

## **LIDERANÇA ESPIRITUAL: AMBIENTES DE TRABALHO SUSTENTÁVEIS BROTAM DO CHÃO?**

**MARCELA VAN LINSCHOTEN RAMOA PARDO**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

**TATIANA GHEDINE**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

### **Resumo**

Apesar dos 17 objetivos e metas propostos pela agenda 2030 já serem conhecidos pelas organizações, pouco se sabe como elas podem alcançar a sustentabilidade. Nesse sentido, acredita-se que o estilo de liderança espiritual seja capaz de indicar e conduzir as iniciativas necessárias para lidar com os desafios da sustentabilidade através da promoção de um ambiente de trabalho sustentável. Diante disto, este ensaio teórico tem como objetivo apresentar a convergência entre sustentabilidade e a liderança espiritual, sua conexão com o ambiente de trabalho sustentável e como os valores e iniciativas dos líderes podem contribuir com a construção e manutenção de um ambiente de trabalho sustentável. Nesta direção, espera-se demonstrar que o líder espiritual, o qual age a partir de valores espirituais, pode ser o elo principal entre organização e indivíduos, uma vez que é ele que influencia seus times a alcançar a estratégia organizacional, a partir do bem-estar, comprometimento e produtividade. A contribuição teórica esperada é o estabelecimento das conexões entre a liderança espiritual e o ambiente de trabalho sustentável, para que a compreensão das relações possa auxiliar as organizações e profissionais da área a promover iniciativas transversais que possibilitem o avanço da agenda 2030.

### **Palavras Chave**

LIDERANÇA ESPIRITUAL, SUSTENTABILIDADE, AMBIENTE DE TRABALHO SUSTENTÁVEL

### **Agradecimento a órgão de fomento**

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

# LIDERANÇA ESPIRITUAL: AMBIENTES DE TRABALHO SUSTENTÁVEIS BROTAM DO CHÃO?

## RESUMO:

Apesar dos 17 objetivos e metas propostos pela agenda 2030 já serem conhecidos pelas organizações, pouco se sabe como elas podem alcançar a sustentabilidade. Nesse sentido, acredita-se que o estilo de liderança espiritual seja capaz de indicar e conduzir as iniciativas necessárias para lidar com os desafios da sustentabilidade através da promoção de um ambiente de trabalho sustentável. Diante disto, este ensaio teórico tem como objetivo apresentar a convergência entre sustentabilidade e a liderança espiritual, sua conexão com o ambiente de trabalho sustentável e como os valores e iniciativas dos líderes podem contribuir com a construção e manutenção de um ambiente de trabalho sustentável. Nesta direção, espera-se demonstrar que o líder espiritual, o qual age a partir de valores espirituais, pode ser o elo principal entre organização e indivíduos, uma vez que é ele que influencia seus times a alcançar a estratégia organizacional, a partir do bem-estar, comprometimento e produtividade. A contribuição teórica esperada é o estabelecimento das conexões entre a liderança espiritual e o ambiente de trabalho sustentável, para que a compreensão das relações possa auxiliar as organizações e profissionais da área a promover iniciativas transversais que possibilitem o avanço da agenda 2030.

**Palavras-Chave:** Liderança espiritual; Sustentabilidade; Ambiente de trabalho sustentável

## ABSTRACT:

Although the 17 goals of sustainable development proposed by the 2030 agenda are already known by organizations, little is known of how organizations can achieve sustainability. In this sense, it is believed that the spiritual leadership is the path to lead the initiatives necessary to address the challenges of sustainability by promoting a sustainable workplace. Hence, this theoretical essay aims to present the convergence between sustainability and spiritual leadership, its connection with the sustainable work environment and how the values and initiatives of leaders can contribute to the construction and maintenance of a sustainable work environment. In this sense, this theoretical essay intends to demonstrate that the spiritual leader, who acts from spiritual values, can be the main link between organization and individuals, since it is he who influences his teams to achieve organizational strategy, based on well-being, commitment and productivity. The expected theoretical contribution is the establishment of the connections between spiritual leadership and the spiritual work environment, so that the understanding of relationships can help organizations and professionals in the area to promote transversal initiatives that enable the advancement of the 2030 Agenda

