

Trabalho de Conclusão de Curso

PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA POSITIVA, CIÊNCIA DO BEM-ESTAR E AUTORREALIZAÇÃO

ALUNO: Claudio Senna Venzke

ORIENTADOR: Prof. Dr. Wilmar Luiz Barth

SUMÁRIO

1. Introdução	02
2. Desenvolvimento	03
3. Relevância e Impacto Social	15
4. Fontes	16

DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO PARA JORNAL, REVISTA OU MÍDIAS SOCIAIS

A espiritualidade e a relação com a Psicologia Positiva, aplicada ao contexto das organizações

Artigo focado na apresentação e discussão do tema espiritualidade dentro da Psicologia Positiva. Visa apontar caminhos na direção de práticas de gestão mais humanas, colaborando com o florescimento da sociedade, onde possa existir uma nova relação entre organizações e sociedade.

1. INTRODUÇÃO

O atual contexto das organizações apresenta uma complexidade cada vez maior, tendo em vista a grande quantidade de variáveis envolvidas (sociais, econômicas, ambientais, culturais, emocionais, dentre outras), bem como uma grande volatilidade e incerteza no comportamento destas variáveis. A incapacidade de lidar de forma efetiva com estas variáveis, acaba gerando impactos negativos na saúde e no bem-estar psicológico dos colaboradores, além dos impactos na sua produtividade, criatividade, engajamento e no desempenho organizacional.

Esta incapacidade, em grande parte, dá-se devido aos atuais e consolidados modelos e práticas de gestão não atenderem às crescentes mudanças organizacionais, principalmente por serem fortemente focados nas variáveis econômicas e financeiras. Desta forma, necessita-se buscar meios que apontem para uma visão organizacional mais ampla, onde todos os envolvidos (colaboradores, acionistas, diretores, clientes, sociedade, ambiental) tenham oportunidade de obter benefícios com as ações e produtos de uma organização. Meios que possam desenvolver valores, comportamentos e modos de vida que nos conduza ao florescimento de um futuro mais sustentável, em termos sociais, ambientais, econômicos e emocionais. Ou seja, os modelos e práticas de gestão têm um papel importante para o florescimento de organizações mais sustentáveis, fomentando mudanças de comportamento e integrando valores, de modo a criar uma sociedade mais justa para todos.

Neste contexto, identifica-se na Psicologia Positiva um grande potencial para embasar novos modelos e técnicas de gestão que gerem um florescimento organizacional. Mais especificamente, procurando suprir a carência de marcos conceituais plurais, que possam orientar as organizações na direção de responder às suas demandas, num contexto de risco da sociedade. Dada a amplitude que a

Psicologia Positiva possui, além da dimensão e pluralidade do tema gestão organizacional, este artigo faz um recorte conceitual, focando num elemento que perpassa diversos pontos da Psicologia Positiva, que é o conceito da espiritualidade como elemento de desenvolvimento gerencial, para apoio ao bem-estar psicológico nas organizações.

O objetivo central deste artigo é apontar caminhos para a utilização do conceito da espiritualidade, sob a ótica da Psicologia Positiva, para desenvolver técnicas de gestão que considerem mais fortemente as dimensões humanas nas organizações, de forma tão intensa como são consideradas as questões econômicas no paradigma de gestão atual.

Para alcançar este objetivo, será realizada uma breve revisão conceitual sobre o tema da espiritualidade nas organizações, vinculando com os conceitos relacionados à espiritualidade dentro da base conceitual da Psicologia Positiva. Após esta vinculação, serão apontados os potenciais caminhos para usarmos a espiritualidade em práticas de gestão, no auxílio para melhorar o bem-estar psicológico nas organizações.

2. DESENVOLVIMENTO

A partir de questionamentos que emergem sobre lacunas na área de gestão, a proposta argumentativa deste artigo é que um dos pontos fundamentais para a mudança nas práticas de gestão é o desenvolvimento dos gestores de forma mais ampla, integral e complexa. Este desenvolvimento visa permitir que os gestores obtenham maior consciência das diferentes dimensões que uma organização possui, principalmente focando na dimensão humana, e que passem a utilizar também esta dimensão nas suas decisões e atividades gerenciais.

O desenvolvimento proposto, ao conscientizar os gestores sobre a dimensão humana, visa ampliar as suas visões de mundo e seus papéis. Considera-se necessário, para o desenvolvimento dos gestores, o conhecimento das questões sobre a origem e os tipos de informações, saberes e habilidades que indivíduos, organizações e sociedades podem adquirir por meio de suas experiências. Assim, na construção deste artigo buscou-se trazer elementos da espiritualidade relacionados com a Psicologia Positiva, para a proposição de caminhos em direção ao desenvolvimento de gestores, que os desperte para experiências e vivências em outras questões, que não somente as econômicas, nas práticas de gestão.

Muito da carência no desenvolvimento dos gestores, dá-se pelo fato da dimensão humana ser predominante disciplinar nos cursos de gestão, não sendo um tema transversal e não estando integrada aos demais tópicos. Em geral, ela é percebida como um tema brando e carente de uma base epistemológica mais forte. Ou seja, as competências humanas para os gestores necessitam estar relacionadas à inclusão de reflexão crítica nas suas formações acadêmicas. A reflexão crítica leva ao entendimento de que a realidade é apreendida de múltiplas formas, socialmente construídas e baseadas nas experiências e interações sociais vivenciadas. O exercício da reflexão será benéfico caso trouxer resultados individuais e coletivos,

inclusive no nível da prática e da ação (MELO, BRUNSTEIN e GODOY, 2014). Assim, estes elementos que podem surgir a partir da reflexão crítica, são necessários para o desenvolvimento de gestores, reforçando a proposta argumentativa deste artigo.

Um caminho para o desenvolvimento integral de gestores pode seguir o apontado por Waddock e Lozano (2013), de que se exige uma maior capacidade de reflexão, de autoconsciência, de sensibilidade pelo outro, de geratividade pessoal, e uma capacidade de abertura criativa, para que se permita educar gestores que possam compreender os seus próprios propósitos e motivações. Para este desenvolvimento, conforme Waddock e Lozano (2013), é necessário desenvolver as chamadas habilidades sociais (que os autores referenciam como *soft skills*) na liderança e gestão, e desenvolvimento de habilidades reflexivas e interpessoais com um maior sentido de propósito, ética, valores e responsabilidade corporativa na sociedade. É neste sentido que os conceitos relacionados à espiritualidade dentro da base conceitual da Psicologia Positiva podem ser utilizados. Assim, neste artigo será apresentado como as relações entre estas bases conceituais podem contribuir para o avanço das proposições de desenvolvimento dos gestores, possibilitando a inserção da dimensão humana nas suas práticas, de forma mais intensa.

