustentável, e tudo o que a gente quer é ser feliz, e para ser feliz temos que ser sustentável, muitas vezes a gente se machuca, ah por que eu não troquei de carro? Eu não preciso trocar de carro, eu preciso do abraço do filho, de um amigo, a presença
E8	A gente consegue exercer um propósito É fazer o bem Essa palavra acreditar, crer é que nos motiva e nos faz perceber que é possível fazer diferente
E10	Tentar agregar às pessoas um conjunto, uma sociedade, uma energia diferente
E11	Então, qual o meu papel no mundo? Como torná-lo melhor? Abrir mão do individual, pensar no coletivo
E12	Nós precisamos estar bem Cuidar de mim, cuidar do outro e cuidar do ambiente onde eu convivo Fazer com as pessoas, não fazer para elas, nem por elas, e nem deixar de fazer
E14	Nós temos uma obrigação como ser humano com relação a uma palavra extremamente importante que é a empatia Acreditar em nós mesmos
E16	Pensar no contexto maior Entendemos que se algo nos incomoda no outro, quem tem que mudar somos nós, e não querer mudar o outro
E17	Fazer o bem, respeitar as pessoas, pensar no próximo Acreditar em algo melhor
E18	Buscando dar sempre o seu melhor, sempre melhorar no que a gente precisa evoluir
E19	Rezar não é fazer uma oração, é pedir uma ajuda, pedir uma força interna para manter o equilíbrio para enfrentar o dia a dia no trabalho Motivo meu filho para ser melhor no dia seguinte
E20	Amor pela natureza, pelos animais, as relações com as pessoas também mudam
E21	Realmente acreditar em algo e isso te trazer força Acreditar em algo, acreditar em um futuro melhor, em algo melhor que está por vir.
E22	Por que nós estamos aqui?
E23	Acho que entusiasmo é uma coisa importantíssima, a pessoa precisa se sentir entusiasmada para continuar seguindo o que for Tu sendo uma pessoa espontânea, humilde, empática, ouvir o outro, se autoconhecer, ser resiliente Ter espiritualidade te coloca numa posição de mais paciência, de mais resiliência, o resiliente se adapta melhor, tem uma maior flexibilidade diante dos problemas e dos desafios, pensar no bem estar, é muito melhor todos estarem bem, estar em boas

Quadro 19 – Práticas subjetivas individuais

(conclusão)

E23	relações
E25	Perceber o outro com olhar cuidadoso do sentimento
E26	Capacidade de vivenciar o que é subjetivo, imaterial, trabalhar um pouco com a intuição, com a empatia, com o estabelecimento de pontos com o outro, e não necessariamente pontes verbais, mas estabelecer pontes, redes, conexões que sejam para além das coisas concretas Tentar se conectar com os outros a partir de sentimentos, de coisas menos reais, menos concretas
E28	Eu tenho que me conhecer para conseguir ajudar a outra pessoa ou para conseguir interagir com a outra pessoa ou até conseguir acalmar, motivar eu preciso ter muito autoconhecimento
E29	Acreditar na capacidade de mudar o ser humano em algum aspecto
E31	Como, com a minha ação, com o meu jeito de ser, com o meu testemunho, eu consigo sensibilizar o outro para dar continuidade Fazer uma leitura da vida e das pessoas que estão comigo, do ambiente, do meio a partir da espiritualidade Eu não consigo testemunhar a espiritualidade se eu não faço o exercício da compaixão, do estar no lugar do outro, como que o outro recebe isso que eu estou colocando
E32	Busca do bem estar psicológico e espiritual [...] se eu estou bem, eu estou relacionada com o meio ambiente, com o trabalho, com a segurança financeira
E34	Quanto maior seja o grau de espiritualidade, nos leva a nos transformarmos em seres humanos melhores. Em sendo melhores, certamente estaremos impactando o nosso ambiente, o nosso entorno. Nós nos melhoramos, nós melhoramos o nosso ambiente, melhorando o nosso entorno Eu passei a ter práticas muito fortes de enxergar o outro, de pensar no outro

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 19 retrata práticas individuais subjetivas muito mais voltadas para a espiritualidade do que para a sustentabilidade. A sustentabilidade é evidenciada por meio de ações mais concretas, mais diretas, não sendo apresentadas práticas subjetivas individuais da sustentabilidade. Já a espiritualidade tem muito de subjetividade, de imaterial, de intangível e se caracteriza por meio de vários elementos como: a crença e a fé em algo maior e melhor, a gratidão, os aprendizados, as reflexões, o cuidado consigo, com os outros e com o mundo, a busca do propósito e sentido para a vida, o fazer o bem, a empatia, o entusiasmo, a resiliência, o olhar para dentro, o bem estar, a transformação que as atitudes provocarão nos outros e no mundo, a conexão com os outros por meio daquilo que é intangível.

Então, muito dessas práticas de espiritualidade e sustentabilidade constituem um exercício humano diário, consigo mesmo, com os demais e com o Planeta, ou seja, é possível retornar à categoria *pessoas e relacionamentos* que foi evidenciada anteriormente, porque tanto a espiritualidade quanto a sustentabilidade estão profundamente ligadas com as relações que

cada pessoa estabelece consigo e com o seu entorno, e isso vai refletir fortemente em todas as consequências que a espiritualidade e a sustentabilidade sugerem, como por exemplo: uma pessoa que se esforça para tomar decisões (categoria da espiritualidade) em prol do bem, do cuidado; ou se uma pessoa é empática, é muito provável que, além de ela estar bem consigo, os que estão à sua volta a compreendem como uma agradável companhia; da mesma forma, essa pessoa empática vai buscar cuidar melhor do meio ambiente por meio de práticas sustentáveis.

Assim, o que se percebe é uma convergência de concepções, tanto da espiritualidade quanto da sustentabilidade, que envolvem o ser humano e as consequências da forma como ele dinamiza as relações que produz com tudo aquilo que se estabelece enquanto mundo.

Por fim, o quadro 20 indica algumas práticas subjetivas que a organização pode executar em busca da espiritualidade e da sustentabilidade.

Quadro 20 – Práticas subjetivas organizacionais

(continua)

E7	Como tirar o máximo de um colaborador sem que seja o esgotamento dele, como fazer com que ele produza, mas que também essa produção seja uma carga positiva para que ele volte a produzir Capacitar, como eu torno meu negócio sustentável, muitas vezes é abdicando de um lucro fácil de praticar, imediato, mas que logo ali na frente ele não deixa o negócio sustentável
E9	Aprender a olhar de uma maneira mais múltipla É importante que o gestor esteja bem consigo mesmo Buscar uma harmonia, uma sintonia, antes de mandar mensagem, antes de responder e-mail, antes de qualquer coisa, porque a espiritualidade seja elevar nosso pensamento, e sair do nível de mediocridade, de comparação com o outro, porque essas comparações não fazem bem para nossa vida
E10	Melhorar a situação daquela comunidade
E12	Então quando eu tenho um espaço seguro de diálogo em que eu posso expressar as minhas necessidades eu vou conseguir identificar a coerência
E15	A gente perceber o colaborador, o liderado como um ser integral, que tem inúmeras perspectivas Transcender aquele pontual, aquele racional Olhando para esses pontos que talvez as rotinas nos impeçam de olhar
E16	Saber como atender às necessidades do nosso cliente que está nos buscando, de uma forma mais tranquila, mais satisfatória, sem agredi-los e sem nos agredir
E18	A gente realmente precisa buscar o equilíbrio, resgatar um bom senso, trazer um equilíbrio para todas as áreas Como a gente pode somar junto?
E20	Qual a marca que vamos deixar, e o trabalho é um dos lugares que a gente pode deixar muito a nossa marca
E21	Força de ter um motivo maior para ti estar trabalhando
E22	(A sustentabilidade) é uma cultura que precisa ser criada

Quadro 20 – Práticas subjetivas organizacionais

(conclusão)

E24	Viés relacionado ao que eu posso fazer como empresa para ajudar no desenvolvimento da sociedade, para reduzir a desigualdade, para melhorar a relação com o Planeta Terra.
E27	Os colaboradores vão atingir melhores resultados se eles estiverem bem, e uma organização sustentável que fomente um ambiente em que alguns valores que são universais como justiça, fazer o bem
E28	A gente pode pensar não só em experiências boas, mas também em experiências ruins, e isso nos ajuda, enquanto gestor, a transformar essas situações
E29	O ideal é conseguir mesclar esses dois tipos de pessoas, que os que têm uma espiritualidade desenvolvida, essas concepções, essas crenças consigam introduzir isso no cotidiano, mas sem conflitar, respeitando a individualidade daquelas pessoas que não acreditam em absolutamente nada. Conseguir colocar todos trabalhando juntos com suas concepções e entendimentos distintos Nós precisamos mudar esse panorama e por isso a questão de políticas duradouras, sustentáveis, perenes, que vão se estender temporalmente
E30	O empreendedor, o ser humano que avança é aquele que têm um equilíbrio de comportamento As organizações precisam ter equilíbrio não no sentido de todos serem iguais, mas de serem complementares, e suas ações serem sinérgicas
E34	Quanto mais cuidado nós tivermos com a pessoa, com o ser humano, com os nossos colaboradores, maior será a condição que eles terão de produzir para si e para os seus, inclusive com enfoque final nas empresas
E35	Os funcionários hoje são sobrecarregados em metas, em competitividade entre as empresas, e a gente acaba não cuidando muito da questão nossa, da pessoa humana, pessoa coração, a gente fala muito sobre metas, sobre causa e ação, e acaba não focando no coração das pessoas, e se torna um mecanismo muito engessado. A espiritualidade tem a ver com o não-verbal das pessoas, a gente percebe que não tem energia, são robzinhos, entram, batem o ponto, trabalham, vão embora, a gente olha o não-verbal delas, a falta de alegria, de luz, a áurea.

Fonte: elaborado pela autora.

