

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ANA CAROLINA FURLAN**

**LIDERANÇA FEMININA E ESPIRITUALIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES: uma revisão sistemática**

**FRANCA/SP**

**2024**

**ANA CAROLINA FURLAN**

**LIDERANÇA FEMININA E ESPIRITUALIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES: uma revisão sistemática**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - "Dr. Thomaz Novelino", como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles

**FRANCA/SP**

**2024**

**ANA CAROLINA FURLAN**

**LIDERANÇA FEMININA E ESPIRITUALIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES: uma revisão sistemática**

Trabalho de Graduação apresentado à  
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.  
Thomaz Novelino”, como parte dos  
requisitos obrigatórios para obtenção do  
título de Tecnólogo em Gestão de  
Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) ..... : \_\_\_\_\_  
Nome..... : Profa. Me.Taciana Lucas de Afonseca Salles  
Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : \_\_\_\_\_  
Nome..... : Profa. Dra. Liene Cunha Vianna Bittar  
Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : \_\_\_\_\_  
Nome..... : Prof. Dr. Fernanado Dandaro  
Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

**Franca, 26 de junho de 2024**

## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos à minha orientadora, Taciana, por aceitar me orientar, mesmo após os desafios advindos da minha saúde e o curto período para a elaboração deste trabalho. Sua cordialidade e solicitude em todos os momentos foram fundamentais para a conclusão deste projeto.

Agradeço profundamente à minha mãe, Maria Aparecida, e ao meu namorado, Gustavo, que sempre estiveram ao meu lado, acreditando no meu potencial e me apoiando a ser melhor a cada dia. Sua presença e apoio foram essenciais para que eu pudesse superar os obstáculos e continuar minha trajetória acadêmica.

Também sou grata às minhas amigas da faculdade (Luciana, Bianca, Grace, Aline e Adélia), que sempre demonstraram empatia e me acolheram nos momentos mais desafiadores do meu período acadêmico. A amizade e o apoio de vocês foram inestimáveis para que eu pudesse concluir esta etapa da minha vida com sucesso.

Muito obrigada a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus e a minha mãe, e em especial a mim mesma, pela força, perseverança e garra em conseguir superar os obstáculos e chegar até aqui.

*A vitalidade é demonstrada não apenas pela persistência, mas pela capacidade de começar de novo.” (F. Scott Fitzgerald)*

## RESUMO

A crescente participação das mulheres em posições de liderança tem trazido à tona características diferenciadas que enriquecem o ambiente corporativo. Ao mesmo tempo, a inclusão da espiritualidade nas organizações propõe uma abordagem que vai além dos resultados financeiros, focando no bem-estar integral dos colaboradores e no propósito coletivo. Este trabalho tem como objetivo investigar a correlação entre liderança feminina e espiritualidade nas organizações, explorando como essas duas dimensões influenciam o ambiente de trabalho e o desempenho organizacional. A combinação dessas duas abordagens, liderança feminina e espiritualidade, pode resultar em benefícios significativos para as organizações. Este trabalho examina e analisa os estudos realizados sobre o assunto, buscando identificar a produção acadêmica sobre os temas nos últimos 3 anos, através de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, baseada em pesquisa bibliográfica e uma revisão sistemática. Os resultados deste estudo sugerem que a integração da espiritualidade com a liderança feminina não só melhora o clima organizacional, mas também aumenta a satisfação dos funcionários e a eficiência organizacional. Líderes femininas que incorporam a espiritualidade em suas práticas de gestão tendem a criar um ambiente de trabalho mais humanizado, onde o respeito, a compreensão e o apoio mútuo são enfatizados. Devido às poucas pesquisas realizadas até o momento, faz-se necessário que novas pesquisas sejam promovidas, de forma a elucidar e consolidar o entendimento a respeito da temática bem como sua importância para as pessoas e organizações.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Mulheres; Organizações; Pesquisa Bibliográfica; Trabalho com propósito.

## **ABSTRACT**

The increasing participation of women in leadership positions has brought to light different characteristics that enrich the corporate environment. At the same time, the inclusion of spirituality in organizations proposes an approach that goes beyond financial results, focusing on the integral well-being of employees and the collective purpose. This work aims to investigate the correlation between female leadership and spirituality in organizations, exploring how these two dimensions influence the work environment and organizational performance. The combination of these two approaches, female leadership and spirituality, can result in significant benefits for organizations. This work examines and analyzes studies conducted on the subject, seeking to identify academic production on these topics over the past 3 years through exploratory qualitative research based on a literature review and a systematic review. The results of this study suggest that integrating spirituality with female leadership not only improves the organizational climate but also increases employee satisfaction and organizational efficiency. Female leaders who incorporate spirituality into their management practices tend to create a more humanized work environment, where respect, understanding, and mutual support are emphasized. Due to the limited research conducted so far, it is necessary to promote further research to elucidate and consolidate the understanding of the subject as well as its importance for people and organizations.

**Keywords:** Bibliographic Research; Organizations; People Management; Women; Work with purpose.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Quantidade bruta de publicações de 2019 à 2021 sobre mulheres líderes .....	33
<b>Quadro 2</b> – Comparação das publicações de 2019 à 2021 sobre Gestão Feminina.....	34
<b>Quadro 3</b> – Comparação das publicações entre 2019 à 2021 sobre Espiritualidade nas organizações .....	34
<b>Quadro 4</b> – Publicações entre 2019 à 2021 sobre Espiritualidade nas Organizações.....	36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 CONCEITO DE LIDERANÇA .....</b>	<b>13</b>
2.1 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER .....	15
2.2 LIDERANÇA FEMININA .....	18
<b>3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>22</b>
3.1 BENEFÍCIOS DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	25
<b>4 LIDERANÇA FEMININA E ESPIRITUALIDADE .....</b>	<b>28</b>
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente participação das mulheres em posições de liderança tem trazido à tona características diferenciadas que enriquecem o ambiente corporativo. Ao mesmo tempo, a inclusão da espiritualidade nas organizações propõe uma abordagem que vai além dos resultados financeiros, focando no bem-estar integral dos colaboradores e no propósito coletivo.

Nesse sentido, a liderança feminina e a espiritualidade nas organizações são temas que se complementam e se fortalecem mutuamente, oferecendo uma visão integrada e humanizada da gestão contemporânea.

A liderança feminina é frequentemente associada a uma abordagem mais colaborativa, empática e comunicativa. Elas são vistas como capazes de promover um ambiente de trabalho inclusivo e harmonioso, em que a cooperação e a confiança são pilares fundamentais. Essa perspectiva de liderança está alinhada com a crescente demanda por uma gestão que reconheça a importância do capital humano e que valorize as competências emocionais e sociais dos indivíduos.

Paralelamente, a espiritualidade nas organizações aborda a gestão a partir de uma perspectiva que integra os aspectos espirituais e emocionais dos colaboradores com os objetivos empresariais. A espiritualidade refere-se a valores universais como honestidade, integridade, compaixão e propósito. Promover a espiritualidade no ambiente corporativo implica em criar um espaço onde os colaboradores possam se sentir valorizados como indivíduos completos, conectados a um propósito maior e alinhados com os valores da organização.

Ao valorizar tanto o bem-estar individual quanto o coletivo, essas práticas criam um ambiente de trabalho mais humano, inclusivo e resiliente, capaz de alcançar não apenas os objetivos financeiros, mas também de promover um impacto positivo e significativo na vida dos colaboradores e na sociedade como um todo.

Entretanto, quando se trata da mulher na liderança, as organizações e o meio acadêmico parecem não estar olhando na direção de correlacionar os conceitos da espiritualidade nas organizações com o estilo feminino de liderar.

Assim, o objetivo deste trabalho é correlacionar os conceitos de liderança feminina com os princípios da espiritualidade nas organizações, bem como levantar os estudos realizados sobre os temas.

Nesse sentido, será realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório, baseada em pesquisa bibliográfica em materiais científicos sobre o assunto, além de uma revisão sistemática na bases de dados científicos do Google Acadêmico, buscando identificar a produção acadêmica sobre os temas.

Este trabalho é relevante por permitir conhecer os elementos da liderança feminina reconhecendo sua importância na disseminação dos princípios da espiritualidade nas organizações, de modo a apresentar a mulher como uma precursora de uma nova fase nas empresas que buscam uma gestão humana. Além disso, uma vez adotada a gestão feminina espiritualizada as pessoas poderão obter ambientes organizacionais mais leves e harmoniosos, em que respeitem as individualidades e as pessoas se percebam conectados com seus propósitos.

Dessa forma, este estudo está estruturado em três capítulos, cujo primeiro capítulo, serão abordados conceitos e características do líder, além de discorrer sobre a liderança feminina, que é uma das pautas mais importantes e significantes deste trabalho. O segundo capítulo descreve o que é a espiritualidade nas organizações e quais os benefícios decorrentes desse estilo de comportamento quando se está no âmbito empresarial. E por fim, o terceiro capítulo traz uma abordagem voltada para relacionar a espiritualidade nas organizações e a liderança feminina, o que revela uma frente integrada que promove um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo.

## 2 CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança existe desde os primórdios da humanidade. Nas comunidades antigas é possível notar a presença de um indivíduo que se destaca dos demais por exercer certa influência sobre os outros, dar direcionamentos e conduzi-los a um propósito comum.

No meio corporativo e na esfera organizacional, desde sua concepção, a liderança conduz para um enfoque nas pessoas, para que se desenvolvam como elementos essenciais para viabilização da prática da liderança. Nesse processo de desenvolvimento é possível identificar algumas particularidades que tornam esse conceito ainda mais notório.

O termo “liderança” vem carregado de significados, a partir dos quais alguns estudiosos concordam que a liderança é uma forma, um exercício de influência ante os liderados. Segundo Chiavenato (2003, p.123) “o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas”.