Espiritualidade nas Organizações

O entendimento dos conceitos da espiritualidade nas organizações, que será aqui apresentado, parte da necessidade de ampliação da consciência dos gestores, percebendo algo maior do que eles e as organizações que participam. Havendo, assim, a necessidade de conexão com um propósito maior, no qual os gestores desempenham os papéis de agentes de transformação, ampliando as fronteiras da gestão, mediando realidades e produzindo sentido para si e para os envolvidos nas suas decisões gerenciais. Isto refere-se também ao impacto exercido em direção a um ponto de referência transcendente, ou seja, fora da organização. Além do reconhecimento das forças que emanam da pessoa por inteiro, das interconexões dos ambientes humanos e não humanos, e da natureza global dos processos sociais e naturais.

O tema da espiritualidade nas organizações vem sendo debatido mais profundamente fora do Brasil desde o início dos anos 90, principalmente nos EUA. No Brasil é um tema que começou a ser abordado mais recentemente, tendo uma difusão maior a partir da primeira metade da segunda década dos anos 2000. Por ser um tema emergente, tanto no exterior e principalmente no Brasil, existem muitas confusões ou diferentes concepções conceituais sobre o que é, e quais são os impactos da espiritualidade nas organizações. Desta forma, visando um melhor entendimento do tema, serão abordadas a seguir concepções referentes à espiritualidade nas organizações. A primeira colocação importante que deve ser feita está relacionada à diferenciação das concepções de religião e de espiritualidade. Neal (2013) sinaliza que religião e espiritualidade não podem ser consideradas a mesma coisa, embora estejam altamente inter-relacionadas, apontando que a religião pode ser um caminho para a espiritualidade, mas que as pessoas podem ter uma busca espiritual sem estarem envolvidas em uma religião em particular.

Seguindo na linha proposta por Neal (2013), considera-se que religião é uma forma organizada, institucionalizada e comunitária de ir ao encontro de algo transcendente ao ser humano, que está baseada em regras, normas, dogmas e rituais. Espiritualidade é mais comumente definida como um conceito multifacetado, que consiste em encontrar uma conexão com algo significativo que transcende as nossas vidas normais, sendo um caminho mais pessoal, com componentes relacionados à vida interior, ao trabalho significativo e à relação com a comunidade.

Ainda no sentido de diferenciar religião e espiritualidade, Gyatso (2000) aponta que a religião está relacionada com a fé e com as aclamações de uma ou de outra tradição de fé, um aspecto no qual é aceita alguma forma de paraíso ou nirvana. Conectado com isso, estão os ensinamentos religiosos ou dogmas, as orações, rituais e assim por diante. Enquanto a espiritualidade está relacionada com as qualidades do espírito humano, tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, perdão, contentamento, um sentido de responsabilidade e uma sensação de harmonia que trazem felicidade tanto para si como para os outros.

Ao trabalhar o campo da espiritualidade no trabalho, segundo Neal (2013), descreve-se o ser humano como constituído por quatro tipos de energia: física, mental, emocional e espiritual. Tende-se a focar mais a atenção nas primeiras três energias, mas para a autora, seria necessário um foco maior na energia espiritual, pois ela engloba as outras três refletindo a intangível energia afirmadora da vida. De forma complementar, a energia espiritual é abordada por Zohar (2012) como sendo uma inteligência espiritual, que é a habilidade de acessar significados mais elevados, valores, finalidades por si só e aspectos inconscientes do indivíduo, para incorporar esses significados, valores e propósitos numa forma de vida mais próspera e mais criativa.

Hudson (2013) aponta para a dificuldade de elaborar um conceito abrangente para a espiritualidade nas organizações, pois muitas vezes é abordada somente como um sentimento básico de uma pessoa estar conectada a si própria, aos outros e ao universo. Porém, o autor coloca um ponto comum encontrado na literatura sobre integração da espiritualidade na vida e no trabalho, que se refere à busca por uma atividade de trabalho significativo, e não apenas um ganho material. Atividade na qual uma pessoa possa se desenvolver na sua totalidade, ligando-se aos seus valores autênticos, aos outros, e ao transcendente, que pode ser o universo ou um poder considerado superior.

Assim, neste artigo conceitua-se espiritualidade como apresentado por Venzke (2015, pg. 255):

“Espiritualidade é a busca de conexão com aspectos externos, ampliando a consciência individual e coletiva para reconhecer a capacidade de influência mútua entre os aspectos imanentes e os transcendentais, onde percebemo-nos como parte de um todo maior que nós mesmos, atuando de forma a impactar positivamente o todo, sendo também impactados por este todo.”

Transcendência, dentro do conceito apresentado, significa reconhecer e conectar-se a elementos além da dimensão individual, elevar-se ou ir além do cotidiano individual. De forma geral, significa conectar-se à família, aos amigos, aos colegas de trabalho, à comunidade, às questões sociais do país, aos demais seres vivos e, dependendo da amplitude espiritual que se está buscando alcançar, significa conexão com as energias ou as consciências superiores que movem as pessoas. A imanência está ligada aos poderes dentro de um indivíduo, aquilo que é referente às pessoas. De forma geral, são os valores, crenças, atitudes, habilidades dos indivíduos. A imanência se traduz pelo pertinente a um ser, como a existencialidade própria do ser humano. O imanente está no todo que compreende o humano e o transcendente é tudo o que está na possibilidade humana.