O que a organização pode praticar em termos mais subjetivos de forma a desenvolver e ampliar a sustentabilidade e a espiritualidade? Esta talvez seja a parte mais complexa para a organização exercitar, e, mesmo que mais difícil, talvez seja a parte mais importante para garantir o sucesso da organização, a satisfação dos seus envolvidos – principalmente funcionários – e a construção de um legado positivo para o Planeta.

Muitas dessas práticas envolvem reflexão para responder a alguns questionamentos:

- como a organização pode contribuir com a comunidade?
- o que o gestor pode fazer com que seu funcionário trabalhe no seu nível máximo sem se exaurir ou se sobrecarregar?
- o que a organização quer deixar de herança para o futuro?

- como cuidar das pessoas e do Planeta e buscar o tão necessário equilíbrio?
- como criar a cultura da sustentabilidade e da espiritualidade nas organizações?
- de que forma a organização e seus envolvidos podem construir uma sociedade melhor?

E algumas práticas são respostas para esses questionamentos:

- a capacitação dos funcionários;
- a promoção de espaços de diálogo e de confiança entre organização/gestor e funcionários;
- a atenção voltada ao não-verbal e à integralidade das pessoas, com suas perspectivas, com suas multiplicidades;
- a busca de ir além do que está posto, criar espaços em que se avalie o que está além do racional, das rotinas e da competição, buscando identificar fatores ocultos que possuem grande influência sobre as pessoas e seu trabalho;
- a garantia do bem estar e o equilíbrio do gestor, por meio de estratégias que levarão ele a buscar o autoconhecimento, a empatia e a resiliência;
- a alocação adequada de funcionários nos setores;
- a criação de programas organizacionais baseados em práticas sustentáveis e espiritualizadas;
- a atenção voltada para o bem estar do funcionário;
- o aprendizado com as situações positivas e negativas e o poder da transformação.

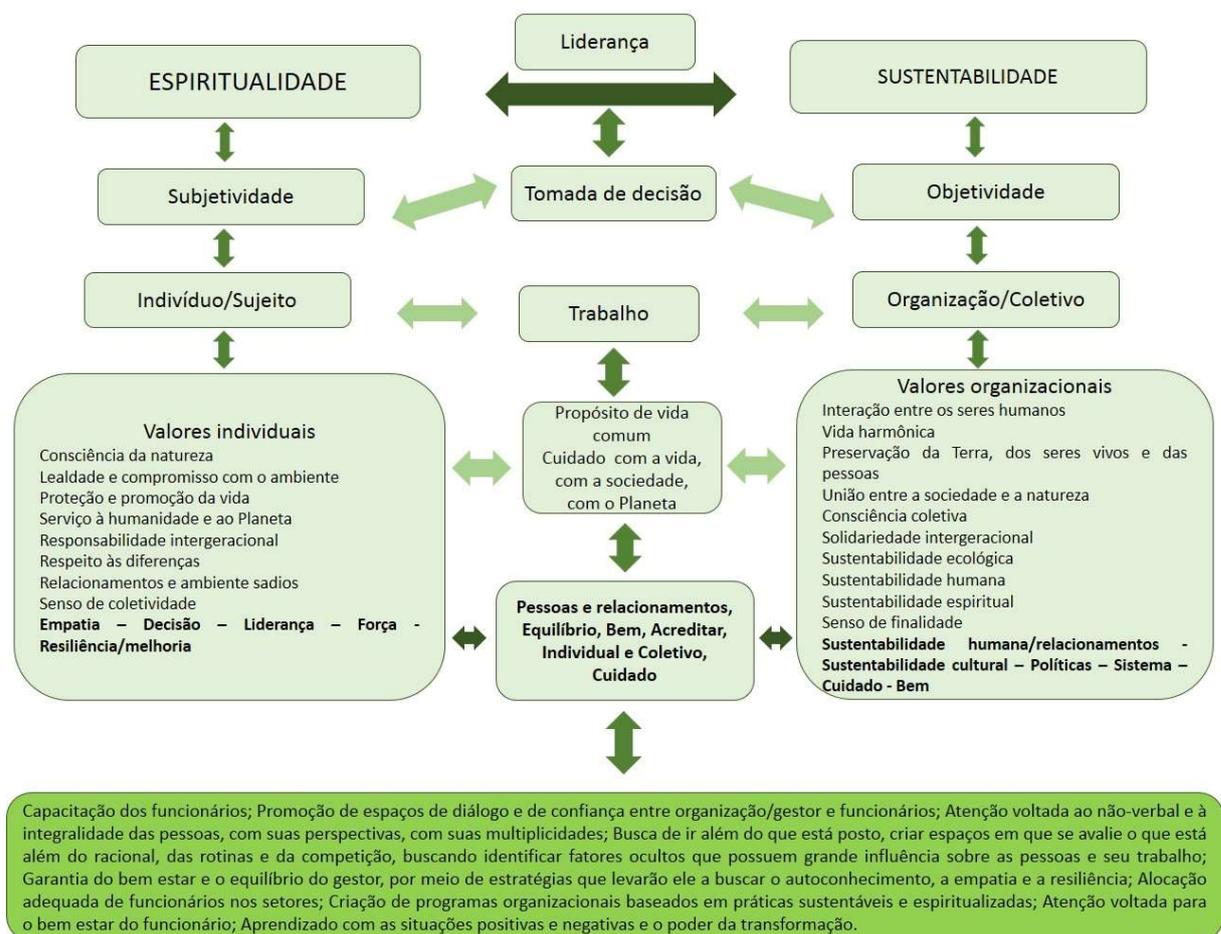
O *framework* da pesquisa foi construído com base no *framework* teórico (figura 9) e nas categorias evidenciadas. O tema espiritualidade apresentou 19 categorias (energia, propósito/sentido, conexão, empatia, liderança, valores, relacionamento entre as pessoas, cuidado, fé, relação com a religião, decisão, bem/bem estar, transcendência/além do material, Deus/universo, força, resiliência/melhoria, acreditar/crenças, trabalho/organização, harmonia/equilíbrio). Destas, 5 categorias foram consideradas como revelações da pesquisa: **empatia, decisão, liderança, força, resiliência/melhoria.**

O tema sustentabilidade denotou 14 categorias (conceito, equilíbrio, sustentabilidade humana/relacionamentos, sustentabilidade cultural, políticas, continuidade/futuras gerações, recursos finitos, pilar econômico, pilar social, pilar ambiental, organização, sistema, cuidado, bem), dentre as quais 6 refletem indicações singulares da pesquisa: **conceito, sustentabilidade humana/relacionamentos, sustentabilidade cultural, políticas, sistema, cuidado, bem.**

A união dos dois temas – espiritualidade e sustentabilidade – apontou 8 categorias: **pessoas e relacionamentos, equilíbrio, bem, organização, acreditar, individual e coletivo, valores e cuidado.**

O que realmente converge entre sustentabilidade e espiritualidade nas organizações? Para a construção desta resposta, considerar-se-á inicialmente o contexto das organizações (que foi apresentado em todos os construtos), pois é nele que se reflete toda pesquisa; a categoria “conceito” da sustentabilidade foi retirada da elaboração do *framework*, pois ela foi considerada por uma questão de evidenciar os muitos comentários específicos sobre o que foi falado em relação ao que é sustentabilidade, ou seja, ao conceito, mas é uma categoria que não agrega relevância ao *framework* empírico.

Figura 68 – *Framework* empírico



Fonte: elaborado pela autora.

O *framework* empírico dá continuidade ao *framework* teórico, porém se constata que há mais elementos, os quais foram absorvidos da parte empírica da pesquisa.

É notável que a liderança ganha um destaque, seguida pela tomada de decisão. As duas foram categorias enfatizadas na pesquisa no que tange à espiritualidade, ou seja, a liderança e

a tomada de decisão são fundamentais para que a espiritualidade seja promovida em meio à organização em busca da sustentabilidade.

A liderança e a decisão se juntam à empatia, à força e à resiliência/melhoria como valores individuais da espiritualidade que emergiram da parte empírica da pesquisa. Da mesma forma, a sustentabilidade humana/relacionamentos, a sustentabilidade cultural, as políticas, o sistema, o cuidado e o bem foram categorias enfatizadas pelos gestores durante as entrevistas no que tange à sustentabilidade.

Há uma nova relação proposta entre os valores individuais e os valores organizacionais – pessoas e relacionamentos, equilíbrio, bem, acreditar, individual e coletivo, cuidado – que são as categorias que representam a união dos temas espiritualidade e sustentabilidade (aqui foram retiradas as categorias *organização* e *valores* por já estarem consideradas no *framework*). Com isso, percebe-se a importância dos relacionamentos (categoria *pessoas e relacionamentos* e categoria *sustentabilidade humana/relacionamentos*) para que haja espiritualidade e sustentabilidade no mundo, ou seja, a forma de se relacionar consigo mesmo, com o outro e com o mundo precisa remeter ao equilíbrio, à busca do bem, a acreditar que é possível construir algo melhor, pensando no coletivo e buscando sempre o cuidado consigo mesmo para cuidar dos outros e do Planeta, ou seja, qualquer benefício, evolução ou transformação que se deseja, somente será efetuada a partir das pessoas e da forma como elas se relacionam consigo mesmas, com os demais e o com o contexto no qual estão inseridas.

Ainda, mesmo que não conste no *framework* proposto, é preciso levar em conta 4 âmbitos: a esfera individual, a esfera da organização, a esfera da sociedade, e a esfera do Planeta, sendo que todos eles devem convergir entre si, ou seja, a construção de um mundo melhor não começa pelo governo, ou pelas autoridades, ou pelo Estado, ou simplesmente pelo outro; a atribuição é de cada um, a seu termo, de acordo com suas possibilidades e capacidades; e todos, cada um sob sua perspectiva, buscando alinhar tudo o que já está posto com aquilo que pode ser melhorado, que pode ser reconstruído e aperfeiçoado.

Por fim, a pesquisa proporcionou ideias para que os gestores possam implementar a espiritualidade a sustentabilidade nas organizações. Essas ideias estão apresentadas no *framework*, salientando a importância da liderança, dos valores que o gestor proporciona e insere na organização, do incentivo aos funcionários para que pratiquem a sustentabilidade por meio de programas organizacionais, e de políticas amplas que enaltecem padrões da espiritualidade em busca da sustentabilidade.