A definição trazida por Motta (1997, p. 206), considera a liderança como:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas, significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

Segundo Neri (2005, p. 67) “liderar é influenciar, guiar em direção ao curso, ação, opinião, no entanto líderes são aqueles que fazem a coisa certa”. Já, de acordo com Carvalho *et al.* (2012, p. 324) liderança é a doação, é “servir de maneira muito intensa aqueles a quem influenciemos, é uma atividade que diz respeito a seres humanos, a pessoas, a gente, é a ação de liderar”.

Fica evidente, assim, que o líder é a pessoa que possui a habilidade de influenciar indivíduos que escolhem colaborar com as organizações, alinhando seus próprios e objetivos com os da empresa. Isso é alcançado através da compreensão de que essas pessoas têm potencial não apenas para realizar tarefas, mas também para oferecer *insights* valiosos que, quando refinados, podem levar a resultados positivos e satisfatórios.

Ao confiar em seus colaboradores, o líder os motiva a buscar os resultados desejados. Além da confiança, é importante transmitir sabedoria e uma visão de longo prazo (Drucker, 1998).

Entende-se que influenciar indivíduos é uma das tarefas mais desafiadoras no contexto empresarial. Uma vez que, cada pessoa traz consigo uma diversidade de necessidades e aspirações, o que pode resultar em conflitos quando trabalham em equipe, de modo que o líder deve estar pronto para lidar com essas situações. Embora esses conflitos possam ser essenciais para que o líder compreenda as características individuais de cada membro, em certas ocasiões, podem obstruir os processos e prejudicar o desempenho organizacional como um todo. Essa é uma das complexidades enfrentadas pelos líderes no cotidiano das organizações, destacando a importância do treinamento para lidar eficazmente com tais situações.

Conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição – o que significa conflito. O conflito é a condição geral do mundo animal (Chiavenato, 1993, p. 500).

Essencialmente, a liderança organizacional é um processo dinâmico e multifacetado que busca criar um ambiente em que todos os membros se sintam engajados e contribuam ativamente para o sucesso da organização. Sem liderança eficaz, as empresas podem enfrentar dificuldades na tomada de decisões, na gestão de recursos humanos e na adaptação às mudanças do ambiente de negócios, o que pode comprometer sua eficiência e competitividade. Desta forma, o líder moderno deve valorizar mais suas habilidades interpessoais do que técnicas, pois ele é principalmente um líder de pessoas, não apenas um gerente de negócios (Cortella; Mussak, 2016).

Em um contexto de mudanças rápidas e profundas, surge a necessidade de um novo estilo de liderança. Isso implica que os líderes atuais devem adotar uma postura e comportamento significativamente diferentes para se adaptarem às demandas do ambiente (Renesch, 2003).

Nota-se que com o passar do tempo o conceito de liderança foi sendo lapidado e adquirindo nuances do contexto presente, assumindo características que refletissem

a realidade. Nesse sentido, é essencial entender as características do líder que, em um cenário hostil como o que se apresenta atualmente, obtém sucesso por meio das pessoas, tornando-as peça-chave para a tão desejada vantagem competitiva.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

O cenário atual configura-se de forma jamais imaginada. A crise da pandemia causada pelo vírus da COVID-19 alterou a forma como as empresas tomam decisões e se relacionam com seus colaboradores, fornecedores e consumidores. A realidade mundial que já era chamada de volátil, incerta, complexa e ambígua (VUCA), passou a ser considerada como frágil, ansiosa, não linear e incompreensível (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*-BANI), termos que ajudam a compreender o contexto disruptivo em que se vive (Spers *et al.* 2023).

Nessa realidade, a liderança é um importante personagem que deve estar preparado para levar pessoas diferentes a um futuro inimaginável, mas que façam com que as empresas prosperem e estejam preparadas para o novo (Spers *et al.* 2023).

Primeiramente, é importante lembrar que liderar vai além de simplesmente dar ordens, instruções ou comunicar de forma intensa. Para o líder, é essencial influenciar as pessoas de modo que alcancem resultados que beneficiem a todos, e isso é feito principalmente através do estabelecimento de relacionamentos interpessoais sólidos (Robbins, 2009).

Nesse sentido, é imprescindível que o líder esteja próximo emocionalmente de seus liderados, garantindo que sua presença gere confiança e proporcione um ambiente em que a comunicação flua livremente.

Cabe destacar que após a necessidade de adoção do isolamento e do trabalho remoto durante a pandemia, a gestão presencial foi impossibilitada de acontecer e os líderes tiveram que continuar presentes e influenciando seus liderados mesmo assim. Portanto, entende-se que essa presença do líder deva estar representada em atitudes e não necessariamente na sua presença física (Carvalho *et al.*, 2021).

Estar presente, significa então demonstrar interesse genuíno no progresso e bem-estar de sua equipe, oferecendo suporte, orientação e *feedback* quando necessário. Essa proximidade facilita a construção de relacionamentos consistentes

e fortalece os laços de confiança entre o líder e os liderados, criando um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Além disso, o interesse do líder permite uma melhor compreensão das necessidades e desafios enfrentados pela equipe, possibilitando uma resposta rápida e eficaz às demandas do dia a dia. Em suma, ao estar presente e acessível, o líder demonstra seu compromisso com o sucesso coletivo e inspira confiança nos membros da equipe (Chiavenato, 2009).

A equipe em si é outro fator ao qual o líder precisará se ajustar, já que uma nova geração vem se apresentando ao mercado de trabalho, composta por pessoas com visão de mundo, necessidades e conceitos consideravelmente diferentes das gerações anteriores.

Enquanto a Geração dos *Baby Boomers* eram obedientes e gostavam de estabilidade, a Geração Z tem sido foco de muitos estudos e vem causando impactos significativos nas formas das empresas e líderes gerirem seu contingente humano. Caracterizados por sua alta necessidade de ser reconhecido e promovido em curto prazo, baixa adesão a tarefas monótonas e que não fazem sentido, elevada exigência quanto à saúde física e mental no trabalho e respeito à diversidade, a geração Z busca além disso, alinhar seu propósito pessoal com os propósitos da organização (Spers *et al.*, 2023).

Na década de 1960, discutir o comportamento ideal do líder para influenciar seus liderados parecia ser algo distante da realidade. No entanto, com a evolução do mundo corporativo, especialmente devido aos impactos da globalização, os líderes ganharam papel de destaque e passaram a perceber que as pessoas são o ativo mais valioso das organizações. Reconheceram que, por meio da criatividade, elas são capazes de realizar atividades com a qualidade exigida pelo mercado (Melo, 2001). Acreditava-se que poderia ser encontrado um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que fossem capazes de identificar os líderes de sucesso.

Entretanto, Benis e Nanus (1988, p. 56), na década de 1980 já destacavam as principais habilidades de um líder de sucesso, que eram:

- Ter a habilidade de aceitar as pessoas tal como são, sem impor expectativas sobre quem elas deveriam ser;

- Abordar os relacionamentos e desafios considerando o presente, sem ser influenciado por acontecimentos passados;
- Tratar aqueles próximos a você com a mesma gentileza e atenção que dispensa a estranhos ou conhecidos casuais;
- Confiar nos outros mesmo diante de situações de alto risco;
- Agir sem depender constantemente da aprovação ou reconhecimento alheio.

Neste contexto, de acordo com Chiavenato (2004), certas características de personalidade e perfil são consideradas desejáveis em um líder, tais como inteligência, habilidade de comunicação, iniciativa empreendedora, capacidade empática, criatividade, entusiasmo, visão estratégica, adaptabilidade, senso de responsabilidade e confiança, entre outras.

Corroborando com essas ideias, Gardner (1990) apresenta-se uma lista de atributos que descrevem as características de um líder eficaz, dos quais se destacam a inteligência e a capacidade de tomar decisões assertivas; disposição e entusiasmo para assumir responsabilidades; compreensão dos seguidores e suas necessidades; capacidade de motivar outros; coragem, resolução e firmeza; habilidade para conquistar e manter a confiança.

Nos últimos 30 anos, certamente houve uma transformação no papel da liderança, cujos objetivos e preocupações são bem diferentes dos de outrora, sendo hoje alinhados com um mundo em constante mudança (Spers *et al.*, 2023).

Por último, a liderança desempenha um papel crucial na compreensão do comportamento individual, grupal e organizacional, pois é frequentemente o líder quem orienta o caminho em direção à conquista dos objetivos estabelecidos.

No atual cenário econômico-político caótico e diante das novas necessidades que os colaboradores vêm apresentando, a figura do líder precisa incorporar novas habilidades de (Spers, *et al.*, 2023):

- Empatia: para conseguir se colocar no lugar dos outros entender suas perspectivas e sentimentos e assim poder engajar as pessoas no negócio;
- Comunicação assertiva: de modo a saber escolher as palavras certas e o momento certo de falar e calar, proporcionando ambiente respeitoso e leve;
- Flexibilidade: libertando-se de qualquer rigidez, padrão ou comportamento habitual que possa não ser adaptável ao contexto;

- Inovação: ter visão de futuro e a criatividade como elemento chave de suas ações, sabendo observar a realidade e propor soluções que considerem a complexidade e instabilidade posta.
- Visão estratégica e sistêmica: para identificarem o que vem pela frente e decidirem como influenciar suas equipes para atingirem bons resultados em cenários diversos;
- Atuação e compreensão multicultural: para gerir diversas interfaces e exigências, visando alinhar os interesses internos (equipes) com a visão organizacional, além de gerar novos negócios.
- Educador: capaz de desenvolver e treinar equipes para que busquem independência, autogestão e alto desempenho, além de preparar alguém para ser seu sucessor.
- Sustentabilidade: capaz de transmitir imagem ética, com atitudes sustentáveis e socialmente responsáveis, respeitando e incluindo a diversidade
- Tecnologia: capacidade de utilizar e interagir com diferentes tecnologias, incorporando-as na gestão do negócio e das pessoas.