A ampliação da consciência, no sentido do conceito de espiritualidade apresentado, significa ampliar a capacidade de visualizar e fazer conexões do imanente com o transcendente, com a capacidade de ver além das fronteiras tradicionais. Como exemplo, adaptado de Hanh (2014), pode-se considerar utilitariamente uma folha de papel somente como um objeto para um determinado

uso. Porém, ao ampliar a visão das conexões que tornam possível uma folha de papel existir, ela pode ser considerada como o resultado da transformação da energia do sol, dos nutrientes da terra, do carbono presente no ar, da água e de outros elementos em celulose. Esta celulose será então extraída e processada com a utilização da energia de várias pessoas, e depois transformada no papel que será transportado para um fornecedor, do qual adquirimos uma parte para darmos uma utilidade. Assim, ao ampliar a consciência na utilização de uma folha de papel, pode-se ver nesta folha toda esta grande rede transcendente e assim, por meio dos valores e atitudes imanentes, pode-se tentar compreender quais são as ligações com o ambiente externo.

É neste sentido de ampliação da consciência que o conceito de espiritualidade exposto anteriormente visa atuar, buscando ampliar a consciência dos gestores para reconhecerem a capacidade de influência mútua dos seus aspectos imanentes com os aspectos transcendentais, percebendo-se assim como parte de um todo maior que eles mesmos. O processo de transformação, para ampliação da consciência, visa levar os gestores à compreensão dos seus valores individuais fundamentais, e a partir disto ter o comprometimento de viver alinhado com eles.

Alia-se esta perspectiva também ao papel de agente de transformação positiva dos gestores, tanto de forma pessoal, que tem como base a consciência dos pensamentos, valores e comportamento, como a transformação das organizações para que se caracterizem pela valorização, colaboração, virtuosidade, vitalidade e significado. Conseqüentemente, tende-se a gerar uma transformação positiva da sociedade, que se refere à percepção de que algo não está sendo adequadamente concebido ou realizado na prática, buscando criar novas formas para abordar os problemas.

A espiritualidade, ao proporcionar aos gestores um senso de comunidade e conexão, pode fazer emergir um ponto fundamental para as organizações, tendo em vista o desenvolvimento de gestores que gerem impactos positivos na sociedade, evitando que se tornem responsáveis por violações éticas, que terão efeitos negativos na confiança e senso de comunidade destas organizações. Considerando que as organizações sofrem de um profundo vazio espiritual, e muitos dos problemas nas organizações são resultados deste empobrecimento espiritual, o papel de produtor de sentido dos gestores busca-se preencher este vazio, tendo como foco a produção de sentido para eles próprios. Esta produção de sentido visa gerar o aumento da motivação, compromisso, produtividade e bem-estar, resultando em gestores fortalecidos, comprometidos e engajados com os seus resultados nas organizações.

No sentido de desenvolvimento individual, Giacalone e Jurkiewicz (2010) apontam para crescentes evidências em pesquisas focadas em programas de espiritualidade no trabalho, as quais resultam em resultados positivos individuais para os trabalhadores, como aumento da felicidade, da serenidade, da satisfação no trabalho e do comprometimento. Resultados ressaltados por Fry (2003), com evidências de que esses programas melhoram a produtividade organizacional e reduzem o absenteísmo e a rotatividade.

Krishnakumar e Neck (2002) sugerem que o incentivo da espiritualidade no local de trabalho pode levar a benefícios nas áreas da criatividade, da honestidade, da realização pessoal e do comprometimento, o que acabará por levar a um aumento do desempenho organizacional. Estes benefícios apresentados pelos autores relacionam-se com as preocupações levantadas nesta tese de desenvolver papel de produtor de sentido dos docentes. Porém, deve-se levar em consideração que existem limitações e desafios para a inserção da espiritualidade no desenvolvimento docente que precisam ser mencionados. Um dos desafios, apontado por Cavanagh e Bandsuch (2002), é o risco de espiritualidade se tornar uma moda passageira ou ser usada como uma ferramenta de gestão para manipular funcionários. Uma

preocupação muito justificável, pois a espiritualidade pode perder toda a sua essência, a sua beleza e a sua autenticidade, se for utilizada somente como uma ferramenta utilitária de gestão ou como um dispositivo de marketing, conforme destaca Fernando (2005).

Necessita-se de um verdadeiro compromisso com a autenticidade da espiritualidade nas organizações, para que propostas de desenvolvimento de gestores, baseadas neste tema, não se transformem em modismos gerenciais, que podem se revelar ineficazes e efêmeras, ou que estigmatize ou aliene os gestores que não se sentirem confortáveis com tais propostas. Neste sentido, Cavanagh e Bandsuch (2002) apontam que o uso indevido da espiritualidade pode privar os gestores e demais colaboradores de significado mais profundo, da autenticidade e da integridade.

Como discutido anteriormente, a espiritualidade, sendo um campo emergente nas organizações, está em processo de estabelecimento na literatura científica, bem como na prática profissional, gerando assim um grande desafio para sua implantação, principalmente nas organizações brasileiras. Desta forma, estabeleceu-se neste artigo um conceito de espiritualidade centrado no desenvolvimento pessoal e, por extensão, no desenvolvimento dos gestores, seguindo a sugestão de Dent et al. (2005) de que os pesquisadores devem ser rigorosos na definição e diferenciação da espiritualidade para evitar uma névoa conceitual. Assim, para alcançar uma integração bem-sucedida da espiritualidade no desenvolvimento gerencial, este desafio deve ser tratado de forma adequada.

Ao relacionar-se o impacto da espiritualidade no desenvolvimento de gestores, tem-se como principais pontos a serem destacados o bem-estar e qualidade de vida nas organizações, o senso de propósito e significado no trabalho para todos os colaboradores e o aumento do senso de inter-relação e comunidade dos gestores e demais colaboradores. Portanto, é importante ressaltar que a proposta deste artigo não é de estabelecer ou aplicar qualquer princípio espiritual em particular, que seja comum a todo gestor de qualquer organização. Mas sim, estimular o desenvolvimento espiritual dos gestores de forma integral, apoiado pela livre expressão da intuição, criatividade, honestidade, autenticidade, confiança e satisfação pessoal, em uma atmosfera positiva nas organizações.

É importante reconhecer as necessidades espirituais, emocionais e intelectuais dos gestores, e seus valores, prioridades e preferências. É importante também reconhecer o gestor como um ser espiritual, levando em conta a sua vida espiritual, o valor e a riqueza do impacto de seu potencial individual no coletivo. Pois os gestores não trazem apenas seus corpos e mentes para as suas atividades em instituições de ensino, trazem também os seus corações, almas, criatividade, talento e espírito, que são únicos.