A organização, por sua vez, pode proporcionar ao funcionário espaços para meditação, rituais, ioga, oração, e esse espaço não precisa ser físico e nem dentro da organização, mas um

espaço de respeito a essas práticas e o entendimento de que elas ajudam na busca do bem estar e conseqüentemente, poderão trazer melhores resultados; ao mesmo tempo, a organização deve adotar uma visão do todo: não favorecer ou priorizar só uma dimensão, ou só a econômica, ou só a ambiental ou só a social, mas é fundamental buscar o equilíbrio, como E22 ressalta:

tive um professor de Direito Ambiental que dizia: se vocês forem nomeados delegado de polícia para uma cidade de interior bem pequena, e nesta cidade tiver uma empresa, e esta empresa empregar toda cidade, toda cidade funciona com base na empresa, mas a empresa estiver poluindo o rio, vocês têm que fechar a empresa! Mas e a comunidade? Não interessa! O bem ambiental é o mais importante! Postura radical. E eu fiquei 15 anos com essa dúvida sobre fechar a empresa por poluir o rio, e quando eu comecei o mestrado eu descobri que o professor não estava certo, ele estava em parte certo, porque pelo menos nós temos que articular o fator ambiental, o econômico e o social: eu vou proteger o ambiental fechando a empresa que polui o rio, mas e o econômico, e o social? O que as pessoas da cidade vão fazer? (E22).

Além dessa busca constante pelo equilíbrio, a organização deve ser alicerçada em valores do bem, que sejam um retrato dos gestores, mas também possam ser reproduzidos pelos funcionários, clientes e demais envolvidos, principalmente considerando que a organização deve existir e perdurar com base nesses valores, os quais devem remeter espontânea e automaticamente àquela organização, sem ser necessário qualquer documento, publicidade ou divulgação, como comenta E33: “a gente acaba não divulgando, a ‘rádio peão’ por si só ela divulga, um funcionário comenta que é bom de trabalhar na minha empresa, que lá as pessoas se dão bem, que tem amizades. [...] E a sociedade enxerga isso, a empresa tal é confiável, responsável, ética.” E E24 colabora com “a gente tem algumas iniciativas, muitas delas não são formalizadas. [...] A gente está sempre de alguma forma ajudando, mas a gente não dá publicidade, e a gente ajuda porque acredita nisso”.

Ainda, é preciso mencionar que a **decisão** foi uma das categorias evidenciadas na espiritualidade – e que não deixa de caracterizar também a sustentabilidade. A decisão é uma das principais funções do gestor; a atual pesquisa revelou que as decisões dos gestores devem ser pautadas em fundamentos da espiritualidade com vistas a alcançar a sustentabilidade. E a decisão não é uma premissa dos gestores; ela remete e é inerente a qualquer pessoa, ao indivíduo, à organização, à sociedade, ao Planeta, sob a forma dos **relacionamentos** consigo mesmo, com os outros, com o Planeta. É essencial apropriar-se de decisões capazes de levar em conta a espiritualidade e a sustentabilidade, a fim de construir, conjunta e ciclicamente, um espaço digno e integral para todos.

Ao final da análise, foram comprovadas as proposições P7: o trabalho é o *locus* para alinhar a espiritualidade e os valores individuais com os valores coletivos da sustentabilidade e

P8: o papel do gestor e da organização é fazer com o que o trabalho se transforme em propósito de vida alinhado com a consciência de um mundo sustentável.

Após a análise e discussão dos resultados, serão abordadas, na próxima seção, as considerações finais da tese.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos dos trabalhos acadêmicos, em especial quando a análise é qualitativa, apresentam traços pessoais do pesquisador. Ao escrever uma tese é importante considerar um tema relevante para a ciência, para as organizações e também para quem pesquisa. Este trabalho não encerra, mas sim abre uma janela tanto para a ciência, quanto para as organizações e mais ainda para o pesquisador, pois é resultado de, inicialmente, um interesse pessoal.

Esta pesquisa teve a intenção de avançar nos temas espiritualidade e sustentabilidade nas organizações e alinhá-los de forma a entender como um contribui com o outro por meio da visão dos gestores. O objetivo geral da tese foi *compreender, a partir da percepção de gestores, a espiritualidade, a sustentabilidade e a relação destes dois temas nas organizações de maneira que a espiritualidade possa ser um caminho para a sustentabilidade no mundo*. A tese apresenta, portanto, a compreensão de gestores de organizações sobre o conceito de espiritualidade; a percepção de gestores de organizações sobre o conceito de sustentabilidade; a perspectiva de gestores de organizações sobre a relação entre os temas espiritualidade e sustentabilidade; um *framework* com implicações para a gestão organizacional com contribuições práticas objetivas, subjetivas, individuais e organizacionais de sustentabilidade e espiritualidade.

A pesquisa foi feita totalmente *on line* devido à pandemia do Corona Vírus, e foi alcançado um número de 35 entrevistados que participaram das entrevistas em grupo. Um dos elementos de todo o processo de pesquisa que mais chamou a atenção e foi fundamental para a motivação ao próprio trabalho foi a disponibilidade dos convidados em: primeiro, responder à conversa com a pesquisadora; segundo, em participar da pesquisa (pois nem todos os que responderam inicialmente participaram efetivamente da entrevista). Os gestores convidados para a pesquisa não eram, em sua totalidade, conhecidos da pesquisadora. Mas, muitos aceitaram, participaram, contribuíram e inclusive indicaram outros participantes. Muito disso revela também uma associação entre o que é espiritualidade e sustentabilidade nas organizações, e participar de uma pesquisa, contribuir para a academia e para a ciência, estar disposto e motivado para tal, tudo isso é espiritualidade e sustentabilidade.

Em relação à compreensão de gestores de organizações sobre o conceito de espiritualidade, identificou-se, segundo as falas dos entrevistados, que a espiritualidade é *um modo de viver com base em uma energia, vinculada ou não à religião, que entende a transcendência humana, que proporciona o bem estar, que ajuda a superar os desafios e dificuldades da vida, que acolhe o outro, conduz os trabalhos valorizando as pessoas e as olha em sua integralidade por meio*

de valores, crenças, fé, Deus, autoconhecimento, da conexão consigo e com algo maior e da constante busca pelo propósito e sentido para a vida. Além disso, foram evidenciadas 19 categorias para este tema: energia, propósito/sentido, conexão, empatia, liderança, valores, relacionamento entre as pessoas, cuidado, fé, relação com a religião, decisão, bem/bem estar, transcendência/além do material, Deus/universo, força, resiliência/melhoria, acreditar/crenças, trabalho/organização, harmonia/equilíbrio. Destas categorias, 5 foram consideradas achados da pesquisa: empatia, decisão, liderança, força e resiliência/melhoria.

No que tange à percepção de gestores de organizações sobre o conceito de sustentabilidade, destacaram-se 14 categorias: conceito, equilíbrio, sustentabilidade humana/relacionamentos, sustentabilidade cultural, políticas, continuidade/futuras gerações, recursos finitos, pilar econômico, pilar social, pilar ambiental, organização, sistema, cuidado, bem. Destas, 7 categorias foram destacadas na pesquisa: conceito, sustentabilidade humana/relacionamentos, sustentabilidade cultural, políticas, sistema, cuidado, bem.

A pesquisa também permitiu a construção de um conceito para sustentabilidade: *um tema amplo para a reorientação dos estilos de vida das pessoas e das organizações, visando à utilização dos recursos – no presente – para atender às necessidades humanas, econômicas, sociais, ambientais, tecnológicas, culturais, materiais e imateriais sem prejudicar os outros e as futuras gerações, sempre relacionando ao que é economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto e culturalmente diverso, por meio de ações harmônicas e equilibradas que contribuam para a saúde e bem estar das pessoas, das organizações e do Planeta.*

Em relação à perspectiva de gestores de organizações sobre a relação entre os temas espiritualidade e sustentabilidade, foram encontradas 8 categorias: pessoas e relacionamentos, equilíbrio, bem, organização, acreditar, individual e coletivo, valores e cuidado.

O *framework* com implicações para a gestão organizacional tendo em vista a espiritualidade e a sustentabilidade foi construído com base nas 19 categorias da espiritualidade evidenciando **empatia, decisão, liderança, força, resiliência/melhoria**; com base nas 14 categorias da sustentabilidade, destacando **conceito, sustentabilidade humana/relacionamentos, sustentabilidade cultural, políticas, sistema, cuidado, bem**; e com base nas 8 categorias da união dos dois temas: **pessoas e relacionamentos, equilíbrio, bem, organização, acreditar, individual e coletivo, valores e cuidado**. A espiritualidade enquanto empatia, força e resiliência melhoria, ampliando a liderança e o poder de decisão do gestor; a sustentabilidade enquanto bem, políticas, sistema, cuidado e cultura; a espiritualidade e a sustentabilidade enquanto equilíbrio, bem, individual e coletivo, acreditar, valores e cuidado; e tudo isso atingindo um eixo de pessoas e relacionamentos, ou seja, tudo depende das

pessoas e da forma como elas se relacionam consigo mesmas, com os demais e com o Planeta. A partir disso, a espiritualidade e a sustentabilidade são capazes de atingir o nível do indivíduo, da organização, da sociedade e do Planeta.

Além disso, a pesquisa apresentou algumas contribuições da pesquisa em relação a práticas objetivas, subjetivas, individuais e organizacionais de sustentabilidade e espiritualidade. Algumas práticas objetivas individuais são voltadas para o bem estar, como meditação, leitura de um bom livro, pilates; também é importante que cada pessoa acredite em algo que lhe faça sentido, buscar o aprendizado com as demais pessoas e agir de acordo com o bem. Algumas práticas objetivas organizacionais foram consideradas: criar um ambiente físico de trabalho adequado, alocar adequadamente os funcionários, valorizar a equipe, economizar recursos, gerar emprego e renda, criar programas de sustentabilidade.