Nota-se, assim, que o líder é uma figura importante no âmbito organizacional, pois é ele que irá conduzir a equipe na direção dos objetivos estratégicos. Entretanto, o contexto atual pede que esse líder seja mais do que um simples condutor, deve fazer mais do que distribuir tarefas e cobrá-las. É necessário sobretudo que o líder sejam alguém sensível o suficiente para conhecer seus liderados, suas aflições, angústias, necessidades, aspirações, potencialidades e limitações.

Nesse sentido, pressupõe-se que as mulheres por suas características naturais, possuam os requisitos necessários para ser esse importante elo de ligação entre a empresa e os colaboradores.

## 2.2 LIDERANÇA FEMININA

Na busca por entender a participação das mulheres no âmbito da sociedade ao longo da história, fica claro que a divisão e delegação de tarefas para os gêneros, masculino e feminino, eram diferentes entre si, de modo que as mulheres geralmente se envolviam em atividades relacionadas à assistência, cuidado e educação e os

homens às atividades laborais. A distinção de gênero era frequentemente usada para explicar e justificar as desigualdades sociais, com a crença de que as relações entre homens e mulheres derivavam dessa distinção biológica (Castells, 1999).

A Revolução Industrial marcou uma fase de avanço material em que o trabalho humano era predominantemente associado à força física, o que resultou na exclusão da participação feminina em muitas áreas, sendo aceitas apenas em empregos menos remunerados. Mesmo quando surgiram movimentos de reação às condições desumanas nas fábricas, como o socialismo utópico, as mulheres ainda enfrentavam falta de reconhecimento de direitos e oportunidades iguais (Castells, 1999).

Foi somente no século XX que alguns eventos começaram a impulsionar uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho. Atualmente, além de passarem mais tempo fora de casa, sua qualificação profissional é tão elevada quanto a dos homens, e elas estão ocupando cargos cada vez mais importantes (Baylão; Schettino, 2014).

As mulheres deixaram de ser apenas meras dona de casa e passaram a ser não somente mãe, esposa, mas também operária, enfermeira, professora e mais tarde, arquiteta, juíza, motorista de ônibus, bancária, entre outras das mais diversificadas profissões, ocupando um cenário que antes era masculino. (D'Alonso, 2008 *apud* Baylão; Schettino, 2014, pg.4).

Com o advento da globalização, houve um aumento significativo da participação das mulheres no mercado de trabalho. Conforme elucidado por Castells (1999), em geral, as mulheres são menos afetadas pelo desemprego do que os homens. Isso não se deve apenas a características biológicas, como destreza, ou à menor participação sindical, apesar do crescimento discreto nesse aspecto. Em vez disso, essa atratividade da mão de obra feminina é atribuída a certos fatores sociais.

Atualmente, é inegável o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho, ocupando posições desde líderes de equipes até presidentes de grandes corporações. Diante disso, é crucial compreender como essa liderança feminina se manifesta, considerando as diferentes características que homens e mulheres possuem e que influenciam seus estilos de liderança (Gonçalves, 2012).

Ao longo do tempo, as diferenças nas características, comportamentos, valores e princípios morais entre homens e mulheres levaram à suposição de que as mulheres têm uma inclinação para um estilo de gestão mais flexível, em contraste com a abordagem tradicionalmente burocrática. Isso possibilita uma maior valorização dos

indivíduos como seres humanos, levando em consideração suas habilidades e valores individuais. Ainda acrescenta que, de maneira geral, as mulheres têm tendência a promover a participação e a compartilhar poder e informações. Elas também são percebidas como mais carismáticas e têm a capacidade de elevar a autoestima de seus seguidores. (Robbins, 2000).

A presença das mulheres nas organizações é importante, pois elas contribuem para suavizar as relações interpessoais, utilizando a emoção e sensibilidade feminina. Além disso, conseguem equilibrar sua independência ao definirem suas prioridades pessoais com o respeito às estruturas organizacionais. Isso permite que sigam diretrizes e aceitem normas já estabelecidas, garantindo o cumprimento de compromissos no ambiente de trabalho com prudência (Loden, 1988).

São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações - sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação às suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São proativas, determinando uma meta clara para seu objetivo (Drucker, 1996, p. 205).

A capacidade emocional das mulheres desempenha um papel fundamental em sua liderança. Além de reconhecerem suas próprias emoções, elas também têm a habilidade de compreender e captar os sentimentos dos outros. Isso promove a criação de um ambiente empático no local de trabalho, no qual os líderes podem elogiar seus colaboradores, fortalecer a confiança, comunicar mudanças e decepções, demonstrando um compromisso genuíno com as necessidades de suas equipes. É essencial que as mulheres se sintam confortáveis em expressar suas características individuais e desenvolver seu próprio estilo de liderança, em vez de imitar modelos tradicionalmente masculinos. Embora a progressão das mulheres na liderança possa ser gradual, ela é sustentada por sua inteligência e perspicácia (Carreira, Menchu e Moreira, 2006).

De acordo com Tonani (2011), o aumento no número de mulheres em posições de liderança é atribuído à determinação delas em ocupar seu lugar. O mercado de trabalho reconhece cada vez mais o potencial das mulheres, considerando-as estrategicamente, uma vez que demonstram maior dedicação, investem mais em educação e estão mais bem preparadas para participar de dinâmicas, entrevistas e processos de seleção.

Em suma, a visibilidade da liderança feminina é mais do que uma questão de equidade de gênero, é uma oportunidade para uma transformação significativa nos ambientes de trabalho e na sociedade em geral. Ao trazer perspectivas únicas, habilidades de comunicação empáticas e uma abordagem colaborativa à mesa, as líderes femininas oferecem uma vantagem competitiva inestimável. Sua presença não apenas diversifica a tomada de decisões, mas também promove um ambiente mais inclusivo e resiliente.

Desta forma, é possível integrar vários aspectos dessas características únicas a uma vertente pouco estudada, mas de grande importância, relevância e muito enriquecedora quando o foco é voltado para a gestão e liderança e para o ambiente empresarial contemporâneo, que é a espiritualidade. Ao unir esses dois elementos, as organizações podem cultivar uma cultura que valoriza não apenas o sucesso material, mas também o significado, a autenticidade e o impacto positivo, resultando em benefícios tangíveis tanto para os colaboradores quanto para os resultados empresariais.

### 3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Por um longo período, as organizações concentraram seus esforços na racionalidade, negligenciando a complexidade inerente aos seres humanos, que são compostos por razão, emoção e espírito. Atualmente, contudo, as empresas estão sendo pressionadas a alinhar seus valores corporativos com os valores pessoais de seus funcionários, além de se empenharem em resolver questões sociais. Nos estágios iniciais de seu desenvolvimento como ciência, a "gestão" desconsiderava a importância dos fatores pessoais e sociais dos trabalhadores, bem como a espiritualidade que cada indivíduo possui (Word, 2012). Em outras palavras, um aspecto essencial de cada pessoa era negligenciado, pois as empresas tradicionalmente não permitiam que seus funcionários expressassem sua espiritualidade no ambiente organizacional (Laabs, 1995).

Essa desconexão entre gestão e espiritualidade se deve, em grande parte, ao fato de a espiritualidade ainda ser um assunto delicado nas organizações. No entanto, quando uma pessoa se integra a um ambiente de trabalho, ela traz consigo todos os seus aspectos humanos, incluindo sua natureza e valores morais e espirituais (Word, 2012). Portanto, ignorar o espírito humano no trabalho pode significar desconsiderar o verdadeiro significado do que é "ser humano" (Ashmos; Duchon, 2000).

O conceito de espiritualidade foi expandido para além das tradições religiosas, encontrando aplicação também em ambientes profissionais e organizacionais (Burack, 1999). Ao incorporar a espiritualidade no ambiente organizacional, observa-se que ela apresenta um caráter universal, isto é, suas características são identificáveis em diferentes culturas e organizações ao redor do mundo. Essas características formam a essência da espiritualidade nas organizações e incluem uma série de valores e práticas fundamentais.

Entre os valores morais e éticos mais relevantes destacam-se a honestidade, que promove a transparência e a integridade nas relações; o otimismo, que fomenta um ambiente de trabalho positivo e esperançoso; a confiança, essencial para a construção de relacionamentos sólidos e colaborativos; e a justiça, que assegura um tratamento equitativo e imparcial a todos os colaboradores (Reave, 2005). Além desses valores, a espiritualidade no ambiente organizacional também enfatiza a capacidade de resolver problemas de maneira eficaz e ética, o encorajamento

contínuo dos colaboradores, a motivação intrínseca que impulsiona os indivíduos a se empenharem além do mínimo necessário, e uma orientação constante para a excelência, buscando sempre melhorar e alcançar altos padrões de desempenho. Esses elementos não apenas definem a espiritualidade nas organizações, mas também contribuem significativamente para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e satisfatório para todos os envolvidos (Reave, 2005).

A espiritualidade surge nas instituições como uma abordagem humanizada para fomentar o convívio harmonioso entre seus colaboradores. Para incentivar sua integração na administração, uma estratégia eficaz é destacar como ela contribui para a construção de relacionamentos positivos e produtivos (Reis, 2014). No cenário corporativo atual, a busca por boas relações humanas tornou-se um objetivo primordial. A espiritualidade, nesse contexto, atua como um elemento crucial para fortalecer a interação e a cooperação entre os colaboradores, desempenhando um papel vital na realização pessoal e profissional dos indivíduos.

Essa condição permite que a espiritualidade se manifeste de várias formas dentro da organização, como na promoção de valores éticos, na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor, e no incentivo ao desenvolvimento pessoal. A espiritualidade ajuda a criar um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, o que, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho e o engajamento.