É neste contexto que o objetivo proposto neste artigo visa incorporar um conjunto de valores humanistas e espirituais no desenvolvimento gerencial, estimulando o espírito humano para crescer e florescer. Na proposição deste artigo, os gestores precisam cada vez mais refletir sobre os caminhos da incorporação da espiritualidade nas suas atividades, com sabedoria, reflexão, inspiração, criatividade e compaixão. Assim, busca-se na interface da espiritualidade com a base conceitual da Psicologia Positiva estes caminhos de desenvolvimento.

Psicologia Positiva e Espiritualidade

Conforme exposto por Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a Psicologia Positiva pode ser considerada com um termo amplo, que abriga teorias e pesquisas

sobre o que faz valer a pena viver. Embora o termo Psicologia Positiva tenha assumido novas conotações, conforme Mahoney (2002), ele tem uma relação grande com o humanismo, com o construtivismo e com estudos espirituais, numa visão de ser humano que passa a acolher a bondade e altruísmo, conforme apontam teorias e pesquisas citadas por Seligman (2004).

Muitas destas teorias e pesquisas são focadas na saúde, nas emoções positivas, no bem-estar, na felicidade, nas virtudes e nas forças de caráter. É justamente nas forças de caráter que pode ser encontrada a primeira relação com a espiritualidade, pois a espiritualidade é reconhecida, e trabalhada pelos autores da Psicologia Positiva, como uma das 24 forças de caráter. Porém, o objetivo deste tópico é expandir esta relação, apresentando outras ligações possíveis entre os dois temas, considerando também a amplitude do tema da espiritualidade, conforme abordado no tópico anterior.

- Espiritualidade como uma força de caráter

Como citado anteriormente, o termo espiritualidade aparece elencado como uma força de caráter na Psicologia Positiva, que em conjunto com outras forças de caráter (apreciação da beleza e da excelência, gratidão, esperança e humor) nos conduzem à virtude da transcendência. A definição desta força, segundo Niemiec (2019), é ter crenças coerentes acerca do propósito maior e significado do universo, sabendo onde você se encaixa dentro do grande todo, ter crenças sobre o significado da vida molda a conduta e fornece conforto. Tendo como essência a conexão com o sagrado, onde a vida é pequena em meio ao grandioso desenho. Com dimensões de propósito, significado, fé e religiosidade. Esta força também está relacionada à comunhão com o sagrado.

Cabe aqui uma observação crítica, baseada nos estudos sobre espiritualidade anteriormente expostos, pois na descrição desta força existe uma sobreposição com dois outros temas distintos, embora complementares: religiosidade e religião (expressa na fé e crenças). Ou seja, esta força poderia ser denominada espiritualidade/religiosidade. Segundo Wuthnow (1998), a pessoa religiosa pode ser considerada como alguém que habita um determinado espaço, enquanto a pessoa espiritual está em busca de sentido.

Neste sentido, a pessoa religiosa tende a aceitar formas tradicionais de religião, sujeitando-se à autoridade, frequentando espaços sagrados, com cultos e ritos bem definidos (particulares e públicos). De outra maneira, a pessoa espiritual não necessita de autoridade, nem de cultos tradicionais, crenças ou ritualismo específicos, muitas vezes podendo ter influências diferentes. Sendo assim, o item seguinte tem como objetivo expandir a visão da espiritualidade dentro da Psicologia Positiva, com um olhar além da força de caráter que ela representa.

- Espiritualidade além de uma força de caráter na Psicologia Positiva

A espiritualidade, além de ser uma força de caráter, se faz presente na Psicologia Positiva em outros espaços, como na virtude a qual se associa, a transcendência. No conceito de espiritualidade, definido por Venzke (2015), a transcendência é um elemento da espiritualidade, que torna possível o reconhecimento e a conexão com elementos além da dimensão individual. Para Seligman (2004) existe uma diferenciação entre espiritualidade e transcendência, referindo-se à espiritualidade como uma designação da escolha religiosa, optando por usar o termo transcendência como um dos grupos das virtudes. Porém, a leitura do termo espiritualidade aqui, vai além dos aspectos religiosos, como Paludo e Koller (2007) apontam, que a espiritualidade aparece em estudos associada a

comportamentos pró-sociais, como gratidão e empatia.

Assim, a força de caráter da gratidão, relacionada à virtude da transcendência, responde ao apontado por Paludo e Koller (2007) para o entendimento da espiritualidade, pois esta força envolve sentir e expressar um profundo sentimento de gratidão na vida e, mais especificamente, reservar um tempo para expressar genuinamente gratidão aos outros (NIEMIEC, 2019). A gratidão pode ser por presentes ou atos específicos, mas também pode refletir de maneira mais geral o reconhecimento das contribuições que outras pessoas fazem para as nossas vidas. Numa visão ainda mais transcendente, podemos ser gratos por presentes espontâneos da natureza, como uma brisa fresca em um dia quente, a chuva que irriga o solo para produzir nossos alimentos ou o sol que nos aquece e energiza.

Ainda segundo Niemiec (2019), uma das grandes marcas da gratidão é a resposta psicológica: este sentimento transcendente de gratidão, a sensação de ter recebido um presente de uma pessoa ou mesmo da natureza. As pessoas agradecidas experimentam uma variedade de emoções positivas, e essas emoções os inspiram a agir de maneiras mais virtuosas - mais humildes, mais persistentes ou mais gentis. A gratidão tende a promover as forças de caráter da bondade e do amor e, portanto, está intimamente associada à empatia e à conexão com os outros.

A espiritualidade, quando relacionada à empatia, encontra apoio na força de caráter da bondade, que se vincula à virtude da humanidade. No exposto por Niemiec (2019), a bondade é ter empatia e compaixão, o que significa realmente estar lá para alguém, ouvindo atentamente seu sofrimento ou apenas sentando-se com ela e silenciosamente apoiando-a. Essa compaixão envolve uma profunda preocupação com o bem-estar dos outros. A bondade também é nutrir e cuidar dos outros e realizar boas ações. Neste sentido, a perspectiva espiritual da bondade fortalece-se pelo sentimento de que os outros são dignos de atenção e afirmação por si mesmos como seres humanos, não somente por senso de dever. Isto nos leva às outras duas forças de caráter que compõem a virtude da humanidade: inteligência social e amor.