Como práticas subjetivas individuais, foram apontadas: manter uma relação de cuidado consigo mesmo, com os demais e com o Planeta, buscar e promover o bem, acreditar em algo maior, ser empático, buscar o aprendizado contínuo. As práticas subjetivas organizacionais sugerem reflexões da organização, e algumas respostas foram apontadas: capacitação dos funcionários, promoção de espaços de diálogo e de confiança entre organização/gestor e funcionários, busca de ir além do que está posto, alocação adequada de funcionários, atenção voltada para o bem estar das pessoas (funcionário e gestor), aprendizado com as situações positivas e negativas.

Os temas espiritualidade e sustentabilidade, nesta pesquisa, mostraram-se amplamente interligados e interdependentes. Além disso, vários fatores foram a eles associados como: *fake news*, uso de redes sociais, liderança, cultura, trabalho humanizado, publicidade (ou não) das ações de sustentabilidade e/ou espiritualidade da organização, confiança, empreendedorismo, ODS, família, entre outros.

Muitos gestores não hesitaram em realizar comentários sobre suas vidas pessoais, relacionando, principalmente com a espiritualidade. Em relação à sustentabilidade, foram feitos vários comentários sobre como a organização atua para garantir um futuro mais sustentável.

O que mais surpreendeu nas entrevistas foi que a maioria dos gestores não percebem a espiritualidade como utópica ou distante, mas sim de forma muito palpável, aplicável e principalmente necessária para as organizações e para o futuro do Planeta.

Em relação à sustentabilidade, reforça-se o conceito por meio dos três pilares originários (ambiental, social e econômico) e, com isso, percebe-se que todos os demais elementos a serem discutidos sobre a sustentabilidade podem ser englobados dentro destes três pilares. Ainda assim, a sustentabilidade é considerada um tema muito amplo, complexo e abrangente, que

permeia todas as esferas da vida (humana ou não humana), mas principalmente as pessoas e a forma como elas se relacionam: consigo, com os demais e com o Planeta.

Ainda, foram verificadas e confirmadas oito proposições teóricas:

P1: os gestores compreendem a espiritualidade como uma concepção valorativa do indivíduo, do campo subjetivo.

P2: os gestores compreendem a sustentabilidade como uma concepção valorativa do coletivo, expressa pela organização, e do campo objetivo.

P3: há uma relação, na visão dos gestores, entre espiritualidade e sustentabilidade que se evidencia nos valores individuais e organizacionais.

P4: os valores individuais e organizacionais que asseguram a relação entre espiritualidade e sustentabilidade são aqueles que remetem à consciência com o Planeta.

P5: a espiritualidade vai contribuir com a sustentabilidade se e somente se os valores individuais estiverem alinhados com os valores coletivos.

P6: o discurso da sustentabilidade precisa ser transposto para uma concepção valorativa que encontre na espiritualidade do indivíduo o entendimento maior, de vida harmônica, de cuidado, de preservação, de propósito sustentável. A partir disso, a espiritualidade se insere na sustentabilidade e a faz transcender, se tornar uma perspectiva essencial para todos.

P7: o trabalho é o *locus* para alinhar a espiritualidade e os valores individuais com os valores coletivos da sustentabilidade.

P8: o papel do gestor e da organização é fazer com o que o trabalho se transforme em propósito de vida alinhado com a consciência de um mundo sustentável.

Em relação a alguns questionamentos na introdução desta tese, como as organizações podem trilhar um caminho em busca da espiritualidade? O que cabe às organizações na busca de um mundo mais justo, harmônico e equilibrado? Como as organizações podem contribuir para uma sociedade melhor? Pode-se comentar que as organizações podem contribuir com a sustentabilidade por meio da espiritualidade com base em alguns práticas que foram atribuídas pelos gestores entrevistados: capacitação dos funcionários; promoção de espaços de diálogo e de confiança entre organização/gestor e funcionários; atenção voltada ao não-verbal e à integralidade das pessoas, com suas perspectivas, com suas multiplicidades; busca de ir além do que está posto, criar espaços em que se avalie o que está além do racional, das rotinas e da competição, buscando identificar fatores ocultos que possuem grande influência sobre as pessoas e seu trabalho; garantia do bem estar e o equilíbrio do gestor, por meio de estratégias que levarão ele a buscar o autoconhecimento, a empatia e a resiliência; alocação adequada de funcionários nos setores; criação de programas organizacionais baseados em práticas

sustentáveis e espiritualizadas; atenção voltada para o bem estar do funcionário; aprendizado com as situações positivas e negativas e o poder da transformação.

Nesse sentido, essas práticas organizacionais também podem auxiliar nos demais questionamentos apontados na introdução, como *por que trabalhar todos os dias? Como cuidar da saúde do Planeta? Será que a correria do dia a dia permite cuidar da saúde de forma intensa? Qual o sentido da vida? O que eu estou fazendo nesta organização? Como eu estou trabalhando? Para que ou para quem eu estou trabalhando?* Uma organização preocupada com as pessoas e com o Planeta, focada em valorizar a espiritualidade e a sustentabilidade, tem a possibilidade de ser uma organização para além das rotinas diárias e da atividade fim, mas uma organização que busca atingir sua função social, uma organização na qual as pessoas apresentem alegria ao trabalhar por entender que suas demandas diárias têm um propósito dentro de um contexto maior. Espera-se que as pessoas entendam a importância de seu trabalho, sejam mais felizes e saudáveis e contribuam de forma constante para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal/espiritual, para os resultados da organização em termos de atividade fim e função social, e para um Planeta saudável e equilibrado e uma sociedade mais justa e digna a todos.

Como inovações da pesquisa, tem-se a união de dois temas interessantes do ponto de vista da gestão – a espiritualidade e a sustentabilidade – e como a organização e as pessoas podem contribuir para um mundo melhor com base nestes dois temas.

Para estudos futuros, sugerem-se estudos nas organizações para identificar as práticas de sustentabilidade e espiritualidade apontadas pelos gestores, pelos funcionários e pela comunidade, analisando o que está sendo feito e o que pode ser feito. Também podem ser feitos estudos com gestores de grandes empresas/organizações no mundo para compreender as percepções sobre os temas. Além disso, podem ser feitas inserções em uma ou mais organizações que contemplem a espiritualidade e sustentabilidade, podendo seguir as contribuições desta pesquisa apontadas na seção 4.5.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. A. **O bom negócio da sustentabilidade**. Editora Nova Fronteira, 2002.
- ALMINHANA, L. O.; NOÉ, S. V. Saúde e espiritualidade: contribuições da psiconeuroimunologia e das técnicas mente-corpo para o tratamento do câncer. **Estudos Teológicos**. V. 50, n. 2, p. 260-272, 2010.
- ALTAF, A.; AWAN, M. A. Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. **Journal of Business Ethics**, V. 104, 2011.
- ANANDARAJAH, G.; HIGHT, E. Spirituality and Medical Practice: Using the HOPE Questions as a Practical Tool for Spiritual Assessment. **American Family Physician**, V. 63, N. 1, 2001.
- ANDERSON, R. B., Financial policies for sustainable growth. **Journal of finance**. V. 15, p. 127-139, 1960.
- ANDREWS, D. A spirituality of sustainability. **National Catholic Reporter**. 2010. Disponível em: <<https://www.ncronline.org/blogs/eco-catholic/spirituality-sustainability>> Acesso em: 13/03/2019.
- ARAÚJO, I. F.; AZEVEDO, C. A. V. Ensaio Teórico sobre a Influência da Espiritualidade na Responsabilidade Social Empresarial. **Revista Principia**. Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB, nº 19, João Pessoa, 2011.
- ARCELORMITTAL TUBARÃO. **Perfil**. 2019. Disponível em: <<http://tubarao.arcelormittal.com/quem-somos/arcelor-mittal-tubarao/perfil-empresa/index.asp>> Acesso em: 02/03/2019.
- _____, **Sustentabilidade em seis dimensões**. 2015. Disponível em: <<http://tubarao.arcelormittal.com/pdf/galeria-midia/relatorios-publicacoes/sustentabilidade-seis-dimensoes.pdf>> Acesso em: 02/03/2019.
- ARAÚJO, B. F. V. B. **Espiritualidade nas organizações**: um estudo exploratório sobre a percepção de gerentes de empresas diversas sediadas na cidade do Rio de Janeiro. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Seleção de textos de José Américo Motta Pessanha. tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W.D. Ross; Poética : tradução, comentários e índices analítico e onomástico de Eudoro de Souza — 4. ed. Os pensadores, v.2, São Paulo : Nova Cultural, 1991.
- _____, **La gran moral**. Moral a Eudemo. 6. ed. Madrid: Espasa-Calpe, 1976.
- ASHMOS, D.P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, 9(2), 134-145. 2000. In: REGO, A.; SOUTO, S. e BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. Cap. 3

ÁVILA, L. V.; MADRUGA, L. R. R. G., BEURON, T. A. Planejamento e sustentabilidade: o caso das instituições federais de ensino superior. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade GeAS**, v. 5, n. 1, 2016.

AZEVEDO, I. M. et al. Espiritualidade no trabalho: estudo de caso em uma clínica médica atuante em uma capital brasileira. **Psicologia.pt**, ISSN 1646-6977, 2018.

BACKES, D. S. et al. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O mundo da saúde**, São Paulo, V. 35, n. 4, p. 438-442, 2011.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras sustentáveis**. In: BARBIERI, J. C., SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BARRET R. **Criando uma Organização Dirigida por Valores**: Uma abordagem sistêmica para a transformação cultural. Editora: AntaKaran, 2005.

BARRETO, T. F.; THOMPSON, A. C. R. T. F.; FEITOSA, M. G. G. Espiritualidade no ambiente de trabalho - revisão dos conceitos, dimensões e críticas. In.: **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2011.

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

BARTH, M. et al. Developing key competencies for sustainable development in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 8, n. 4, p. 416-430, 2007.

BATISTA, A. A. S.; FRANCISCO, A. C. Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index. **Sustainability**. V. 10, 226, 2018.