Além disso, a adoção dos princípios da espiritualidade nas organizações contribui para o desenvolvimento de um perfil de colaboradores que buscam não apenas a satisfação pessoal, mas também objetivos maiores e um sentido de propósito em suas vidas profissionais. Esses indivíduos são motivados por intenções que dão significado ao trabalho que realizam, o que fortalece a união e a coesão coletiva dentro da organização. Isso resulta em um ambiente de trabalho mais harmonioso, colaborativo e produtivo, onde todos trabalham juntos em prol de objetivos comuns, criando um ciclo virtuoso de bem-estar e eficiência (Reis, 2014).

Costa (2014) defende que os princípios pessoais dos colaboradores devem estar alinhados aos da organização para que os indivíduos espiritualizados possam desempenhar suas atividades de maneira estável e harmoniosa. A ausência desse alinhamento pode resultar em maior segregação, diminuição da competitividade e

queda no desempenho. Quando uma instituição adota uma gestão que dá significado ao trabalho de seus colaboradores, estes tendem a ser mais felizes e saudáveis. Gavin e Mason (2004) afirmam que essa busca pela qualidade de vida se reflete na melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelas instituições. Segundo Barreto, Feitosa e Bastos (2014), a implementação da espiritualidade é justificada pela busca de um clima organizacional aprimorado, que promova maior produtividade e qualidade nos produtos e serviços oferecidos, resultando em um melhor retorno financeiro.

A espiritualidade está profundamente entrelaçada com o conceito de religião (Milliman; Czaplewski; Ferguson, 2003). Entretanto, etimologicamente, os termos "espiritualidade" e "religião" possuam origens distintas, refletindo nuances diferentes em seus significados e aplicações. O termo espiritualidade deriva da palavra "espírito", que tem suas raízes no latim "spiritus" (Nandram, 2010). Nas palavras de Karakas:

O termo espiritualidade vem da palavra latina 'spiritus' ou 'spiritualis', que significa 'sopro'. 'Spiritus' é definido como um princípio fundamental e inspirador que dá vida aos organismos físicos (Karakas, 2010, p. 10).

Esse termo abarca uma variedade de significados, incluindo: 1) a parte imaterial do ser humano; 2) algo sobrenatural; 3) o entendimento, a inteligência e a razão do homem; 4) capacidade de julgamento; 5) intenção ou motivo; 6) forma de pensar ou opinião; 7) sentimento; 8) graça e humor; 9) imaginação; 10) sentido; e 11) natureza, caráter ou índole (Barsa, 2009).

Por outro lado, o termo religião tem sua origem no latim "religare", que significa "religar". Este conceito de "religar" pode referir-se a várias formas de conexão: uma nova ligação entre um objeto e um sujeito, entre dois sujeitos ou mesmo entre dois objetos (Cury, 2004). Essa definição destaca a religião como um sistema que busca estabelecer conexões, seja entre indivíduos, entre o indivíduo e o divino, ou entre elementos do universo.

Enquanto a espiritualidade pode ser vista como uma busca individual e interna pelo significado, propósito e conexão com algo maior, a religião tende a ser mais estruturada, envolvendo práticas, crenças e rituais coletivos que conectam seus seguidores a uma comunidade de fé. Assim, embora interligadas, espiritualidade e religião oferecem perspectivas e enfoques distintos sobre a experiência humana e a busca pelo transcendente.

É essencial distinguir os conceitos de espiritualidade e religião para desenvolver adequadamente a temática da espiritualidade nas organizações. A espiritualidade deve ser entendida como "uma relação pessoal com o transcendente", enquanto a religião deve ser vista como "os aspectos comunitários da espiritualidade" (Hufford, 2008). Essa diferenciação é fundamental para orientar a aplicação da espiritualidade no contexto organizacional.

### 3.1 BENEFÍCIOS DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Milliman (2003), há três princípios fundamentais para a construção da espiritualidade nas empresas: senso de comunidade, alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais e trabalho com significado. Esses aspectos integram os valores dos trabalhadores aos da empresa, permitindo que cada colaborador compreenda o propósito de seu trabalho por meio de suas atividades laborais em um ambiente comunitário. O objetivo é proporcionar uma vida com sentido e significado tanto no trabalho quanto através do trabalho.

Ao abordar definições de espiritualidade nas organizações, considera-se o aumento dos níveis de consciência das pessoas e dos grupos, sem negligenciar os ganhos materiais (Moggi; Burkhard, 2004). Assim, ao elevar a percepção espiritual dentro das organizações, os lucros e benefícios continuam sendo importantes, mas também se cria espaço para novas abordagens no contexto organizacional. De acordo com Vasconcelos (2008, p. 52), a espiritualidade "visa ajudar as pessoas a expressarem todo o seu potencial, a manterem atitudes e comportamentos equilibrados e a desenvolverem relacionamentos saudáveis". Esses fatores contribuem para a criação de um contexto mais harmonioso, pois ajudam a consolidar um ambiente com menos conflitos e desgastes.

Segundo Ashar e Lane-Maher (2004), os principais benefícios associados à espiritualidade nas organizações incluem o aumento da satisfação no trabalho e a melhoria do clima organizacional. À medida que a espiritualidade é mais incorporada no ambiente de trabalho, observa-se um crescimento proporcional na satisfação dos funcionários. Isso resulta em um ambiente de maior interação, onde os colaboradores se tornam mais receptivos, satisfeitos com seu trabalho e em equilíbrio consigo mesmos.

A espiritualidade no local de trabalho visa beneficiar a organização em três níveis: societal, organizacional e individual. No nível societal, é destacado um aumento nas competências das organizações voltadas para ações beneficentes, impulsionado pelos níveis mais elevados de responsabilidade social. No nível organizacional, empresas que adotaram a espiritualidade registraram um crescimento mais rápido, aumento da eficiência e maiores taxas de retorno. No nível individual, geralmente ocorre melhoras na saúde mental e física dos funcionários, avanços no crescimento pessoal e um maior senso de autoestima (Moore; Casper, 2006).

A possibilidade de realização pessoal em termos espirituais através da atividade profissional de um indivíduo certamente traz benefícios para a organização como um todo. Acredita-se que um trabalhador motivado e satisfeito reflete essa condição em sua produtividade e dedicação à empresa. Portanto, é crucial que os modelos de gestão e estratégias adotadas pelas organizações busquem esse caminho, que promoverá benefícios tanto para o indivíduo quanto para a instituição.

Essa noção é reforçada por Chiavenato (1994), que argumenta que "o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, resultando em elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração dessas necessidades". Nesse sentido, o autor destaca a importância das organizações considerarem a complexidade humana e as necessidades conforme proposto por Maslow ao elaborarem suas estratégias de gestão. Uma abordagem orientada para a espiritualidade nas organizações sugere modelos de gestão não apenas baseados na troca e benefícios materiais, mas sim na oferta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os trabalhadores, bem como na atenção às suas particularidades, demandas e dificuldades individuais.

Por fim, os benefícios advindos da introdução da espiritualidade nas organizações são de grande relevância e merecem uma análise cuidadosa. É fundamental reconhecer que tais benefícios devem ser mutuamente proveitosos tanto para a organização quanto para os colaboradores que nela trabalham.

No entanto, embora existam vantagens potenciais e significativas associadas à promoção da espiritualidade no ambiente organizacional, também há uma preocupação legítima em relação à possibilidade de sua utilização de forma manipuladora, com foco exclusivo nos ganhos organizacionais, em detrimento dos

benefícios potenciais para os trabalhadores (Canavagh; Bandsuch, 2002; Milliman; Czaplewski; Ferguson, 2003).

Portanto, ao adotar práticas que visam promover a espiritualidade, é imperativo que a organização leve em consideração esses aspectos. A espiritualidade deve ser encarada como uma via que proporciona vantagens tanto para a organização quanto para seus colaboradores, garantindo assim um equilíbrio entre os interesses institucionais e o bem-estar dos trabalhadores.

## 4 LIDERANÇA FEMININA E ESPIRITUALIDADE

Dado que a espiritualidade é vista como uma dimensão do ser humano que busca um propósito para sua existência, pode-se considerar que o trabalho desempenha um papel essencial nessa busca. Uma organização que valoriza a espiritualidade reconhece que seus funcionários possuem uma vida interior que é tanto nutrida quanto enriquecida por um trabalho com significado, realizado em um contexto de comunidade (Silva, 2012).

De acordo com Barreto, Feitosa e Bastos (2014), o aspecto essencial da espiritualidade no trabalho é a geração de significado, ou seja, o trabalho deve ser benéfico e relevante na vida do colaborador. Portanto, cabe ao líder desenvolver habilidades relacionais para compreender a complexidade do ser humano e promover a espiritualidade dos indivíduos através do relacionamento, em vez de apenas emitir ordens e diretrizes.

Dessa maneira, o papel da liderança abrange tópicos delicados, como motivação, espírito de equipe e vocação, reconhecendo que as pessoas são capazes de alcançar realizações extraordinárias quando devidamente incentivadas (Vasconcelos, 2008). Portanto, é responsabilidade do líder identificar e atender não apenas as necessidades técnicas de seus subordinados, mas também suas necessidades físicas, emocionais e espirituais. Além disso, o próprio líder deve ir além das habilidades técnicas, adotando uma abordagem mais humana na gestão e liderança.

Para a implementação de um ambiente organizacional mais espiritualizado, é necessário um tipo especial de liderança, uma característica rara e não encontrada em todos os contextos (Vasconcelos, 2008). Isso indica que, além de uma formação técnica robusta, os indivíduos necessitam também de um preparo espiritual adequado.

A espiritualidade, portanto, emerge como um diferencial crucial no contexto corporativo (Barchifontaine, 2007). Um líder verdadeiramente eficaz deve possuir a capacidade de cultivar e valorizar essas dimensões humanas, promovendo um equilíbrio entre o avanço tecnológico e o desenvolvimento espiritual, essencial para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma "voluntária"? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (Kouzes; Posner, 1997, p. 3).