A inteligência social, na perspectiva da Psicologia Positiva, está relacionada ao conhecimento dos motivos e sentimentos de si mesmos e dos outros e como se encaixam em diferentes situações sociais. A inteligência social envolve dois componentes gerais, que são: a consciência social, relacionada ao que sentimos pelos outros; e a utilidade social, que é o que fazemos com a nossa consciência. A relação com a espiritualidade, principalmente nas organizações, está em proporcionar aos gestores um senso de comunidade e conexão, tendo em vista o desenvolvimento de gestores que gerem impactos positivos na sociedade, evitando que se tornem responsáveis por violações éticas, que terão efeitos negativos na confiança e senso de comunidade destas organizações, como citado anteriormente.

A força de caráter do amor, sob a ótica da Psicologia Positiva, não é somente como uma emoção, refere-se ao grau em que você valoriza os relacionamentos íntimos com as pessoas e contribui para essa proximidade de maneira calorosa e genuína. Relacionando-se também à força da bondade, que pode ser um padrão comportamental aplicado em qualquer relacionamento.

Para Niemiec (2019), o amor como força de caráter se refere à maneira como abordamos nossos relacionamentos. O amor é recíproco, referindo-se tanto a amar os outros quanto à vontade de aceitar o amor dos outros. Assim, existem quatro tipos de amor, cada um com uma base biológica e evolutiva: amor de união, pai para filho ou de filho para pai; o amor compassivo e altruísta, expresso pela bondade; o amor associativo, relacionado às amizades; e o amor romântico, pelo cônjuge, parceiro, namorado, namorada.

Na relação com a espiritualidade, o amor compassivo e altruísta pode ser estimulado por meio da ampliação do senso de propósito e significado, facilitando a

consciência no sentido de sermos mais auto reflexivos, criativos e alinhados com o impacto e significado das nossas atividades. A ampliação do senso altruísta está alinhada ao senso de comunidade e conectividade, visando à promoção da transformação positiva da sociedade, impactando nos valores próprios, produzindo sentido e aumentando o bem-estar.

Desta maneira, abordar o amor sob o ponto de vista da espiritualidade, é um estímulo da conexão entre os poderes do amor e do altruísmo, gerando transformação e integração, interligando as aspirações materiais e espirituais. Com isto, é possível reduzir as dificuldades de relacionamento com outras pessoas, como também reduzir ciúmes excessivos e dependência mútua, nas organizações e vida pessoal. Para tanto, faz-se necessário trazer conceitualmente a força de caráter da humildade como apoio.

Na Psicologia Positiva, a humildade é uma força dentro da virtude da temperança, sendo que a temperança descreve os pontos fortes que ajudam a gerenciar hábitos e a proteger contra excesso. Neste contexto, a humildade significa avaliar com precisão suas realizações. Humildade está relacionada a não se gabar, não fazer coisas em excesso, não procurar os holofotes, não chamar atenção, não se considerar mais especial ou importante que os outros. Por outro lado, também não é ficar atendendo a todos os desejos ou demandas de outra pessoa e não ser altamente autocrítico. As pessoas verdadeiramente humildes pensam bem de si mesmas e têm um bom senso de quem são, mas também estão conscientes de seus erros, lacunas em seu conhecimento e imperfeições. Mais importante, eles se contentam sem ser um centro de atenção ou serem elogiados por suas realizações.

Assim, na perspectiva da espiritualidade, a humildade envolve uma auto avaliação precisa, reconhecimento de limitações, manutenção de realizações em perspectiva e não somete foco em si mesmo. As pessoas humildes não distorcem as informações para defender ou verificar sua própria imagem e não precisam se ver ou se apresentar como melhores do que realmente são.

A partir das relações entre a espiritualidade e da Psicologia Positiva aplicadas às organizações, que este tópico apresentou, no tópico seguinte serão apresentados caminhos para desenvolver técnicas de gestão que considerem mais fortemente as dimensões humanas nas organizações.

Caminhos para uso da espiritualidade em práticas de gestão

Neste tópico são apresentados caminhos possíveis para desenvolver técnicas de gestão que considerem mais fortemente as dimensões humanas nas organizações. Caminhos estes que baseados no que foi apresentado nos tópicos anteriores, divididos nos temas transcendência, gratidão, altruísmo, amor e humildade.

- *Transcendência*

Considera-se aqui a transcendência como um elemento da espiritualidade, que torna possível o reconhecimento e a conexão com elementos além da dimensão individual. Assim, o caminho para seu uso no desenvolvimento de técnicas de gestão passa pela ampliação da capacidade dos colaboradores, e aqui mais especificamente os gestores) de visualizarem e fazerem conexões do imanente (as atividades internas da organização) com o transcendente (ambiente natural, fornecedores, clientes, sociedade), aumentando também a capacidade de verem além das fronteiras tradicionais da organização, ou seja, como a organização impacta o meio e como é

por ele impactada.

Uma técnica sugerida para desenvolver este tema é explorar os componentes não visíveis de um produto que a organização produz. Como exemplo, retomamos o conceito de *interser* proposto por Hanh (2014), onde o autor explica que, a princípio, pode-se considerar utilitariamente uma folha de papel somente como um objeto para um determinado uso. Porém, ao ampliar a visão das conexões que tornam possível uma folha de papel existir, ela pode ser considerada como o resultado da transformação da energia do sol, dos nutrientes da terra, do carbono presente no ar, da água e de outros elementos em celulose. Esta celulose será então extraída e processada com a utilização da energia de várias pessoas, e depois transformada no papel que será transportado para um fornecedor, do qual adquirimos uma parte para darmos uma utilidade.

Assim, como exposto anteriormente, ao ampliar a consciência na utilização de uma folha de papel, pode-se ver nesta folha toda esta grande rede transcendente e assim, por meio dos valores e atitudes imanentes, pode-se tentar compreender quais são as ligações com o ambiente externo. Então, ao decidir-se usar esta folha, tem-se consciência de como se impacta este ambiente externo, transcendente, e como o indivíduo será impactado, positiva ou negativamente, pelo ambiente.