BECKER, B. Sustainability assessment: a review of values, concepts, and methodological approaches. Washington: **Consultative Group on International Agricultural Research**, 1997.

BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. **RAE**. V. 44, n. 2, 2004.

BELLA, R. L. F. et al. Workplace Spirituality: Sustainable Work Experience from a Human Factors Perspective. **Sustainability**, V. 10, 2018. DOI:10.3390/su10061887.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE**. V. 51, nº. 2, São Paulo, p. 143-159, 2011.

BEN-ELI, M. **The Five Core Principles and the Spiritual Dimension of Sustainability**. In.: 8th International Conference on Peace and Nonviolent Action Anuvrat Global Organization, India, 2014.

BENSAID, B. Crossroads between Muslim spirituality and environmental sustainability. **Jurnal al-Tamaddun**, Bil V. 13, n. 1, p. 65-81, 2018.

BERNARD, V. **Sustentabilidade e Espiritualidade**. 2013. Disponível em: http://www.corpore.org.br/cws_exibeconteudogeral_4897.asp> Acesso em: 02/03/2019.

BERWANGER, A. Sociedades sustentáveis e as organizações. **Educação Ambiental em Ação**, Londrina, v. 14, n. 53, p. 1-11, 2015.

BEURON, T. A. **Contribuições para um modelo de universidade verde: competências e comportamentos para a sustentabilidade**. Tese de doutorado, 189f. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

BEZERRA, M. F. N.; OLIVEIRA, 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: **XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 2007.

BOFF, L. **Ecologia, mundialização, espiritualidade: a emergência de um novo paradigma**. Editora Ática, São Paulo, 1993.

_____, **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. Petrópolis: Ed. Vozes, Rio de Janeiro, 1999.

_____, **Ecologia, mundialização, espiritualidade: a emergência de um novo paradigma**. 3ª ed. Editora Ática, São Paulo, 2000.

_____, **Espiritualidade: um caminho de transformação**. Rio de Janeiro: Sextante; 2001.

_____, **Respect and Care for the Community of Life with Understanding, Compassion, and Love**. In.: *The Earth Charter in Action: Toward a Sustainable Development*. KIT Publishers BV, Amsterdam, Holanda, 2005.

_____, **O pecado maior do capitalismo: o risco do ecocídio e do biocídio**, 2010. Disponível em: <<http://www.leonardoboff.com/site/vista/outros/o-pecado.htm>>. Acesso em: 06/06/2016.

BOLMAN, L.; DEAL, T. **Leading with Soul: an uncommon journey of spirit**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do Trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. V. 1, nº. 2, 2001.

BOSSSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a reporter to the Balaton Group**, International Institute for Sustainable Development. Canada, 1999.

BOTTEGA, G. D. **A garantia de desenvolvimento a partir de ações de sustentabilidade e cidadania**. Universidade regional do noroeste do estado do RS, Ijuí, 2015.

BRASIL. Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Presidência da República**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm> Acesso em: 22/07/2016.

_____, MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21 Brasileira** – Resultado da Consulta Nacional / por Maria do Carmo de Lima Bezerra, Marcia Maria Facchina e Otto Toledo Ribas, Brasília. MMA/PNUD 2002.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**. V. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRUNDTLAND, G. H. Prologue. In.: **Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development**. United Nations, New York, 2019.

BRYMAN, A.; **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1995.

BURFORD, G. et al. Bringing the “Missing Pillar” into Sustainable Development Goals: Towards Intersubjective Values-Based Indicators. **Sustainability**. V. 5, p. 3035-3059, 2013, doi:10.3390/su5073035.

CACHIA, N. *Homo Spiritualis*. **Melita Theologica Journal of the Faculty of Theology**. University of Malta, 62, p. 93-104, 2012.

CAGGY, R. C. S. S. et al. Espiritualidade no contexto da gestão organizacional: influências, A2, p. 05-18, Jun. 2014.

CALGARO, C. Desenvolvimento sustentável: Uma realidade a ser alcançada. **Revista Âmbito Jurídico**. 2013. Disponível em: Acesso em 23/04/2019.

CAMPOS, P. P. T. Z. Gestão para a sustentabilidade humana em uma sociedade insustentável: estudos multidisciplinares com foco no comportamento humano. In.: **XXII Encontro de Iniciação Científica, XV Encontro de Pós-Graduação, XI Encontro de Extensão Universitária, IX Seminário de estudos do homem contemporâneo**. Universidade São Francisco. Campus Bragança Paulista, 2016.

CAPRA, F. **A teia da vida**. São paulo: cultix, 1998.

CARROLL, J. E. **Sustainability and Spirituality**. Albany: State University of New York Press, 2004.

CHARMAZ, K. Grounded Theory in the 21st Century: Applications for Advancing Social Justice Studies. In Norman K. Denzin and Yvonna E. Lincoln (eds.), **Handbook of Qualitative Research 3rd ed.** (pp. 507-535). Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

CHAPPELL, T. **Managing upside down**. New York: William Morrow and Company, 1999.

CHEQUINI, M. C. M. A relevância da espiritualidade no processo de resiliência. **Psic. Rev.** São Paulo, V. 16, n. 1 e n. 2, p. 93-117, 2007.

CIPD. **Responsible and Sustainable Business: HR leading the way** – A collection of “thought pieces”. London: CIPD, 2012.

COELHO, A. L. A. L.; COELHO, C.; GODOI, C. K. O discurso da sustentabilidade e sua inserção no contexto organizacional. **Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal**. Vitória (ES), v. 2, n. 1, 2013.

COLNAGO, E. M. R. Sustentabilidade Ambiental e suas Dimensões Social, Econômica e Jurídica. **Direito e Sustentabilidade**, 2014.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

COMUNELLO, L. N.; CARVALHO, I. C. M. Ecovilas: aprendizagens, espiritualidade e ecologia. **Avá. Revista de Antropología**, Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina, n. 27, pp. 81-99, 2015.

CORPORATE KNIGHTS. **2019 Global 100 results**. Overview of 2019 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index, January, 2019. Disponível em: < <https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481153/>> Acesso em: 30/09/2019.

_____, **The 2019 Global 100: Overview of Corporate Knights Rating Methodology**. 2019. Disponível em: < https://www.corporateknights.com/wp-content/uploads/2018/10/2019-Global-100_Methodology-Final.pdf?v=20181205> Acesso em: 30/09/2019.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?:** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 17 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CRAWFORD, J. **Spirituality: at the heart of sustainability**. International Society of Sustainability Professionals Conference. Chicago, 2013.

CRISTIAN, O. B. et al. Spirituality, a factor of sustainability. **BASIQ International Conference: New Trends in Sustainable Business and Consumption**, Itália, 2019.

CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. In **Comportamento Organizacional e Gestão** (ISPA), Vol.13, 1, pp. 7-36, 2007.

DAHL, A. L. **Spiritual Dimensions of Sustainable Development**. Bahai Library Online, 1996.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS DA MÃE TERRA. In.: **Conferência Mundial dos Povos sobre Mudanças Climáticas e os Direitos da Mãe Terra**, 2010.

DEMPSEY, N. et al. The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban. Social Sustainability. **Sustainable Development**, 19, p. 289–300, 2011.

DEZORZI, L. W.; CROSSETTI, M. G. O. A espiritualidade no cuidado de si para profissionais de enfermagem em terapia intensiva. **Rev Latino-am Enfermagem**. V. 16, n. 2, 2008.

- DIAS, L. S.; MARQUES, M. D. Organizações e Sustentabilidade: Aproximações, Cooperação e Distanciamentos. **Revista Gestão.Org**, v. 15, n. 1, p. 73-85, 2017. ISSN 1679-1827.
- DIAS, R.; CASSAR, M.; ZAVAGLIA, T. **Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2003.
- DHIMAN, S. K. Ethics and Spirituality of Sustainability: What Can We All Do? **The Journal of Values-Based Leadership**, Vol. 9 Issue 1, Article 11, 2016.
- EBERT, P. N. P. As organizações sustentáveis sobre o ponto de vista da sociedade. **Anais do I Seminário Nacional de Sociologia da UFS**. Programa de Pós Graduação em Sociologia – PPGS Universidade Federal de Sergipe – UFS, 2016.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Gabriola Island: Chapstone Publishing, 1997.
- _____, **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2001
- EMBLEM, J. D. Religion and spirituality defined according to current use in nursing literature. **J Prof Nurs**. V. 8, p. 41-47, 1992.
- FARIA, J. H. Por uma teoria crítica da sustentabilidade. **Organizações e sustentabilidade**. V. 2, n. 1, p. 2-25, Londrina, 2014.
- FISHER, J. The Four Domains Model: Connecting Spirituality, Health and Well-Being. **Religions**. V. 2, p. 17-28, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa, 3 ed. – Porto Alegre: Artumed, 2009.
- FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**. Curitiba, nº 102, p. 103-113, jan/jun, 2002.
- FRIEDMAN, H. H.; FRIEDMAN, L. W. Can 'Homo Spiritualis' Replace Homo Economicus in the Business Curriculum? **e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching**. V. 2, Iss. 2, p. 1-11, 2008.
- GADOTI, M. Educar para a sustentabilidade. **Inclusão Social**. Brasília, v. 3, n. 1, p. 75-78, 2008.
- GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L., **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. 2ª ed. M. E. Armonk, NY: Sharpe, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GLADWIN, T. N.; KRAUSE, T. S.; KENNELLY, J. J. Beyond eco-efficiency: towards socially sustainable business. **Sustainable Development**, Vol. 3, 3543, 1995.

GLOBAL ECOVILLAGE NETWORK. **The Cultural/Spiritual dimension**. 2014a. Disponível em: <<https://ecovillage.org/culturalspiritual-dimension/>> Acesso em: 17/06/2019.

_____, **News from the East: Spirituality in Shiram**. 2014b. Disponível em: <<https://ecovillage.org/news-from-the-east-spirituality-in-shiram>> Acesso em: 17/06/2019.