Quando se observa mais atentamente as características da espiritualidade e fazendo uma conexão com o modelo de liderança ideal para uma organização, é possível entender que os tópicos citados levam a uma direção convergente: a mulher abarca de forma favorável o que é chamado de liderança espiritualizada. Características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões e uso de intuição na análise e solução de problemas têm sido citados por vários pesquisadores (Leite, 1994; Gomes, 1997; Betiol, 2000; Munhoz, 2000).

Munhoz (2000) defende que um dos elementos chave para o sucesso de empreendimentos liderados por mulheres é a compreensão da questão de gênero. Ele argumenta que, em geral, as mulheres adotam um estilo de gestão único, pois sua abordagem de liderança é influenciada por um aprendizado desde a infância, focado em valores, comportamentos e interesses que priorizam a cooperação e os relacionamentos.

O estilo participativo tem se destacado nos estudos sobre mulheres na gestão, caracterizando-se pela valorização das pessoas, sensibilidade, compreensão, necessidade de conciliação em conflitos, espírito de equipe e liderança baseada no consenso (Bowen; Hirsch, 1986; Betiol, 2000; Munhoz, 2000).

Esse comportamento voltado para o "outro" revela uma necessidade de cuidar tanto da organização quanto de seus colaboradores. Segundo Boff (2001), cuidar vai além de um simples ato: é uma "atitude". Dessa forma, abrange mais do que um momento de atenção e zelo, representando uma postura de ocupação, preocupação, responsabilização e envolvimento afetivo com o outro. A dimensão feminina (anima), possui um modo de ser caracterizado pelo cuidado. Isso permite afirmar que a "ética do cuidado", ou seja, o senso de responsabilidade, leva a pessoa a buscar a melhor combinação na execução de suas atividades e na satisfação de todos os envolvidos (empregados, clientes, fornecedores, família e comunidade).

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros (Robbins, 2000, p. 413).

Para Arruda (2000), é imprescindível que a humanidade desenvolva um sentido de compartilhamento da responsabilidade e respeito pela natureza e pelo bem-estar de todos os seres terrestres. Para isso, é necessário despertar o modo feminino de ser. Arruda (2000) também propõe a humanoeconomia, uma economia baseada na reciprocidade, acolhimento, gratuidade, partilha e afeto. Essa "economia do afeto" ou "economia do feminino criador" não pode estar separada do social, humano, afetivo e intuitivo. Considerando que essas características são mais presentes em indivíduos com um lado feminino mais desenvolvido, é possível afirmar que, em geral, as mulheres podem contribuir significativamente para essa proposta.

No cenário atual, as organizações estão cada vez mais atentas ao comportamento humano e investem em competências que promovem resultados superiores. Em um ambiente competitivo, os relacionamentos são fundamentais para o desenvolvimento e contribuem significativamente para o sucesso dos negócios.

Conforme Mandelli (2015), as organizações buscam perfis de liderança que possam causar impacto e gestores focados no desenvolvimento. Estes líderes motivam os colaboradores a trabalharem em equipe por meio da empatia e de sua espiritualidade, valorizando acima de tudo os relacionamentos e o clima organizacional. Essas características estão estreitamente ligadas às imagens de liderança feminina. "O sucesso das mulheres demonstra que um novo estilo de liderança é adequado às condições de certos ambientes de trabalho e pode aumentar as chances de sobrevivência de uma organização em um mundo de negócios incerto" (Frankel, 2007, p. 25). Como Frankel (2007, p. 14) observa, "todas as mulheres consideradas boas líderes compartilham uma qualidade essencial que define a liderança: a capacidade de inspirar as pessoas a segui-las".

## 5 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi correlacionar os conceitos de liderança feminina com os princípios da espiritualidade nas organizações, bem como levantar os estudos realizados sobre os temas.

Nesse sentido, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório, baseada em pesquisa bibliográfica em materiais científicos sobre o assunto, além de uma revisão sistemática nas bases de dados do Google Acadêmico, por abarcar publicações de diferentes revistas e universidades, buscando identificar a produção acadêmica sobre os temas nos últimos 3 anos.

A metodologia consistiu em três etapas conforme descritas a seguir:

- Etapa 1: levantar publicações de 2019 à 2021 utilizando os descritores juntos;
- Etapa 2: levantar publicações de 2019 à 2021 utilizando os descritores separadamente;
- Etapa 3: aplicar critérios de exclusão;
- Etapa 4: listar os artigos selecionados e analisá-los.

Assim, foram utilizados nas pesquisas os seguintes descritores: “liderança feminina + espiritualidade nas organizações”; “mulheres na liderança + espiritualidade nas organizações”; “gestão feminina + espiritualidade nas organizações”.

Cabe destacar que, a busca pelos descritores acima mencionados, na forma como se apresentam, foi nula, ou seja, não foram encontrados trabalhos científicos abordando os dois temas: mulheres na liderança e espiritualidade nas organizações.

Isso revela o estágio embrionário em que se encontram tais assuntos de forma correlacionada, embora a liderança feminina seja amplamente estudada há muitos anos. Porém, associado ao conceito de espiritualidade nas organizações, parece não haver precedentes. Dessa forma, o tema ganha importância e necessita ser explorado para que se possa entender suas verdadeiras correlações, a viabilidade de um modelo de gestão feminina a partir dos princípios da espiritualidade nas organizações, bem como as vantagens e desvantagens para as organizações, para as líderes e para as equipes.

O que se constatou foi que as primeiras publicações sobre espiritualidade nas organizações associado ao tema de liderança surgem em 2005 com o estudo de Mai

e Denardin (2005), intitulado “Espiritualidade nas empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso”. Porém, os autores não utilizam a mesma definição de espiritualidade abordada aqui, trazendo uma visão mais generalista sobre ética, justiça e humanidade na gestão.

Tendo constatado isso, mas ainda na busca por compreender o foco dos estudos sobre liderança feminina e espiritualidade nas organizações, buscou-se na segunda etapa pelos descritores de forma separada, ou seja, pesquisando os seguintes descritores: “liderança feminina”; “mulheres na liderança” e “gestão feminina” e “espiritualidade nas organizações”, visando ampliar o escopo da pesquisa e talvez encontrar materiais que abordassem esses temas.

Assim, mais de 2.100 estudos foram encontrados de 2019 à 2021, considerando as publicações cujos descritores apareciam no título, no resumo e no corpo do texto da publicação, além daqueles que eram repetidos. Entretanto, como o intuito foi levantar as publicações sobre o assunto, era necessário obter um dado mais próximo do real. Para tanto, buscou-se estabelecer critérios de seleção para refinar os dados.

Assim, os critérios de exclusão foram aplicados, de modo que fizeram parte da análise apenas as publicações que:

- Foram escritas na língua portuguesa e publicadas em revistas brasileiras;
- Tivessem o descritor presente em seu título;
- Permitisse acesso ao resumo e à metodologia de pesquisa realizada;
- Fossem artigo, TCC, dissertação de mestrado, tese de doutorado ou publicação em anais de evento científico;
- Abordassem a liderança feminina em organizações/instituições de trabalho;
- Não abordassem religião ou afins;
- Não fossem repetidos, ou seja, que apareciam em apenas uma das buscas.

Tendo feito a exclusão das publicações que não se encaixavam dentro dos critérios, iniciou-se a realização da terceira etapa que envolvia o levantamento dos elementos principais dos estudos sobre espiritualidade nas organizações.

Devido ao duplo sentido que o termo espiritualidade pode trazer, após feitas as pesquisas com os referidos descritores, fez-se uma leitura prévia no resumo, identificando se o termo utilizado se tratava do conceito não religioso apresentado no

corpo teórico do presente estudo, descartando todos os estudos que diziam respeito à religiosidade.

Posteriormente, com aqueles que se enquadravam dentro dos critérios definidos, fez-se uma segunda leitura visando levantar suas características e assim mapear a produção científica sobre o assunto, destacando aspectos como: objetivo do estudo, metodologia adotada, resultados encontrados, ano e revista em que foi publicado, cujas informações serão apresentadas adiante.

O Quadro 1, a seguir, apresenta o levantamento bruto da quantidade de publicações envolvendo dos descritos sobre liderança feminina. Cabe explicar, que nesse levantamento bruto não foram aplicados todos os critérios de exclusão, apenas a restrição aos artigos brasileiros, excluindo os estrangeiros. Desse modo, foram incluídas todas as publicações que abordam os descritores aplicados em qualquer parte da publicação, ou seja, no título, no resumo, nas palavras-chaves ou nos objetivos.

**Quadro 1.** Quantidade bruta de publicações de 2019 à 2021 sobre mulheres líderes

	Liderança feminina	Gestão feminina	Mulheres na liderança	TOTAL
<b>2019</b>	370	77	93	540
<b>2020</b>	421	75	88	584
<b>2021</b>	518	92	123	733
<b>TOTAL</b>	<b>1309</b>	<b>244</b>	<b>304</b>	<b>1.857</b>

**Fonte:** dados da pesquisa (2024)

Nota-se que em 3 anos foi possível levantar um total de 1.857 materiais publicados sobre mulheres na liderança a partir dos descritores definidos. Entretanto, o termo “liderança feminina” parece ser o mais utilizado dentre os três descritores, com 1.309 publicações. Além disso, o ano de 2021 foi o de maior incidência de publicações sobre o tema, somando 733 publicações e que o termo mais utilizado é “liderança feminina” que em 3 anos apareceu em 1.309 publicações.

Quando aplicados os critérios de exclusão aqui definidos, eliminando publicações repetidas, livros, e publicações não relacionadas à liderança feminina dentro de organizações, os dados mudam consideravelmente. Para ilustrar isso o Quadro 2 a seguir, apresenta os dados levantados apenas com o descritor “mulheres

na liderança”, comparando a quantidade com e sem a aplicação dos critérios de exclusão.