O exercício com esta técnica pode ser feito primeiramente individualmente, e depois propor uma roda de conversa para compartilhamento das percepções. Tanto a atividade individual como a participação na roda devem ser voluntárias, com estímulo dos gestores, mas não com a cobrança posterior sobre a participação.

- Gratidão

As atividades que os colaboradores executam nas organizações, muitas vezes, não são percebidas dentro de um contexto maior. Ou seja, não percebem como as suas atividades se conectam com outras dentro da dinâmica organizacional, não sabendo quem executou uma atividade prévia que o serviu e para quem a atividade que está fazendo servirá. Desta forma, como forma de estimular a sensação de ter recebido um presente, como uma resposta psicológica para sentimento transcendente de gratidão, pode ser utilizada a técnica da “*carta da gratidão*” (NIEMIEC, 2019), adaptada ao contexto organizacional.

Nesta técnica, um colaborador escreve uma mensagem para o colaborador que executou uma atividade imediatamente anterior à sua e que foi relevante para que o colaborador que está escrevendo pudesse continuar o seu trabalho. Sugere-se iniciar o processo com as pessoas que executam as atividades mais finais da organização (mais próximas do cliente) e fazer um “caminho circular da gratidão” onde a pessoa que receber a mensagem escreve outra mensagem para a pessoa da atividade anterior, até chegar no nível da diretoria. A diretoria, então, enviará mensagem para as primeiras pessoas que escreveram as mensagens. As mensagens podem ser identificadas ou anônimas, pois o mais importante é a pessoa receber a mensagem, para ter a resposta psicológica, do que saber quem escreveu.

Outra técnica que pode ser adaptada às organizações é a “*contagem de bênçãos*” (NIEMIEC, 2019), onde ocorre uma reflexão sobre as pequenas coisas positivas que ocorrem durante o dia. Ao final do dia registra-se estas atividades num diário. Como uma forma de adaptar ao meio organizacional, vinculando à técnica da carta de gratidão, os colaboradores podem ser estimulados a registrarem também quem colaborou para que estas coisas positivas acontecessem e enviar mensagem para estas pessoas. De forma a vincular com a transcendência, estas mensagens também podem ser enviadas para fora da organização, para clientes e fornecedores, reconhecendo a importância deles nas atividades que fazemos internamente.

Pesquisas tem demonstrado que as contagens de bênçãos podem levar ao aumento da felicidade e à redução de depressão (SELIGMAN et al., 2005). É importante ressaltar a natureza voluntária para a aplicação desta técnica, pois as pessoas devem ser estimuladas a fazer, mas não serem cobradas pela execução, tanto das mensagens como da contagem de bênçãos.

- Altruísmo

Neste tema do altruísmo, são abordados também temas da bondade, da empatia e da compaixão. Com relação ao altruísmo nas organizações, Kanungo e Conger (1993) apontam que para entender o altruísmo é preciso examiná-lo em duas etapas. Primeiro, como uma forma de comportamento aberto, onde ele deve ser identificado em termos de suas consequências para os outros. Após isso, examinar os motivos ou razões fundamentais do comportamento, para descobrir e entender as condições que podem desencadear e manter esses comportamentos.

Para o desenvolvimento do altruísmo nas organizações, busca-se a ampliação do senso de propósito e significado, facilitando a consciência dos gestores e demais colaboradores, no sentido de serem mais auto reflexivos, criativos e alinhados com o impacto e significado das suas atividades.

As atividades alinham-se ao senso de comunidade e conectividade da força de caráter da inteligência social, ao promoverem a transformação positiva da sociedade, impactando nos valores próprios, produzindo sentido e aumentando o bem-estar. A inteligência social envolve dois componentes gerais, que são: a consciência social, relacionada ao que sentimos pelos os outros; e a utilidade social, que é o que fazemos com a nossa consciência.

Uma atividade sugerida, relacionada à empatia, é de “*colocar-se nos sapatos dos outros*”, que podem ser os clientes e também os seus colegas. Para isto, sugere-se o uso do “*mapa da empatia*”, proposto por Gray (2014). Esta é uma ferramenta poderosa e excelente, que ajuda a se colocar no lugar de outra pessoa, que pode ser um cliente em potencial, um usuário de produto ou seus colegas. Ele permite que você compreenda a experiência deles, baseando-se dois objetivos e em seis questões.

Os objetivos são: com quem estamos sendo empáticos (quem é a pessoa que queremos conhecer, em que situação ela está, qual é o papel dela nessa situação); o que ela precisa fazer (o que ela precisa fazer de diferente, quais tarefas ela quer ou precisa fazer, qual decisão ela precisa tomar, como saberemos se ela foi bem-sucedida).

As questões são: o que pensa e sente; o que escuta; que fala e faz; o que vê; quais são as suas frustrações e ansiedades; e quais são suas vontades, necessidades, desejos, esperança e sonhos.

Para desenvolver os temas da bondade e compaixão, sugere-se a utilização da prática de meditação da bondade amorosa (NIEMIEC, 2019), que é um tipo de meditação que envolve gerar e direcionar a capacidade para o amor e a bondade, para si mesmo, para outras pessoas e para todos os seres vivos. Embora as origens dessa prática remontam mais de 2.600 anos antes do budismo, os cientistas contemporâneos estão apenas agora começando a descobrir os benefícios desta prática. O propósito é aumentar a força do amor, melhorar o autocuidado e fortalecer a compaixão pelos outros.

A prática padrão é descrita a seguir: pense em alguém em sua vida porque sentiu-se profundamente amado; reflita sobre uma situação específica em que você foi inteiro e genuinamente amado por essa pessoa; permita-se sentir o amor dessa

pessoa naquela situação, como se estivesse acontecendo neste momento; esteja aberto para perceber os sentimentos em seu corpo. Recite as seguintes quatro linhas da meditação, sentindo e talvez formando imagens agradáveis associada com cada linha:

- que eu esteja pleno de bondade amorosa;
- que esteja seguro de perigos internos e externos;
- que eu esteja bem no corpo e mente;
- que eu esteja tranquilo e feliz.

Após sentir-se confortável, utilizando a estratégia de direcionar o amor interiormente para si mesmo, pode-se praticar o segundo nível, que envolve direcionar o amor para uma pessoa específica, mudando a palavra eu para você, e depois um terceiro nível, que envolve direcionar o amor para todos os seres. Esta técnica também pode ser utilizada no tema a seguir, que é o amor.