_____, **About GEN**. 2019. Disponível em: <<https://ecovillage.org/about/about-gen/>> Acesso em: 17/06/2019.

_____, **Vivre l'écologie: Permaculture et Spiritualité**. 2019. Disponível em: <<https://ecovillage.org/event/vivre-lecologie-permaculture-et-spiritualite>> Acesso em: 17/06/2019.

GODOY, H. P. **A consciência espiritual na educação interdisciplinar**. Tese de Doutorado. 114 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2011.

GOMBERT-COURVOISIER, S. et al. Higher Education for Sustainable Consumption: case report on the Human Ecology Master' s course (University of Bordeaux, France), **Journal of Cleaner Production**, n. 62, p. 82-88, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.05.032>>. Acesso em 01/06/2016.

GOMES, R. Espiritualidade e cuidados paliativos: alguns pontos de reflexão. **Espaços**. V. 18, n. 2, 2010.

GONÇALVES, E. **The WWF Pocket Guide to a One Planet Lifestyle**. 2008. Disponível em: <http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/one_planet_living_booklet.pdf> Acesso em: 07/07/2019.

GONÇALVES, M. J. L. **A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português**. Um estudo empírico. Universidade de Coimbra, 2012.

GOVE, P. B., **Merriam-Webster Editorial Staff**. Webster's Third New International Dictionary of the English Language, Unabridged. Springfield, Mass: G & C Merriam Co; 1961.

GUIMARÃES, R.; MAIA, K. **Padrões de Produção e Padrões de Consumo: Dimensões e Critérios de Formulação de Políticas Públicas para o Desenvolvimento Sustentável**. In: LEROY, J., MAIA, K. e GUIMARAES, R. Brasil Século XXI: Os Caminhos da Sustentabilidade Cinco Anos Depois da Rio-92. Rio de Janeiro: FASE, p. 385-397, 1997.

GUPTA, A. A. K. Workplace Spirituality- A New Paradigm in Management. **Ushus-Journal of Business Management**. V. 16, n.º. 2, p. 45-52, 2017.

GUPTA, K.; AGRAWAL, R.; SHARMA, V. Sustainability from the lenses of spirituality: a new Perspective. **Int. J. Intelligent Enterprise**, V. 3, N.º. 3/4, 2016.

GYATSO, T. **Uma ética para o novo milênio/Sua Santidade, o Dalai Lama**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

_____, **Ethics for the new millennium**, Putman, New York, 1999.

- HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**. V. 3, n.2, 2004.
- HATCH R. L. et al. The Spiritual Involvement and Beliefs Scale. Development and testing of a new instrument. **J Fam Pract**. 46:476-86, 1998.
- HENRIQUE, L. A.; GOMES, M. F. As dimensões da sustentabilidade na formação do indivíduo e o indivíduo invisível. **Rev. direitos fundam. democ.**, v. 23, n. 01, p. 87-106, 2018.
- HIGHFIELD, M. F.; CASON, C. Spiritual needs of patients: are they recognized? **Cancer Nurs**. 6, 187–192, 1983.
- HORTON, P.; HORTON, B. P. Re-defining Sustainability: Living in Harmony with Life on Earth. **One Earth**, 2019.
- HOWDEN, J.W. Development and psychometric characteristics of the spirituality assessment scale. Unpublished doctoral dissertation, Texas Woman's University, Denton, Texas, 1992.
- HUNGELMANN, J. et al. Spiritual well-being in older adults: harmonious interconnectedness. **J. Relig. Health** 24(2), p. 147–153, 1985.
- IBGE. **Indicadores de desenvolvimento sustentável**: Brasil 2004. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- IKERD, J.; GAMBLE, L.; COX, T. **Deep sustainability; the essentials**. 2014. Disponível em: < <https://sites.google.com/site/sustainabilitydeep/>> Acesso em: 29/06/2019.
- JACOBI, P. R.; GIATTI, L. L. Inovação e sustentabilidade. **Ambiente & Sociedade**. V. XX, n. 4, p. I-IV, 2017.
- JULIÃO, E.; NASCIMENTO-SANTOS, J.; PAIVA, K. C. M. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23, n. 2, p. 351-366, 2017.
- JURKIEWICZ, C. L.; GIACALONE, R. A. A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. **Journal of Business Ethics**, 49: 129–142, 2004.
- JURIN, R. R.; MATLOCK, D. **Dealing with spirituality values without offending anyone**. NAI National Workshop, Colorado, 2014.
- JUSKI, J. R.; RIBEIRO, R. R. Sustentabilidade: a legitimação de uma nova cultura. **EXTRAPRENSA (USP) – Ano IX – nº 16**, 2015.
- KALE, S. **Consumer Spirituality and Marketing**, Association for Consumer Research. V. 7, Sydney, Australia, p 108-110, 2006.

KARAKAS, F. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. **Journal of Business Ethics**, 94(1), p. 89–106, 2010.

KING, U. **The search for spirituality**: our global quest for meaning and fulfillment. London: Canterbury, 2009.

KINJERSKI, V.; SKRYPNEK, B. J. Measuring the intangible: Development of the Spirit at Work Scale, Paper presented at the Sixty-fifth Annual Meeting of the **Academy of Management**, Atlanta, 16 pp, 2006.

_____, Four Paths to Spirit at Work: Journeys of Personal Meaning, Fulfillment, Well-Being, and Transcendence Through Work. **The Career Development Quarterly**. Vol. 56, 2008.

KNEIPP, J. M. **Gestão estratégica da inovação sustentável e sua relação com o modelo de negócios e o desempenho empresarial**. Tese de Doutorado, 187f. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

KOENIG, H. G., Research on Religion, Spirituality, and Mental Health: A Review. **The Canadian Journal of Psychiatry**, Vol 54, No 5, 2009.

KOENIG, H. G. et al. Religion, Spirituality, and Health in Medically Ill Hospitalized Older Patients. **Religion, spirituality, and Health in the Medically Ill Elderly**. V. 52, N. 4, 2004.

_____, **Handbook of religion and health**. New York: Oxford University Press, 2000.

KREMPL, S. **Is Spirituality the Essence of Sustainability?** In.: Lunn, J. and Bizjak, S. (ed), *The Truth is Out There*, pp. 169-181. Western Australia: Black Swan Press, 2014.

KRISHNAKUMAR, S.; NECK, C. P. The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. **Journal of Managerial Psychology**. V. 17, n. 3., p. 153-164, 2002.

KRISHNAMURTI, J. **Book of life**. 1995.

KUBO, S. H., GOUVÊA, M. A. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **R.Adm.**, São Paulo, v.47, n.4, p. 540-554, 2012.

KUMAR, R. Evolving Consciousness: from *Homo sapiens* to *Homo spiritualis*. **Manthan International Journal**, Vol. 12, p. 29-30, 2011. ISSN 0974-6331.

KUMAR, S. Spirituality and Sustainable Development: a paradigm shift. **Journal of Economic & Social Development**, V. XIII, nº. 1, 2017. ISSN 0973 - 886X

LEAL, C. E. A Era das Organizações Sustentáveis. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 08, n. 08, p. 1-12, 2009.

LEFF, E. **Ecologia, Capital e Cultura**: a territorialização da racionalidade ambiental. Editora Vozes: Petrópolis - RJ, 2009.

LEVY, R. B. My experience as participant in the course on spirituality for executive leadership. **Journal of Management Inquiry**. V. 9, n. 2, p. 129-131, 2000.

LIBERATO, R. P. **Espiritualidade e empatia**: um estudo sobre aspectos espirituais e a relação terapêutica em cuidados paliativos. Dissertação (Mestrado). 140f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2019.

LOBO, P. D. Q. et al. Conscientização ambiental nas organizações e sustentabilidade. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 5, n. 7, 2015.

MACHADO, J. A. C.; FENZL, N. **A sustentabilidade do desenvolvimento e a demanda material da economia**: o caso do Brasil comparado ao de países industrializados. 2001.

MADRUGA, L. R. R. G. **Comportamento coletivo e interações sociais no Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria**: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS, 2009. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15711/000680813.pdf?sequence=1>> Acesso em: 11/02/2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: foco na decisão. Tradução Opportunity Translations; revisão técnica Maria Cecília Laudísio e Guilherme de Farias Shiraishi. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARGULIS, L.; SAGAN, D. **Microcosmos**: quatro bilhões de anos de evolução microbiana. São Paulo: Cultrix, 2002.

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

MARX, K. **O capital**: crítica de economia política. Livro I. O processo de produção do capital. Traduzido por Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo. 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MCCLUNG, E. et al. Collaborating with chaplains to meet spiritual needs. **Med/Surg Nursing**, 15:3, 147-156, 2006.

MCDANIEL, J. Spirituality and sustainability. **Conservation Biology**, V. 16, n. 6, p. 1461-1464, 2002.

_____, Spirituality and sustainability. **Conservation Biology**, V. 17, n. 4, p. 946–947, 2003.

MELO, E. C.; BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S. **Experiências docentes em educação para a sustentabilidade em escolas de negócios**: uma análise à luz dos conceitos de reflexão crítica e aprendizagem transformadora. In: Educação para a sustentabilidade nas escolas de Administração. Orgs.: BRUNSTEIN, J., GODOY, A. S., SILVA, H. C. São Carlos: RiMa Editora, 2014.