## 1. INTRODUÇÃO

A agenda 2030 da Organização das Nações Unidas ONU (PNUD, 2015) é considerada um dos mecanismos para alcançar a sustentabilidade (Galleli, Semprebon, Dos Santos, Teles, de Freitas-Martins, & da Silva Onevetch, 2021). Este mecanismo direciona as práticas de liderança e gestão para que os líderes e seus times possam contribuir com a promoção da sustentabilidade organizacional (social, econômica e ambiental), através de um ambiente de trabalho que proporcione as condições ideais baseados na ética (Fy, 2003). Diante disso, para que as iniciativas convergentes com a sustentabilidade sejam efetivas (Samul, 2021), a conexão de uma organização com a sustentabilidade, precisa ser manifestada de forma transversal algo que

ocorre apenas, quando ela se torna o propósito maior de uma organização (Mackey & Sisodia, 2014; Mackey, McIntosh, & Phipps, 2020).

Nesse contexto, desde o lançamento da agenda 2030, muitas pesquisas foram realizadas para compreender o que poderia ser feito para cumprir com a agenda e apoiar as organizações a estabelecer metas, objetivos e indicadores (Galleli, Hourneaux & Munck 2020. Entretanto, poucas pesquisas foram realizadas para compreender quais seriam as habilidades e comportamentos necessários dos líderes para endereçar e potencializar os resultados de suas ações no avanço da agenda (Inner Development Goals, 2019; Galleli, Hourneaux & Munck 2020). Assim, o ODS 0, objetivo da sustentabilidade que antecede, conecta e habilita as pessoas para lidar com os desafios socioambientais, foi firmado a partir de um *framework* que direciona o líder para ações estratégicas e transversais nas organizações, algo considerado fundamental para que se possa avançar na agenda 2030 (Inner Development Goals, 2019; Galleli, Semprebon, dos Santos, Teles, de Freitas-Martins, & da Silva Onevetch, 2021).

Além de habilidades e comportamentos, a implementação das iniciativas para a sustentabilidade exige um modelo de liderança capaz de promover a comunicação entre as pessoas, sociedade e organizações (Ashmos & Duchon, 2000; Iqbal, Ahmad, & Halim, 2021), de forma ética (Marins, 2019; Fry & Egel, 2017), por meio da conexão entre a visão e os valores do líder com as qualidades dos indivíduos, dos times e da organização (Inner Development Goals, 2019; Samul, 2020).

A figura do líder no processo de relacionar a ética, com visão e valores é de suma importância, pois ele é responsável por guiar as ações convergentes com a estratégia organizacional (Lambrechts et al., 2013, Arnaud and Wasieleski, 2014; Skudiene and Auruskeviciene, 2012; Strand, 2014). Essa ligação, acontece a partir de iniciativas de liderança e de seus times (Fry & Cohen, 2008) alinhados aos desafios socioambientais (Galleli, Semprebon, Dos Santos, Teles, de Freitas-Martins, & da Silva Onevetch, 2021), criando um ambiente de trabalho com fundamentos éticos (Cregård, 2017).

Neste contexto, a liderança espiritual pode ser reconhecida como um estilo de liderança capaz de integrar valores individuais e dos times a valores organizacionais e promover ações alinhadas a resultados operacionais convergentes com a sustentabilidade, sendo este o principal objetivo da liderança espiritual (Fairholm, 1996; Guillory, 2002; Fry & Nisiewicz, 2013). Contudo, para que a liderança espiritual se manifeste dentro de um campo prático, é necessário um ambiente de trabalho sustentável que promova a prática de valores éticos alinhando líderes, times e estratégia organizacional (Macini, 2021).