**Quadro 2.** Comparação das publicações de 2019 à 2021 sobre Gestão Feminina.

	Mulheres na liderança s/ critérios de exclusão	Mulheres na liderança c/ critérios de exclusão	Representa
<b>2019</b>	93	9	10%
<b>2020</b>	88	12	14%
<b>2021</b>	123	16	13%
<b>TOTAL</b>	<b>304</b>	<b>37</b>	12%

**Fonte:** dados da pesquisa (2024)

É possível notar que sem a aplicação dos critérios de exclusão a quantidade de publicações que se apresenta no levantamento é muito maior do que quando se aplicam os critérios, indicando que a partir de uma busca não detalhada muitas publicações vêm duplicadas e fora do foco do assunto desejado. Após a aplicação dos critérios de exclusão é possível ter dados mais reais e nesse caso, o ano com maior quantidade de publicações foi 2021 com 16 trabalhos, seguido de 2020 com 12. Nota-se que de modo geral houve uma redução de 88% nas publicações levantadas após a aplicação dos descritores, ou seja, o total de 37 publicações representa apenas 12% do total anteriormente apurado de 304 trabalhos. Isso pode ser usado de base para inferir que dos 1.857 trabalhos encontrados usando os três descritores sobre liderança de fato deve haver cerca de 223 publicações abordando mulheres na liderança de modo geral.

Em relação ao tema “espiritualidade nas organizações”, antes e depois da aplicação dos critérios de exclusão, levantou-se a quantidade de publicações contendo esse descritor entre os anos de 2019 e 2021, cujos dados estão apresentados no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3.** Comparação das publicações entre 2019 à 2021 sobre Espiritualidade nas organizações

	Espiritualidade nas organizações s/ critérios de exclusão	Espiritualidade nas organizações c/ critérios de exclusão
<b>2019</b>	26	10
<b>2020</b>	20	7
<b>2021</b>	27	10
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>27</b>

**Fonte:** dados da pesquisa (2024)

Percebe-se que a produção científica sobre espiritualidade nas organizações vem se mantendo relativamente constante ao longo dos últimos 3 anos, cabendo destacar apenas um pequeno aumento na produção no ano de 2021 que apresentou 27 publicações sobre o assunto. Entretanto, vale ressaltar que esse levantamento é um dado bruto, ou seja, que não foram aplicados os critérios de exclusão definidos na metodologia.

Após aplicados os critérios de exclusão, a quantidade de publicações reduziu consideravelmente, porém não na mesma proporção que no caso do tema “mulheres na liderança”. Destaca-se aqui os anos de 2019 e 2021 com 10 publicações cada.

Nesse sentido, fica claro o quanto é superior as publicações sobre liderança feminina, tema que se mostra mais frequentemente abordado e discutido no meio acadêmico do que a espiritualidade nas empresas. Contudo, cabe lembrar que os dois temas parecem nunca ter sido relacionados entre si, embora possuam correlações.

Para entender melhor o que tem sido estudado sobre espiritualidade nas organizações no período de 2019 a 2021, realizou um levantamento detalhado das pesquisas relevantes sobre espiritualidade nas organizações, que eram mais condizentes com o tema, sendo excluídos aqueles que não se relacionavam com a proposta. Desta forma, foram localizadas 27 publicações sobre o tema, das quais foram aplicados os critérios de exclusão propostos inicialmente, cujos dados estão apresentados no Quadro 4 a seguir.

**Quadro 4. Publicações entre 2019 à 2021 sobre Espiritualidade nas Organizações**

Nome do autor	Nome do artigo	Data de publicação	Objetivos	Metodologia	Resultados
PINHEIRO, L.; FROELICH, C.; KONRATH, K.	Espiritualidade no ambiente de trabalho: Evidências em três casos	2019	O objetivo deste trabalho é analisar a compreensão e presença do conceito de espiritualidade no contexto organizacional, verificando o entendimento de gestores e colaboradores, a presença de práticas associadas às dimensões da espiritualidade e o papel do líder neste contexto.	Pesquisa exploratória e descritiva, qualitativa e pesquisa de campo	Os principais resultados mostram que gestores e colaboradores possuem entendimento de espiritualidade baseado no senso comum, com poucas práticas aplicadas à gestão; é possível identificar nas empresas práticas que se encaixam nas cinco dimensões da espiritualidade
SCHREINER, J. T. A.; GONÇALVES, R. B.; ROTH, L.	Espiritualidade nas organizações, dificuldades e oportunidades	2019	O estudo objetiva analisar os níveis de percepção e estágio da espiritualidade nas organizações.	Abordagem quantitativa procedendo-se um estudo exploratório	Os dados coletados mostram que as empresas pesquisadas operam em diversos níveis e identificam os fatores que promovem melhor a espiritualidade nas organizações.
TECCHIO, E. L.; BRAND, J. L.; ROHRBECK, L.; LUCCA, S.	Identificando a espiritualidade nas organizações	2019	Esta pesquisa visa identificar a presença da espiritualidade em organizações de base tecnológica, conduzida através de uma survey com corte transversal.	Abordagem quantitativa procedendo-se um estudo exploratório	As medidas de tendência central, especialmente a média alta, demonstram que a espiritualidade está presente nas empresas pesquisadas, com pouca variação, indicando uma presença consistente.
VALLE, L. C.	Espiritualidade nas organizações: um estudo bibliométrico de dois principais sites de busca acadêmica no Brasil	2019	Este estudo busca entender como os elementos da espiritualidade podem alinhar os propósitos das novas gerações com os das organizações.	Pesquisa empírica, baseada em um roteiro de entrevista semiestruturado	Identificou-se que a espiritualidade nas organizações, ao conectar valores e propósitos individuais com o meio, cria um ambiente mais feliz e engajado, especialmente relevante para as novas gerações.
TENFEN, M. F.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; SANEMATSU, L. S. A.	Espiritualidade no ambiente de trabalho e sua relação com a percepção de sucesso na carreira do indivíduo	2019	A pesquisa analisa a relação entre espiritualidade no trabalho e percepção de sucesso na carreira, tanto subjetiva quanto objetivamente.	Abordagem quantitativa, com ancoragem descritiva	A percepção de espiritualidade no trabalho está associada ao bem-estar individual e social, com um impacto positivo na percepção de sucesso na carreira e senso de comunidade.
SILVA, A. O.	Espiritualidade no ambiente de trabalho: analisando a experiência do shopping riomar	2019	O estudo identifica como a gestão de pessoas pode promover a espiritualidade no ambiente de trabalho, com base no modelo de gestão do Shopping RioMar-Recife.	Estudo de caso, e entrevista semiestruturada	O setor de Gestão e Hospitalidade do Shopping RioMar Recife atua estrategicamente para oferecer uma experiência única aos clientes, com colaboradores comprometidos.
FORMIGA, N. S.; ARAÚJO, I. T.; OLIVEIRA, B. F.; PASTANA, S. T. G.; MIRANDA, A. L. B.; AZEVEDO, I. M.; MAFRA, A. L.	Suporte organizacional, engajamento e espiritualidade no trabalho: verificação empírica de um modelo teórico concorrente em organizações brasileiras	2019	O artigo verifica a relação entre suporte organizacional, engajamento e espiritualidade no trabalho entre trabalhadores brasileiros.	Pesquisa de abordagem quantitativa	Observou-se um modelo mediacional onde o engajamento no trabalho mediou a relação entre suporte organizacional e espiritualidade no trabalho.
SILVA, P. M. M.; SOUSA, J. C.; CASTRO, A. B. C.; GUIMARÃES, J. C. F.; AOUAR, W. A. E.	A resiliência humana como moderadora da relação entre espiritualidade organizacional e síndrome de burnout em operadores de call center	2019	O objetivo é investigar o efeito moderador da resiliência humana na relação entre espiritualidade organizacional e síndrome de burnout em operadores de call center.	Pesquisa quantitativa	Os resultados mostram uma associação negativa entre espiritualidade organizacional e síndrome de burnout, reforçada por percepções de perseverança e confiança.
ROTILI, L. B.	Alquimia da gestão: a relação da espiritualidade no trabalho dos gestores com a capacidade inovativa organizacional	2019	A análise busca entender a percepção dos gestores sobre a relação entre componentes da espiritualidade no trabalho e a capacidade inovativa organizacional.	Pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa	A espiritualidade no trabalho e suas dimensões têm relações positivas com a capacidade inovativa organizacional.
SPERANDIO, T. D. B. G.; MILAN, J. J. B.; CHAI, C.; HANK, D.; MIRI, J. M.; OLEA, P. M.	Espiritualidade e busca pelo desenvolvimento humano nas organizações: um estudo qualitativo genérico na região serrana do Rio Grande do Sul	2019	A análise destaca a importância da espiritualidade como um valor para o desenvolvimento humano dentro das organizações.	Pesquisa qualitativa, com roteiro semiestruturado	Apesar das divergências nas práticas de espiritualidade nas organizações, há concordância sobre sua importância, mais ligada a práticas culturais do que estruturadas.