- MENDIS, M. D. V. S.; WEERAKKODY, W. A. S. The Relationship between Work Life Balance and Employee Performance: With Reference to Telecommunication Industry of Sri Lanka. **Kelaniya Journal of Human Resource Management**. V. 9, nº 1, 2014.
- MENEZES, U. M.; GOMES, A. F.; DANTAS, M. Z. Sustentabilidade e seus Benefícios: Práticas e Ações Sustentáveis Desenvolvidas em Empresas do Distrito Industrial dos Imborés. **Anais SEMAD**. V. 3, n.1. Vitória da Conquista-Ba, 2016.
- MICKEY, S. **Learning Native Wisdom: What Traditional Cultures Teach us About Subsistence, Sustainability, and Spirituality**. By Gary Holthaus. Lexington: The University Press of Kentucky, 2008. Book Reviews / Worldviews 13, p. 119-143, 2009.
- MILLER, W. R.; THORESEN, C. E. Spirituality, Religion, and Health: An Emerging Research Field. **American Psychologist**. V. 58, N. 1, p. 24–35, 2003.
- MITROFF, I.; DENTON, E. A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**. V. 40, n. 4, p. 83-92, Summer 1999.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Carta da Terra**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/carta-da-terra>> Acesso em 17/10/2017.
- MONTAGNA, D. **Responsabilidade Social Empresarial: Sustentabilidade ou Estratégia de Negócio?** Dissertação (Mestrado), 86f. Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal, 2015.
- MOREIRA, E. S. M. Saúde, educação e meio ambiente: uma tríade fundamental para um mundo melhor. In.: **I Simpósio Nacional de Ciência e Meio Ambiente**. Progresso, Consumo e Natureza – Desafios ao Homem, Goiás, 2010.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, V. 42, n. 3, p. 8-19, São Paulo, 2001.
- _____, Fator Humano: os sentidos do trabalho. **RAE executivo**, V. 1, n. 1, 2002.
- MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. Sustentabilidade e gestão de projetos: um estudo bibliométrico. **Production**. V. 26, n. 3, p. 656-674, 2016.
- MOTA, L. A. B. et al. Aplicação da espiritualidade/religiosidade no processo terapêutico de pessoas em uso de substâncias psicoativas. **Revista Enfermagem Digital Cuidado e Promoção da Saúde**. V. 5, n. 1, 2020.
- MOTOMURA, O. Prefácio à Edição Brasileira. In: CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultix, 1998.
- MOZZATO, A.R; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, 2011.
- MUELLER, P. S. et al. Religious Involvement, Spirituality, and Medicine: Implications for Clinical Practice. **Mayo Clin Proc**, V. 76, 2001.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, 2009.

MUKHOPADHYAY, A. K. On the Landscape of Human Possibilities - Tendencies of Homo Sapiens to Become *Homo Spiritualis*. **Science and Spiritual Quest**, p. 69-87, 2010.

MUTHUKUMAR, M.; SAVITHA, R.; KANNADAS, P. Work Life Balance. **Global Journal of Finance and Management**. V. 6, nº 9, p 827-832, ISSN 0975-6477, 2014.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos avançados**. V. 26, n. 74, 2012.

NATIONAL ECONOMIC AND DEVELOPMENT AUTHORITY. **Assessment of the Philippine Agenda 21**: The prospects for a green economy, and the institutional framework for sustainable development (Final draft). Pasig City, Philippines: National Economic and Development Authority. 2012. Disponível em: <<http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1033philippines.pdf>> Acesso em: 02/03/2019.

NECK, C. P.; MILLIMAN, J. F. Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organisational life, **Journal of Managerial Psychology**, Vol, 9 (6), p. 9–16, 1994.

NEPOMUCENO, T. C. **Educação Ambiental e Espiritualidade Laica**: horizontes de um diálogo iniciático. (Doutorado). 348 f. Faculdade de Educação, USP, 2015.

NETO, E. S. **Espiritualidade, educação e formação de educadores**: uma abordagem transpessoal voltada ao desenvolvimento da inteireza, In: INTERESPE Grupo de Estudos e Pesquisa sobre Interdisciplinaridade e Espiritualidade na Educação – Fundamentos da Educação – Linha de Pesquisa: Interdisciplinaridade e Espiritualidade: PUC/SP. São Paulo, Volume 1, número 3, 2013.

OLIVEIRA, E. M. **Sustentabilidade Humana e o Quadrante Vital** - o desafio do século XXI. In: II Seminário de Sustentabilidade, 2008, Curitiba: UNIFAE, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), última edição em 13 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>. Acesso em: 17/02/2020.

ORR, D. W. Four Challenges of Sustainability. **Conservation Biology**, V. 6, N. 16, p. 1457 – 1460, 2002.

_____, Four Challenges of Sustainability. **School of Natural Resources**. The University of Vermont, 2003.

PACHECO, P. A. **Espiritualidade nas Organizações ligadas ao Desenvolvimento: uma abordagem Etnográfica Transcultural**. Escola Superior de Enfermagem do Porto. Portugal, 2012.

PAN AMERICAN HEALTH ORGANIZATION. **The Burden of Mental Disorders in the Region of the Americas**. Washington, D.C.: PAHO, 2018.

PANZINI, R. G. et al. Quality-of-life and spirituality. **International Review of Psychiatry**. V. 29, nº. 3, p. 263–282, 2017.

PAPA FRANCISCO. **Carta Encíclica do Sumo Pontífice: Laudato Si'**. Louvado sejas. Sobre o cuidado da casa comum. São Paulo: Paulus; Loyola, 2015.

PARGAMENT, K. I., **Theory, research, practice: the Psychology of religion and coping**. New York: Guilford, 1997.

PATZ, J. et al. **Our Planet, Our Health, Our Future - Human health and the Rio Conventions: biological diversity, climate change and desertification**. World Health Organization, 2012.

PAULINO, R. D. et al, Correlatos da espiritualidade no trabalho: valores humanos, comprometimento organizacional afetivo e desempenho. **Qualit@s Revista Eletrônica** ISSN 1677 4280 Vol.12. No 2, 2011.

PAWLOWSKI, A. How many dimensions does sustainable development have? **Sustainable Development**, São Francisco, v.16, n. 2, p. 81-90, 2008.

PEREIRA, R. R. Desenvolvimento sustentável: paradigmas, conceitos, dimensões e estratégias. **Revista do TCU**, 2012.

PEREIRA, T. S.; LEAL, L. T. A sustentabilidade sob a ótica do cuidado: os desafios para a sustentabilidade da pessoa idosa. In.: **Anais do IX Congresso Brasileiro de Direito de Família**, 2013.

PINTO, C.; PAIS-RIBEIRO, J. L. Construção de Uma Escala de Avaliação da Espiritualidade em Contextos de Saúde. **Arquivos de Medicina**, V. 21, N. 2, 2007.

PLATÃO, **República**. Tradução Maria Helena da Rocha Pereira. 9. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

PNUD, **Valores e Desenvolvimento Humano**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. – Brasília, 2010.

PUCHALSKI, C. M. et al. Improving the Quality of Spiritual Care as a Dimension of Palliative Care: The Report of the Consensus Conference. **Journal of Palliative Medicine**. V. 12, N. 10, 2009.

PUCHALSKI, C. M. et al. Improving the spiritual dimension of whole person care: Reaching national and international consensus. **Journal of Palliative Medicine**. 17.6, p. 642-656, 2014.

RAJAGOPAL, M. R. et al. **Palliative Care in COVID-19: Resource Toolkit for Low and Middle Income Countries: E-book**. Edited by Task Force in Palliative Care (PalliCovidKerala) KERALA, 2020.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, 2007.

_____, Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento Organizacional e Gestão**. V. 13, n. 1, p. 7-36, 2007.

REZAPOURAGHDAM, H.; ALIPOUR, H.; ARASLI, A. Workplace spirituality and organization sustainability: a theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. **Environ Dev Sustain**, 2020.

RIBEIRO, H. K. P. et al. Transtornos de ansiedade como causa de afastamentos laborais. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. V. 44, e1, 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCKEFELLER, S. **The Earth Charter at 15: A Spiritual Lens on Sustainability**. A great transition initiative interview. 2015.

RODRIGUES, D. **O que é religião?** A visão das ciências sociais. Aparecida, SP. Editora Santuário, 2013.

RODRIGUES, F. **Homem, trabalho e meio ambiente: desenvolvimento e sustentabilidade**. Dissertação de Mestrado, 104 f. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2009.

RODRIGUEZ-RAD, C. F.; RAMOS-HIDALGO, E. Spirituality, consumer ethics, and sustainability: the mediating role of moral identity. **Journal of Consumer Marketing**, 35/1, p. 51–63, 2018. Emerald Publishing Limited. ISSN 0736-3761, DOI 10.1108/JCM-12-2016-2035.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº. 2, Artigo 6, Rio de Janeiro, p.332–345, 2015.

ROWE, A. BANSAL, P. Ten steps to sustainability in 2013. **Ivey Business Journal**. 2013. Disponível em :< <http://iveybusinessjournal.com/publication/ten-ways-to-help-companiesbecome-sustainable-in-2013/> > Acesso em: 01/06/2019.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel e Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), 1993.

_____, **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SAMUEL-HODGE, C. D. et al. Influences on Day-to-Day Self-Management of Type 2 Diabetes Among African-American Women. **DIABETES CARE**, V. 23, N. 7, 2000.

SAMUL, J. Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. **Sustainability**. V. 12, nº. 267, 2020. Doi:10.3390/su12010267.

- SANTOS, I. A. **Espiritualidade no ambiente de trabalho**. Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2013.
- SARTORI, S.; SILVA, F. L.; CAMPOS, L. M. S. Sustainability and sustainable development: A taxonomy in the field of literature. **Ambiente & Sociedade**. V. XVII, n. 1, p. 1-20, 2014.
- SCHUTEL, S. **Ontopsicologia e formação de pessoas na gestão sustentável do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro/RS**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.
- SCHOOL OF MEDICINE & HEALTH SCIENCES. **The GW Institute for Spirituality & Health GWish**. Disponível em: < <https://smhs.gwu.edu/gwish/>> Acesso em: 10/06/2019.
- _____, **Global Network for Spirituality and Health**. Disponível em: < <https://smhs.gwu.edu/gwish/global-network>> Acesso em: 10/06/2019.
- SCHWARTZ, S. H. Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. V. 21, N. 2, P. 139-157, 1990.
- SEGURA, M. S. **Ecologia, espiritualidade e educação: reflexões em busca de uma consciência ecológica integral**. Universidade Estadual Paulista. Rio Claro, 2017.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. S., COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. V. 2. São Paulo: EPU, 1987.
- SHARMA, A.; CHATTERJEE, A. S. Integrating spirituality and nature for sustainable development. **International Journal of Environment, Ecology, Family and Urban Studies (IJEEFUS)**, V. 3, nº. 2, 2013.
- SHRIVASTAVA, P. Pedagogy of Passion for Sustainability. **Academy of Management Learning & Education**, Vol. 9, No. 3, p. 443-455, 2010.
- SILVA, A. S. et al. A sustentabilidade e suas dimensões como fundamento da qualidade de vida. **GeoAtos Revista Geografia em Atos**, Presidente Prudente, n. 12, v. 1, 2012.
- SILVA, L. M. R.; ANDRADE, V. L. Impactos socioambientais no tempo e espaço: discussões sobre o Antropoceno e a história dos conflitos ecológicos. **Âmbito jurídico**, v. XXI, on line, 2018.
- SILVA, R. R.; SIQUEIRA, D. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 3, p. 557-564, 2009.
- SILVA, S. R. M. **Indicadores de sustentabilidade urbana: as perspectivas e as limitações da operacionalização de um referencial sustentável**. 260 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2000.
- SIMSEN, C. D.; CROSSETTI, M. G. O. O significado do cuidado em UTI neonatal na visão de cuidadores em enfermagem. **Rev Gaúcha Enferm**, Porto Alegre (RS), V. 25, n. 2, p. 231-42, 2004.