Assim, se torna necessário novos estudos que possam direcionar e potencializar iniciativas convergentes com a sustentabilidade, que expliquem como as relações entre liderança espiritual, ambiente de trabalho sustentável e a sustentabilidade se manifestam nas organizações (Samul, 2020; Oh & Wang, 2020). Como forma de avançar nesta direção e lidar com os problemas complexos que a sustentabilidade causa nas organizações, o desenvolvimento profissional de líderes e seus times, tanto no nível individual quanto organizacional, se torna necessário (Osagie et al, 2016). Diante disso, compreender como direcionar esse desenvolvimento, a partir de estudos que relacionam a temática da liderança espiritual ao contexto do líder, seus times e a organização no processo de construção do ambiente de trabalho sustentável, pode contribuir em reduzir a escassez de evidência empírica relacionadas as ações e práticas dos líderes espirituais no ambiente de trabalho (Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Giacalone, Jurkiewicz, & Fry, 2005).

Sendo assim, uma possibilidade pode residir na compreensão de como o modelo criado por Fry (2003) pode se conectar com o modelo de ambiente de trabalho sustentável proposto por Samul (2020), foco deste ensaio teórico. A partir dessa combinação de modelos, espera-se melhor compreender o processo de criação e manutenção de ambientes de trabalho sustentáveis.

Como forma de contribuição para a discussão acadêmica sobre a criação de ambientes de trabalhos sustentáveis, este ensaio teórico foi desenvolvido em três etapas: a primeira, compreendendo a convergência entre sustentabilidade e liderança espiritual; a segunda, a explicando conexão entre liderança espiritual e ambiente de trabalho sustentável; e a terceira, apresentando um modelo da relação dos valores e iniciativas dos líderes para construção e manutenção de um ambiente de trabalho sustentável. Como contribuição prática e gerencial propõe-se um modelo para auxiliar no processo de identificação dos valores e iniciativas dos líderes para construção e manutenção de um ambiente de trabalho sustentável.

Desta forma, espera-se no campo teórico e prático tornar possível relacionar pontos de convergência e divergência de valores organizacionais, dos líderes e seus times, o que permitirá identificar gaps entre valores pessoais, nos times e organizacionais para direcionar modelos de desenvolvimento e capacitação dos líderes que proporcionem a convergência com ODS 0 e os habilite a endereçar a agenda 2030 a partir de uma estratégia de gestão.

As contribuições sociais esperadas para o estudo estão relacionadas os incentivos da promoção de ambientes de trabalho sustentáveis que promovam o cuidado das pessoas, da perenidade da organização e do meio ambiente, ao mesmo passo que atinjam impactos positivos alinhados aos ODS. Assim, espera-se que a prática da liderança espiritual possa contribuir com uma sociedade mais sustentável, comprometida a fazer escolhas e se posicionar naturalmente em prol da sustentabilidade.

## **2. SUSTENTABILIDADE, LIDERANÇA ESPIRITUAL E AMBIENTE DE TRABALHO SUSTENTÁVEL**

A sustentabilidade é frequentemente associada a longevidade, uma vez que está atrelada ao atendimento das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às suas próprias necessidades (Brundland, 1987). Nas organizações ela está atrelada a regulação de princípios fundamentais e autoresponsabilização às necessidades externas (Cavagnaro & Curiel, 2017) da sociedade e do mercado. Por esta razão, alguns autores trazem a perspectiva de que a sustentabilidade, quando incorporada a estratégia organizacional, pode se tornar parte integral dos negócios, tornando-se uma prática diária nas organizações (Azapagic, 2003; Bonn & Fisher, 2011, Galleli, Hourneaux Jr, & Munck, 2020). Porém, atender as necessidades de gerações futuras por meio da estratégia organizacional, pode ser um desafio considerado complexo (Wiek et al, 2011; Samul, 2020; Fry & Egel, 2021).

Diante dessa realidade, o líder poder ser considerado o responsável por operacionalizar uma cultura organizacional baseada em valores compartilhados, práticas e processos de governança (Santana & Cobo, 2020; Lima & Galleli, 2021). Para estabelecer esses processos, existe a necessidade de alinhamento entre a visão e valores da liderança, dos times e da organização para assim, promover uma mudança e estabelecer as ações necessárias para alcançar a sustentabilidade (Fairholm, 1996).

Nesse sentido, a partir dos mecanismos estratégicos de gestão, baseados na liderança espiritual, torna-se possível promover uma integração entre visão e valores das pessoas para impulsionar conexões naturais de propósito e pertencimento (Lips-Wiersma, Haar & Wright, 2020) visando alcançar bem-estar, comprometimento, produtividade e sustentabilidade (Samul, 2020). Além disso, a liderança espiritual pode levar a uma cultura organizacional que convida todos os *stakeholders* a agir em convergência na busca pela sustentabilidade (Fry & Nisiewicz, 2013).