SOUZA, J. F.	Inteligência espiritual: um estudo sobre o despertar de uma espiritualidade não	2020	A dissertação pretende analisar se a Inteligência Espiritual pode fundamentar a espiritualidade como uma qualidade humana profunda, orientando a construção de sentidos de vida.	Pesquisa bibliográfica	Conclui-se que a busca por espiritualidade em instituições não religiosas revela um novo paradigma, onde a espiritualidade vai além do espaço religioso tradicional.
LIMA, J. P.; OLIVEIRA, M. M.	A percepção de gestores acerca da espiritualidade como caminho para a sustentabilidade nas organizações	2020	O estudo analisa como o clima organizacional e a espiritualidade influenciam o desempenho dos colaboradores da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras-FAFIC.	Natureza quanti-qualitativa	A análise dos dados mostra que a espiritualidade é um valor importante para um clima organizacional saudável, apesar do desconhecimento do tema entre alguns participantes.
KRAMER, A. L. S.; FERKO, G. P. S.; ROSA, J. S.; COSTA, R. C. S.; ARANTES, E. C.	Espiritualidade e clima organizacional: estudo de caso na faculdade de filosofia, ciências e letras de cajazeiras -fafic	2020	O objetivo é identificar o nível de espiritualidade no trabalho em uma instituição pública de Roraima.	Pesquisa quantitativa	Os resultados indicam um nível mediano de espiritualidade organizacional, influenciado pelo perfil jovem dos trabalhadores, com um senso de comunidade também em nível mediano.
LIMA, J. H. F.	Espiritualidade organizacional: avaliando o significado para a vida dos trabalhadores	2020	A análise aborda a evolução do trabalho, a incorporação da espiritualidade nas empresas e os benefícios resultantes.	Tipo descritiva e quantitativa	Conclui-se que práticas que promovam satisfação e percepção de pertencimento são fundamentais para enfrentar desafios organizacionais modernos.
SANTOS, A. B. A.; BORGES, L. O.; CAMARGO, F. A.	Espiritualidade e gestão organizacional: exemplo de uma empresa no município de aperibé - rj	2020	Este estudo demonstra a influência benéfica da espiritualidade na profissão de secretariado executivo, confirmada por uma pesquisa quantitativa com 158 profissionais.	Pesquisa quantitativa	A espiritualidade tem uma forte influência no profissional de secretariado, impactando positivamente a organização, trabalho em equipe e liderança, além de prevenir doenças laborais e desmotivação.
BARRETO, L. K. S.; BARROS, I. D.; VASCONCELOS, C. R. M.; ARAÚJO FILHO, G. M.; SILVA, A. G. F.	Espiritualidade no ambiente de trabalho e comportamentos de cidadania organizacional: uma análise sobre a percepção dos empregados em indústria do Rio Grande do Norte	2020	O objetivo é compreender como a espiritualidade no ambiente de trabalho influencia o comportamento de cidadania organizacional, segundo empregados de uma indústria de Água Mineral do Rio Grande do Norte.	Pesquisa descritiva	As dimensões de sentido de préstimo à comunidade e alegria no trabalho são prevalentes, com altos graus de cortesia e altruísmo, embora o desportivismo seja menos comum.
OLIVEIRA, D. H.; LAURINI, M. M.; SANTOS, A. S.	Análise da relação entre espiritualidade no trabalho e bem-estar no trabalho: percepção de trabalhadores de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul	2020	A pesquisa analisa a relação entre espiritualidade no trabalho e a percepção de bem-estar laboral em trabalhadores de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul.	Pesquisa de natureza descritiva e com abordagem quantitativa	Os objetivos da pesquisa foram alcançados, mostrando que espiritualidade no trabalho correlaciona-se positivamente com comprometimento e satisfação dos trabalhadores.
SILVA, Z. C. da.; JUNIOR, A. B.	Espiritualidade nas organizações: Um estudo de caso no centro de referência especializado de assistência social – CREAS – Assú/RN	2021	O estudo objetivou investigar a percepção das colaboradoras do CREAS/Assú sobre espiritualidade no trabalho, focando no senso de comunidade e avaliando o trabalho como propósito de vida.	Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa	A análise dos dados mostrou uma pontuação mediana (3,88 em um máximo de 5) para os itens senso de comunidade e trabalho como propósito de vida, indicando um ambiente de trabalho no CREAS/Assú formado por pessoas espiritualizadas.
GONZALEZ JUNIOR, I. P.; SILVA, D. R.; CRUZ, N. S. P.	Religiosa como qualidade humana profunda nas organizações	2021	O estudo bibliométrico mapeia publicações em língua portuguesa sobre espiritualidade nas organizações, destacando os resultados positivos em produtividade e satisfação no trabalho.	Estudo bibliométrico quantitativo	Alguns autores sugerem que a inteligência espiritual unifica outras capacidades, e empresas que integram valores espirituais terão equipes mais engajadas e resultados mais duradouros.
GARLET, V.	Integração entre os propósitos das novas gerações e das organizações: uma proposta baseada nos conceitos de espiritualidade nas organizações	2021	A pesquisa procura compreender, a partir da perspectiva dos gestores, a relação entre espiritualidade e sustentabilidade nas organizações.	Pesquisa qualitativa	Os temas de espiritualidade e sustentabilidade mostraram-se interligados, sendo percebidos como necessários e aplicáveis pelas organizações e fundamentais para o futuro do planeta.

MALHEIROS, M. B.	Influência da espiritualidade e satisfação no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do Centro Oeste do Rio Grande do Sul	2021	A análise foca na influência da espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional, na perspectiva dos trabalhadores do setor público de uma prefeitura na região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul.	Pesquisa descritiva de cunho quantitativo	O estudo forneceu um panorama dos trabalhadores da prefeitura, sugerindo estratégias para melhorar a satisfação e fortalecer a teoria sobre espiritualidade e comportamentos organizacionais.
LOTT, D. I.	Práticas de desenvolvimento pessoal e espiritualidade no mundo organizacional	2021	O estudo aborda a importância das pessoas nas organizações, promovendo conteúdos que incentivam seu desenvolvimento pessoal e espiritualidade.	Revisão bibliográfica	Levar desenvolvimento pessoal aliado à espiritualidade para as organizações contribui para um clima organizacional positivo, fundamental para o crescimento sustentável.
LEITE, L. A. T.	A percepção dos gestores sobre a influência da espiritualidade no clima organizacional de uma instituição de ensino superior no norte noroeste fluminense	2021	A pesquisa evidencia a relação entre espiritualidade no ambiente corporativo e a qualidade do clima organizacional.	Pesquisa qualitativa	A espiritualidade tem um impacto positivo no clima organizacional da empresa pesquisada.
MOREIRA, D. C.	Espiritualidade no trabalho: um estudo envolvendo servidores da Universidade Federal de Santa Maria	2021	O estudo propõe um modelo de mensuração da espiritualidade no trabalho para a Administração Pública brasileira, facilitando a tomada de decisões sobre políticas e ações de desenvolvimento.	Abordagem quantitativa, de caráter descritivo	Os respondentes percebem positivamente a espiritualidade no trabalho, influenciada pela crença pessoal.
MARTINS, F. S.; SANTOS, K. A.; RIBEIRO, F. C.; SANTOS, A.; CAVALCANTE, M. M.	Influência da espiritualidade em relação ao comprometimento dos colaboradores no ambiente universitário adventista	2021	O estudo analisa as dimensões da espiritualidade no ambiente organizacional e sua influência no comprometimento profissional dos colaboradores.	Pesquisa descritiva quantitativa	Colaboradores trabalham mais satisfeitos em ambientes que favorecem a espiritualidade.
MARIELLA, C. S.	Integração entre espiritualidade e atividades laborais: proposições para humanização organizacional a partir de práticas de espiritualidade no exercício do trabalho	2021	O estudo apresenta proposições para humanizar as organizações integrando espiritualidade e trabalho no cenário corporativo contemporâneo.	Pesquisa bibliográfica descritiva	Investir numa abordagem mais humanista no ambiente de trabalho pode melhorar o desenvolvimento psicológico e a produtividade dos trabalhadores.
PEIXOTO, P. T. C.; ARAUJO, F. S.; SANTOS, I. C. M. R.; ALCANTARA, M. V. A.	A espiritualidade e seus reflexos na qualidade de vida no trabalho do servidor público	2021	O artigo discute o conceito de espiritualidade, propondo uma visão desvinculada da religiosidade e voltada à construção de uma ecologia institucional no serviço público, explorando diferentes formas de conceber espiritualidade e religião.	Pesquisa qualitativa de caráter exploratório	A espiritualidade pode ser desenvolvida a partir do cuidado institucional, promovendo uma ecologia afetiva coletiva.

Fonte: dados da pesquisa (2024)

A partir do Quadro 4, pode-se notar que o ano com o maior número de publicações é 2019. Isso se deve ao volume significativo de trabalhos abordando temas relacionados à espiritualidade nas organizações e suas características, evidenciando um interesse crescente no tópico durante esse período.

A metodologia predominante nas publicações analisadas é a abordagem qualitativa. Os estudos utilizam-se de entrevistas, estudos de caso e revisão bibliográfica para explorar de forma mais abrangente os impactos, benefícios e resultados de uma empresa espiritualizada, da qual participa ativamente da entrega de um trabalho com propósito. Isso reflete uma tendência de buscar uma compreensão detalhada e contextual das questões de equilíbrio entre os interesses institucionais e o bem-estar dos trabalhadores, refletindo o estágio inicial que ainda se encontram as pesquisas sobre o tema.

## 5.1 DISCUSSÃO

Após uma análise dos trabalhos levantados, revelou-se que o foco mais comum dos estudos sobre espiritualidade no ambiente organizacional pode ser categorizado em alguns temas relevantes, como: relação entre espiritualidade e desempenho organizacional; impacto da espiritualidade no bem-estar e engajamento dos colaboradores; espiritualidade como valor para o desenvolvimento humano e espiritualidade desvinculada da religiosidade. Assim, é possível identificar quais os maiores interesses quando se trata de tal tema, levando a entender que as pesquisas são exploratórias voltadas principalmente para a espiritualidade e sua influência no envolvimento e na conexão.

A análise dos resultados das publicações sobre espiritualidade no ambiente organizacional revela descobertas relevantes que contribuem para a compreensão e a aplicação prática desse conceito nas empresas. Os resultados indicam que gestores e colaboradores geralmente têm uma compreensão da espiritualidade baseada no senso comum (religião), com poucas práticas estruturadas aplicadas à gestão. No entanto, é possível identificar práticas nas empresas que se encaixam nas dimensões da espiritualidade, sugerindo uma presença latente do conceito no ambiente corporativo. Desta forma, a implantação de uma cultura e gestão baseadas nos princípios da espiritualidade contribui para o aumento da satisfação, do comprometimento, do senso de comunidade e da performance dos colaboradores, levando a novas perspectivas na gestão do capital humano.