SINAI, S. Navigating a Sustainable Future: (Re)conceptualizing the Moral and Spiritual Realities of Human Nature. **The International Journal of Sustainability Policy and Practice**. V. 15, n.º. 1, 2019.

SOUZA, M. L. P.; FURTADO, G. D.; COSTA, D. A. Contexto histórico-cultural do termo “Desenvolvimento Sustentável” e suas implicações na responsabilidade social das empresas. **Educação Ambiental em Ação**, V. 15, n. 59, 2017.

SILKA, B.; MCINTOSH, D. N. **Religion and spirituality**: The known and the unknown. Paper presented at the American Psychological Association annual conference, Toronto, Canada, 1996.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. **Organization & Environment**. V. 26, n. 1, p. 7-30, 2013.

STEFFEN, J. **A dimensão espiritual da Sustentabilidade e o Direito**. 2012. Disponível em: < <http://autossustentavel.com/2012/05/a-dimensao-espiritual-da-sustentabilidade-e-o-direito.html>> Acesso em: 02/03/2019.

TANYI, R. A. Towards clarification of the meaning of spirituality. **J Adv Nurs**. 39: 500–509, 2002.

TEIXEIRA, A. I. C. A espiritualidade nas organizações: caso de estudo Bial. Universidade de Coimbra, 2015.

THOMPSON, M. **Spirituality in global business**: An ontological perspective. The SPES Forum, 2005.

TITONE, A. Spirituality and psychotherapy in social work practice. **Spirituality and Social Work Communicator**, V. 2, n. 1, p. 7-9, 1991.

TOLFO, S. R. et al. Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. **Universitas Psychologica**. V. 10, n.º. 1 Colômbia, 2011.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1, p. 38-46, 2007.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), **United Nations Decade of Education for Sustainable Development 2005-2014** : Draft International Implementation Scheme, 2005. Disponível em: < <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139937e.pdf>> Acesso em: 28/05/2017.

_____, **Manifesto 2000**: por uma cultura de paz e não violência. Disponível em: < https://www.pucsp.br/ecopolitica/documentos/cultura_da_paz/docs/manifeso_2000_UNESC_O_cultura_da_paz.pdf> Acesso em: 17/02/2020.

- UNCED – United Nations Conference on Environment & Development Sustainable Development. **AGENDA 21**. Rio de Janeiro, 1992.
- VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- VAN DER WALT, F. Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. **SA Journal of Industrial Psychology**. V. 44, 2018.
- VASCONCELOS, A. **Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: Dimensões, Reflexões e Desafios**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____, The Spiritually-Based Organization: A Theoretical Review and its Potential Role in the Third Millennium. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, paper 10, Rio de Janeiro, 2015.
- VAUGHAN, F.; WITTINE, B.; WALSH, R. Transpersonal psychology and the religious person, in Religion and the Clinical Practice of Psychology (E. P. Shafranske Ed.). **American Psychological Association**, Washington, DC, pp. 483–509, 1998.
- VENZKE, C. S. **Educação para a sustentabilidade e o desenvolvimento docente na Administração**. Tese de Doutorado, 323f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2015.
- VIEIRA, S. P. Resiliência como força interna. **Revista Kairós**, São Paulo, Caderno Temático 7, 2010.
- VOGT, M.; WEBER, C. Current challenges to the concept of sustainability. **Global Sustainability**. V. 2, e4, p. 1–6, 2019.
- WALES, T. Organizational sustainability: what is it, and why does it matter? **Review of Enterprise and Management Studies**. V. 1, N.1, 2013.
- WALS, A. E. J. Sustainability in higher education in the context of the UM DESD: a review of learning and institutionalization processes, **Journal of Cleaner Production**, n. 62, p. 8-15, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.007>>. Acesso em 01/06/2016.
- WEB OF SCIENCE. Principal coleção do Web Of Science. Disponível em: <http://apps-webofknowledge.ez47.periodicos.capes.gov.br/CitationReport.do?product=WOS&search_mode=CitationReport&SID=1Dnv1z4yS195MjSs45F&page=1&cr_pqid=3&viewType=summary&colName=WOS>. Acesso em: 17/10/2017.
- WOIWODE, C.; SELVAKUMAR, S. Urbanization, Planning and Spirituality for a Sustainable World. **8th All India Students' Conference on Science and Spiritual Quest**. 2014.
- WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Depression and Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates**, 2017.

_____, **United Nations Conference on Sustainable Development Rio+20**. 2012. Disponível em: <[http:// apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB130/B130_36-en. Pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB130/B130_36-en.Pdf)> Acesso em: 16/05/2020.

_____, **Depression**. 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>> Acesso em 12/05/2020.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Tema do estudo: Espiritualidade e sustentabilidade nas organizações

Doutoranda: Valéria Garlet

Pesquisador responsável: Prof^a Dr^a Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga

Instituição/Departamento: Programa de Pós- Graduação em Administração, Doutorado em Administração

Telefone e endereço postal completo: 55 3220 9258, Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas.

Local da coleta de dados: virtual – Google Meet.

Eu, Valéria Garlet, juntamente com minha professora orientadora Dr^a Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, responsáveis pela pesquisa sobre Espiritualidade e Sustentabilidade nas Organizações convidamos você a participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende identificar como os gestores de organizações diversas percebem os temas espiritualidade e sustentabilidade. A importância desta pesquisa se dá sob três aspectos: teórico, pela escassez de trabalhos sobre os temas; prático, por buscar entender como a espiritualidade e a sustentabilidade podem contribuir com os indivíduos no trabalho, com as organizações e com a construção de um mundo mais sustentável; e social, principalmente levando em conta a busca por atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) por meio de um compromisso de cada indivíduo, das organizações, da sociedade e da preocupação com o futuro das pessoas e do Planeta.

Para a realização da pesquisa serão feitas entrevistas em grupo de forma virtual pela plataforma do Google Meet com gestores de organizações diversas. Por meio das entrevistas, será identificado como os gestores percebem os temas espiritualidade e sustentabilidade nas organizações. Após a entrevista, a pesquisadora irá enviar por e-mail uma síntese do que você comentou para que você confirme, retifique ou acrescente mais informações de acordo com as falas dos outros participantes. Mais adiante, ao final de todas as entrevistas, a pesquisadora irá enviar também por e-mail uma pequena listagem das dimensões que foram identificadas para você elencar uma ordem de prioridades.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida

ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa. Os benefícios desta pesquisa são indiretos, sendo importantes para contribuir com organizações, com os indivíduos no trabalho e com a construção de uma sociedade mais sustentável.

Sobre os riscos que poderiam ser acometidos aos respondentes, considera-se não haver riscos diretos, porém o respondente poderia sentir um leve desconforto ao participar da entrevista ou se sentir constrangido ao responder alguma pergunta. Porém, o participante tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Eu, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo.

Apêndice 2 – Exemplo de correio eletrônico enviado como convite

Bom dia Senhor/Senhora

Tudo bem?

Sou Valéria Garlet, aluna do Doutorado em Administração da UFSM, estou elaborando minha tese sob orientação da professora Dra. Lúcia Madruga.

Estou me desafiando a fazer minha pesquisa de forma virtual devido às dificuldades enfrentadas por este período de pandemia.

Estou convidando pessoas que têm ou tiveram destaque na gestão de organizações, e você foi escolhido! A pesquisa versa sobre os temas espiritualidade e sustentabilidade nas organizações, e serão feitas basicamente três perguntas para nortear a conversa:

- o que você entende por espiritualidade?
- o que você entende por sustentabilidade?
- de que forma você percebe que estes dois temas se unem no contexto das organizações?

Pretendo realizar a primeira entrevista em grupo na sexta-feira, dia 17/07, às 18:30h pelo Google Meet. Você tem disponibilidade nesta data?

Faz parte do meu método eu, como pesquisadora, não apresentar mais informações para não induzir os participantes. As respostas são totalmente livres, e não existem respostas certas ou erradas; tudo o que for comentado na entrevista será levado em consideração na pesquisa.

A entrevista terá duração de no máximo uma hora, tendo a participação de 4 pessoas mais a pesquisadora. É possível, a qualquer momento, que os participantes acrescentem mensagens via chat, e isto é de grande importância.

Após a entrevista, a pesquisadora enviará uma síntese da sua fala para seu e-mail para que você possa confirmar, retificar ou acrescentar comentários de acordo com a fala de outros participantes ou mesmo com alguma ideia que você teve e não conseguiu expor no momento.

Solicito a autorização para gravação da conversa para posterior transcrição e análise. Encaminho em anexo o Termo de Consentimento para você ler e aceitar via e-mail como uma simples frase:

Eu, _____, aceito participar desta pesquisa.

Como já salientei, o convite é para gestores que têm destaque na gestão de organizações. Portanto, ficarei muito grata se você aceitar e puder contribuir com a pesquisa.