- **Amor**

Na expressão do amor dentro das organizações, o foco mais adequado é trabalhar o tipo de amor compassivo e altruísta, que pode ser estimulado por meio da ampliação do senso de propósito e significado, facilitando a consciência no sentido de sermos mais auto reflexivos, criativos e alinhados com o impacto e significado das nossas atividades.

Neste sentido, Waddock et al. (2019) discutem que precisamos repensar a teoria e a prática de negócios e gerenciamento desde o seu início. A noção central desta discussão é o amor, explorando as possibilidades conceituais que a noção de amor pode oferecer para alcançar a excelência organizacional. Para os autores, o amor é a preocupação ativa com a vida e o crescimento daquilo que amamos. É ativo, não passivo, é mais dar do que receber, caracteriza-se pela responsabilidade, respeito, cuidado e o conhecimento que pode nos levar à sabedoria.

Capacidade da sabedoria para tomarmos decisões e entender suas consequências a longo prazo. Os autores citam ainda que o cuidado e o respeito, baseados no amor, são fundamentais para a responsabilidade corporativa, para gerar economias solidárias e para as boas relações na gestão de pessoas (WADDOCK et al., 2019). Além disto, as relações com a comunidade, baseadas no amor, são construídas sobre confiança, mutualidade e respeito.

Uma prática sugerida para o desenvolvimento deste tema é a “*escuta e fala conscientes*” (NIEMIEC, 2019 e HANH, 2018). A fala consciente significa falar de maneira honesta e concisa, específica, direta e do coração. Isso envolve abandonar as falas em tangente e isenção de responsabilidade, comentários ofensivos e repetições. A escuta consciente significa dar atenção total ao falante, com bondade e compaixão genuínas. Isso envolve deixar de lado o impulso de reagir ou pensar o que se quer dizer em seguida.

Os passos são os seguintes:

- a pessoa “A” fala enquanto a pessoa “B” escuta. A pessoa “A” pratica os princípios da fala consciente e compartilha algo que aconteceu no seu dia, algum evento positivo, ou negativo, ou neutro, ou alguma nova consciência.

- A pessoa “B” pratica os princípios da escuta consciente em torno de 5 minutos.

- Ocorre uma troca os papéis e a pessoa “B” assume o papel de falante consciente a pessoa “A” o ouvinte consciente, por mais 5 minutos.

- Pode ocorrer o novo revezamento da prática aberta da comunicação consciente e as pessoas continuaram o diálogo praticando a fala e escuta consciente.

O propósito desta técnica é melhorar a comunicação consciente, conectar-se profundamente com a outra pessoa, praticar ver e ouvir realmente o outro ser humano.

- Humildade

Neste tema, reforça-se a humildade como uma força de caráter. Como citado anteriormente, as pessoas verdadeiramente humildes pensam bem de si mesmas e têm um bom senso de quem são, mas também estão conscientes de seus erros, lacunas em seu conhecimento e imperfeições. Desta forma, trabalhar esta força dentro das organizações pode levar a muitos ganhos, dinamizando as relações sociais de maneira positiva.

Assim propõe-se uma técnica para aumentar a humildade melhorando os relacionamentos sociais. Esta técnica é baseada no modelo proposto por Lavelock et al. (2014), eficiente para aumentar a humildade, entre outros benefícios. Este modelo envolve atividades de exploração em cada passo. Os passos a seguir são apresentados por Niemiec (2019), adaptados diretamente dos propostos pelos pesquisadores Lavelock et al. (2014):

- Escolha um momento quando você não foi humilde. Descreva uma situação específica em detalhes. Considere um terceiro observador que ofereça alguma objetividade para sua história e mantenha distância da situação. Elabore os detalhes pela perspectiva do observador;

- Lembre-se do lugar de suas habilidades e realizações dentro do grande panorama. Escreva sobre o momento em que você realizou algo. Descreva seus sentimentos, pensamentos e ações, antes, durante e depois da realização. Agora considere o que você poderia ter feito, antes, durante e depois do evento, para tratá-lo com humildade;

- Esteja aberto, seja adaptável. Escreva sobre o momento em que você fez algo humilde, pelo interesse de outra pessoa. Descreva seus sentimentos e ações, como se sentiu após expressar humildade.

- Valorize todas as coisas para diminuir o autofoco. Faça uma lista das cinco coisas que você reconhece que deveria valorizar mais e descreva o porquê. Considere uma situação que a maioria das pessoas vê como negativa. Escreva sobre o porquê de a situação ainda poder ser considerada valiosa.

- Examine suas limitações e comprometa-se com estilo de vida humilde. Escreva uma carta para si mesmo, sobre si mesmo. Escreva sobre suas forças, e sobre suas limitações e barreiras para sua humildade. Seja tão preciso quanto possível. Revise a carta, resuma como você pode manter a humildade. Siga em frente na sua vida diária, em tempos de realização e de desafios.

As práticas aqui apresentadas não têm a intenção de serem prescritivas, ou como únicos caminhos, mas sim, ilustrativas de como cada um dos temas pode ser desenvolvido nas organizações. As pesquisas relacionadas à Psicologia Positiva têm avançado com relação às intervenções com forças de caráter, podendo servirem de base para aplicação de novas práticas na área da gestão. Desta forma, o apresentado aqui é apenas início de uma longa jornada, em direção aos valores humanistas e espirituais no desenvolvimento gerencial, estimulando o espírito humano para as organizações crescerem e florescerem.

3. RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIAL

É notória a relevância das questões éticas nos espaços de discussão da sociedade civil, para tratar dos complexos problemas sociais, ambientais e econômicos que o mundo enfrenta. Vivemos numa crise ética, que reflete, então, a crise das relações entre indivíduos e sociedade, necessitando da religação destas instâncias, promovendo uma regeneração das fontes de responsabilidade e solidariedade. Para esta religação, é necessário o despertar interior da consciência moral, segundo Morin (2013), um chamado vindo do vazio ético, da necessidade de mudanças que vêm desta deterioração ética.