Discutir a espiritualidade nas organizações ajuda a desvinculá-la da religiosidade e a desmistificar a ideia de que é impossível alcançar harmonia, honestidade, confiança e colaboração no ambiente de trabalho. Este tema é de grande relevância, pois introduz uma abordagem moderna, integral e humana na gestão organizacional, fundamentada em um senso coletivo e na promoção de um trabalho com propósito.

A liderança feminina, caracterizada por empatia, comunicação eficaz e uma tendência natural para a cooperação, complementa a abordagem da espiritualidade organizacional ao valorizar aspectos humanos e emocionais no ambiente de trabalho. Essa combinação não apenas fomenta a confiança e a honestidade, mas também

alinha os objetivos individuais com os coletivos, criando um propósito compartilhado que pode resultar em um desempenho organizacional mais eficaz e significativo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo analisou a interseção entre a abordagem da espiritualidade nas organizações e liderança feminina, identificando um campo rico em potencialidades e desafios. As evidências obtidas por meio do levantamento bibliográfico sugerem que espiritualidade e liderança feminina são fatores importantes para a promoção de um ambiente de trabalho mais humano, colaborativo e ético e juntos são uma oportunidade única para a criação de ambientes de trabalho mais humanos e sustentáveis. A espiritualidade, entendida como uma busca por sentido e conexão, pode servir como um catalisador para a transformação organizacional, promovendo valores como empatia, cooperação e cuidado mútuo. A liderança feminina, por sua vez, traz uma perspectiva renovada e essencial, enriquecendo a dinâmica organizacional com abordagens mais inclusivas e colaborativas, considerando o ser humano como um ser único e integral.

A análise deste estudo, ilumina a importância de valores humanos no ambiente de trabalho e aponta para a necessidade de um paradigma onde o sucesso organizacional é medido não apenas pelos resultados financeiros, mas também pelo bem-estar e realização pessoal de todos os seus membros.

Por fim, pode-se afirmar que os objetivos propostos neste estudo foram atingidos, embora a necessidade de novas pesquisas para superar os limites identificados seja evidente. É crucial aprofundar a investigação utilizando perguntas abertas, questionários, promover entrevistas, permitindo que os indivíduos expressem de maneira mais precisa seus sentimentos e pensamentos sobre as dimensões analisadas, a fim de esclarecer melhor sobre a relação entre a espiritualidade e a liderança feminina nas organizações.

Cabe ressaltar que este estudo teve como limitações o pouco tempo disponível para analisar uma quantidade maior de publicações e mapeá-las por um período maior do que o realizado aqui. Nesse sentido, não se pode generalizar os resultados encontrados, sendo necessário ampliar os anos investigados para que se tenha uma

noção mais completa das publicações envolvendo espiritualidade na organizações e gestão feminina.

Ademais, é imprescindível realizar novos estudos que investiguem outras dimensões da espiritualidade no ambiente de trabalho relacionado com a liderança feminina nas organizações, já que constatamos a escassez de publicações sobre o assunto. Tais estudos são necessários para uma compreensão mais abrangente dos temas, contribuindo para a construção de um conhecimento mais completo e detalhado sobre como a espiritualidade nas empresas influi e como a liderança da mulher traz uma nova percepção nessa gestão humanizada. Compreender essas dimensões permitirá identificar práticas e estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, M. **O Feminino criador: socioeconomia solidária e educação**. In: ARRUDA, M.; BOFF, L. Globalização, desafios socioeconômicos, éticos e educativos. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 119-143.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. **Spirituality at work: conceptualization and measure**. Journal of Management Inquiry. v. 9. n. 2. 2000.
- ASHAR, H.; LANE-MAHER, M. **Success and spirituality in the new business paradigm**. Journal of Management Inquiry, v. 13, n. 3, 2004.
- BARCHIFONTAINE, C. P. **Mesa Redonda sobre espiritualidade nas empresas**. Revista da ESPM, São Paulo: janeiro/fevereiro, 2007. Disponível em: [http://www.adigodesenvolvimento.com.br/qds3/wp-content/uploads/2013/11/a\\_espiritualidade\\_nas\\_empresas\\_mesa\\_redonda.pdf](http://www.adigodesenvolvimento.com.br/qds3/wp-content/uploads/2013/11/a_espiritualidade_nas_empresas_mesa_redonda.pdf). Acesso em: 19.mai. 2024.
- BARRETO, T. F.; FEITOSA, M. G. G.; BASTOS, B. E. N. **Espiritualidade no ambiente de trabalho no entendimento de dirigentes e funcionários: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana do Recife**. In: ENEO - ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, VII, 2014. Gramado. Anais eletrônicos... Gramado: Anpad, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/23740>. Acesso em: 19.mai. 2024.
- BAYLÃO, A. L.; SCHETTINO, E. M. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf> >. Acesso em: 09.mai.24.
- BENIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes – Estratégias para a verdadeira liderança**. Trad. Auripebo Berrance. São Paulo: Harbra, 1988.
- BETIOL, M. I. S. **Ser administradora é o feminino de ser administrador?** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.
- BOFF, L. **Saber cuidar**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. **The female entrepreneur: a career development perspective**. Academy of Management Review, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 393-407, Apr. 1986.
- BURACK, EH. **Espiritualidade no local de trabalho**. Revista de Gestão de Mudanças Organizacionais, v. 4, 1999.

CANAVAGH, G. F.; BANDSUCH, M. R. (2002). **Virtue as a benchmark for spirituality in business**. Journal of Business Ethics, 38(1/2), 109-117.

CARREIRA, D.; MENCHU, A.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2006.

CARVALHO, Antonio; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM Oziléia Clen G. Administração de recursos humanos. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MacGraw Hill, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas** – 3. ed. São Paulo: Makron books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução À Teoria Geral Da Administração**. 3. Ed. Compacta. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração Geral: Conceitos de Liderança**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009. P. 141.

CORTELLA, S. M.; MUSSAK, E. **Liderança em Foco**. Campinas: M. R. Comacchia Livraria e Editora Ltda, 2016.

COSTA, Q. **Reflexões sobre a espiritualidade nas organizações**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10, 2014. Anais... Universidade Federal Fluminense.

CURY, C. R. J. **Ensino religioso na escola pública: o retorno de uma polêmica recorrente**. Revista Brasileira de Educação, n. 27. 2006.

DRUCKER, P. **Administração: desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

ENCICLOPÉDIA, **Barsa Universal**. São Paulo: Barsa Planeta, 2009.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.

GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GAVIN, J. H.; MASON, R. O. **The virtuous organization: The value of happiness in the workplace**. Organizational Dynamics, vol. 33 n. 4, pp. 379-392. 2004.

GOMES, M. T. **Abaixo os homens?** Exame, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30.jul. 1997.

GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho.** 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012.

HUFFORD, D. **Visionary Spiritual Experiences and Cognitive Aspects of Spiritual Transformation** - The Global Spiral 9, n. 5 , September 2008.

KARAKAS, F. **Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review.** Journal of Business Ethics. v. 94. 2010.

KOUZES, J. M. **Gerenciando Pessoas.** São Paulo: Makron Books, 3.ed, 179 p.1994.

LAABS, J. J. **Balancing spirituality and work.** Personnel Journal, v. 74, n. 9, p. 60-77, 1995.

LEITE, C. L. de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro.** São Paulo: Atlas, 1994.

LODEN, M. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma.** São Bernardo do Campo: Bandeirante, 1988.

MANDELLI, L. **Liderança nua e crua: decifrando o lado masculino e feminino de liderar.** Petrópolis: Vozes, 2015.

MELO, E. A. A. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional.** 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. **Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment.** Journal of Organizational Change Management. vol. 16 n. 4, 2003.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOORE, T. W.; CASPER, W. J. **An examination of proxy measure of workplace spirituality: a profile model of multidimensional constructs.** Journal of Leadership and Organizational Studies, 2006, v. 12. N. 4. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/250961767\\_An\\_Examination\\_of\\_Proxy\\_Measures\\_of\\_Workplace\\_Spirituality\\_A\\_Profile\\_Model\\_of\\_Multidimensional\\_Constructs](https://www.researchgate.net/publication/250961767_An_Examination_of_Proxy_Measures_of_Workplace_Spirituality_A_Profile_Model_of_Multidimensional_Constructs)> Acesso em 16.mai. 2024.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente.** 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MUNHOZ, G. de S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?** In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.

NANDRAM, S. S. **Spirituality and business**. Springer Berlin Heidelberg, 2010.

NERI, A. et al. **Gestão de RH por competência e empregabilidade**. 2. ed. São Paulo: Papirus, 2005.

POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REAVE, L. **Valores e práticas espirituais relacionadas à eficácia da liderança**. The Leadership Quarterly , v. 16, 2005.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo**. São Paulo: Cultrix, 2003.

REIS, M. P. G. P. **Espiritualidade no trabalho: uma revisão sistemática**. [s.l; sn], 2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, C. R. N. M. **A espiritualidade nas organizações: um estudo empírico**. Dissertation for a Master's in Marketing presented to the Faculty of Economics at the University of Coimbra. Coimbra, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/21344> Acesso em: 09.jun.2024

SPERS, R. G.; CARVALHO, D. E.; TOZZI, E. **Liderança estratégica em tempos disruptivos: lições de líderes em organizações pelo mundo**. São Paulo: Actual, 2023.

TONANI, A. V. **Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/49885172/gestao-feminina-um-diferencial-de-lideranaa-mito-ou-nova-realidade>. Acesso em 10.mai.24.

VASCONCELOS, A. **Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: Dimensões, Reflexões e Desafios**. São Paulo: Atlas, 2008.

WORD, J. **Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement**. Journal of management, spirituality & religion, v. 9, n. 2, p. 147-166, 2012.