Para Patrus (2012), pensar a ética hoje é uma maneira de pesquisar como viver melhor, como possibilitar às pessoas e à comunidade o máximo de realização, dentro de um contexto onde atualmente não estamos sabendo nos organizar, tanto pessoalmente como socialmente, para viver bem. Para o autor, tratar do tema exige o equilíbrio entre a necessidade de adequação ao grupo para conviver e a liberdade individual de cada um para guiar a própria vida da melhor forma.

Assim, a relevância deste artigo está em apontar caminhos na direção de práticas de gestão mais humanas, colaborando com o florescimento da sociedade, onde possa existir uma nova relação entre organizações e sociedade. Desta forma, este artigo também aponta para uma reflexão ética, que se torna necessária para pensar os valores e as razões de ser das escolhas das condutas, as quais envolvem a coletividade, onde os indivíduos estão inseridos.

Para isto, são necessárias novas formas para as organizações cumprirem o seu papel na sociedade, tanto nas suas práticas como nos posicionamentos dos seus gestores, que é o que propõe este artigo ao explorar o tema da espiritualidade relacionado à Psicologia Positiva e os caminhos para desenvolver técnicas de gestão mais humanas.

O impacto social previsto segue o apontado por Sisodia e Gelb (2019), que os negócios podem aliviar o sofrimento e elevar a alegria de nossas vidas, enquanto ainda oferecem desempenho extraordinário. Para os autores, os negócios com uma visão mais transcendente podem se tornar locais de florescimento para os funcionários e suas famílias, uma fonte de solução sustentável para clientes, comunidades e ecossistemas e uma força de cura na sociedade, ajudando a aliviar as divisões culturais, econômicas e políticas.

Apesar de ser uma novidade no meio acadêmico e organizacional, algumas empresas já começam a adotar práticas voltadas a melhoria do ambiente, sob o ponto de vista humano e ambiental, com resultados positivos. Este é o caso da Mercur - em Santa Cruz do Sul, RS - que colocou como propósito da empresa contribuir para o mundo ser de um jeito bom para todos (CORALL, 2020). Assim, seus produtos têm que levar ao bem-estar, praticando a sustentabilidade em relação às pessoas, porque elas irão cuidar do meio ambiente, atuando em mercados éticos, que valorizem a vida.

No meio acadêmico, movimentos como a palestra da Monja Coen Roshi na PUCRS, durante uma aula magna em 2019, sinalizam para a abertura aos temas relacionados à espiritualidade e a responsabilidade das instituições de ensino na construção de uma sociedade melhor. Como a própria Monja Coen citou na aula magna: eu e o outro somos um só, é preciso reconhecer o outro em mim mesmo (PUCRS, 2020).

4. FONTES

CAVANAGH, G. F.; BANDSUCH M. R. Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business, *Journal of Business Ethics* 38, 109–117. 2002.

CORALL. O Caso Mercur. Disponível em <https://corall.net/pt/2014/04/o-caso-mercur/> Acesso em 25/05/2020.

DENT, E. B.; HIGGINS, M. E.; WHARFF, D. M. Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions. *The Leadership Quarterly* 16(5), 619–622. 2005.

FERNANDO, M. Workplace Spirituality: Another Management Fad? In: ADAMS, M. and ALKHAFAJI, A. (eds.), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, vol XII, no. 2. International Academy of Business Disciplines, Florida, USA. 2005.

FRY, L. W. Toward a Theory of Spiritual Leadership, *The Leadership Quarterly* 14(6), 693–727. 2003.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ C. L., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* 2nd edition M.E. Armonk, NY: Sharpe, 2010.

GRAY, D. *The Connected Company*. Boston: O’Reilly, 2014.

GYATSO, T. *Uma ética para o novo milênio*. Rio de Janeiro: 7ª ed. Sextante, 2000.

HANH, T. N. *O Coração da Compreensão*. Porto Alegre: 2ª ed. Bodigaya, 2014.

HANH, T. N. *Felicidade – Práticas essenciais para uma consciência plena*. Petrópolis: 3ª ed. Vozes, 2018.

HUDSON, R. The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2013.

KANUNGO, R. N.; CONGER, J. A. Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Executive*, Vol. 7 No. 3. 1993.

KRISHNAKUMAR, S.; NECK, C. P. The “What”, “Why” and “How” of Spirituality in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology* 17(3), 153–164. 2002.

LAVELOCK et al. *The Path to Humility: Six Practical Sections for Becoming a More Humble Person*. 2014. Disponível em evworthington.squarespace.com

MAHONEY, A. Constructivism and Positive Psychology. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 745-750). New York: Oxford University Press, 2002.

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 sustentabilidade nas escolas de administração. Organizado por BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S e SILVA, H. C. São Carlos: RiMa Editora, 2014.

MORIN, E. A via para o futuro da humanidade. Tradução de Edgar de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

NEAL, J. Creating Enlightened Organizations: Four Gateways to Spirit at Work. Londres: Palgrave Macmillan, 2013.

NIEMIEC, R. M. Intervenções com Forças de Caráter. São Paulo: Hogrefe, 2019.

PALUDO, S. S. & KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. Paidéia, 17 (36), 9-20. 2007

PATRUS, R. Ética e Felicidade: a aceitação da verdade como caminho para encontrar o sentido da vida. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

PUCRS. Monja Coen Roshi incentiva o respeito à vida e à compreensão mútua. Disponível em: <http://www.pucrs.br/blog/monja-coen-roshi-incentiva-o-respeito-a-vida-e-a-compreensao-mutua/> Acesso em 25/05/2020.

SELIGMAN, M. E. P. & CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: An introduction. American Psychologist, 55, 5-14. 2000

SELIGMAN, M. E. P. Felicidade autêntica. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004

SELIGNAM, M. E. P et al. Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. American Psychologist · July 2005

SISODIA, R e GELB, M. J. The Healing Organization: Awakening the Conscience of Business to Help Save the World. HarperCollins Leadership, 2019

VENZKE, C. S. Educação para a sustentabilidade e o desenvolvimento docente na Administração. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre:2015

WADDOCK, S.; LOZANO, J. Developing More Holistic Management Education: Lessons learned from two programs. Academy of Management Learning & Education, Vol. 12, No. 2, 265–284, 2013.

WADDOCK, S. et al. All You Need is Love - Love and the Inclusive Organization. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Boston, 2019.

WUTHNOW, R. After heaven: Spirituality in America since 1950s. Berkeley: University of California Press. 1998