Para a promoção desta integração, o líder espiritual deve agir com base em valores espirituais, com o intuito de liderar e influenciar as práticas organizacionais, a partir da ética, (Crossman, 2011). Desde a década de 80, muitos estudos deram ênfase aos aspectos éticos da liderança muitas vezes esquecido (Thompson, 2005). Com a evolução, a ética tem se

estabelecido no centro da gestão (Milliman & Ferguson, 2008). Nesse estudo, a ética é considerada a partir da definição de Samul (2020) que a estabelece como um mecanismo para tomada de decisão que desenvolve no líder, uma percepção do impacto gerado por suas decisões e ter consciência de seus efeitos. Sendo assim, a base ética, pode ser compreendida como a régua que estabelece os limites a partir da busca pelo equilíbrio entre o cuidado com as pessoas, com a organização e com o meio ambiente nas organizações que visam um objetivo maior (Mackey & Sisodia, 2014; Mackey et al., 2020; Legault, 2012; Sisodia, 2011; Fry & Egel, 2021).

Para operacionalizar isso é necessário que o líder promova a comunicação entre as pessoas (Ashmos & Duchon, 2000; Iqbal, Ahmad, & Halim, 2021), principalmente em cenários complexos, como os existentes em um ambiente global e cada vez mais competitivo. Essa comunicação significa estabelecer a ponte entre a estratégia organizacional, a prática da liderança e as ações dos times (Fry & Cohen, 2008) em um ambiente de trabalho, sustentado por uma base ética, que promova as condições ideais para a busca da sustentabilidade (Samul, 2020).

Um ambiente de trabalho considerado ideal para alcançar a sustentabilidade é aquele que consegue alinhar procedimentos, políticas e metas com valores espirituais da liderança (Fry, 2003; Fry & Cohen, 2009). Neste ambiente, tanto o líder quanto seus times passariam a agir de forma sistêmica, influenciados por comportamentos positivos para impactar o ambiente promovendo benefícios nos níveis individuais, nos times e na organização (Samul, 2020).

Assim, o ambiente de trabalho sustentável surge quando as práticas de valores espirituais do líder têm como objetivo promover, criar e manter iniciativas convergentes a um propósito maior da organização, com base no bem-estar, comprometimento e produtividade das pessoas que se relacionam com a organização, sendo essa uma estratégia convergente com a sustentabilidade, que vai além da lucratividade (Mackey & Sisodia, 2014; Mackey, McIntosh, & Phipps, 2020; Legault, 2012; Sisodia, 2011; Silva et al., 2021; Blab, 2021).

Diante do exposto sobre a formação do conceito de ambiente de trabalho sustentável, a partir de sua relação com a liderança espiritual e a sustentabilidade pelos diferentes autores, neste ensaio teórico o ambiente de trabalho sustentável será entendido como *aquele que busca por resultados operacionais e econômicos de uma organização a partir do bem-estar das pessoas, as quais se sentem comprometidas a agir dentro dos limites de sua produtividade individual para alcançar resultados estabelecidos, com base em uma ética convergente com a sustentabilidade, criando as condições ideais para que seja possível agir sistematicamente alinhado ao o cuidado com as pessoas, com a organização e com o meio ambiente.*

Portanto, o ambiente de trabalho sustentável pode ser compreendido como uma forma de estimular e retroalimentar relações positivas, que promovem bem-estar e conduzam líderes e seus times a alcançar resultados operacionais e econômicos ao mesmo tempo que promovem iniciativas alinhadas a sustentabilidade. Samul (2020) destaca que existem muitas evidências sobre a influência da liderança espiritual e de valores espirituais trazendo benefícios para organizações. Entretanto, a autora aponta a necessidade de compreender como a manifestação da liderança espiritual pode construir um ambiente de trabalho sustentável. Esta condução deve ocorrer com base em modelos e/ou abordagens, as quais serão descritas a seguir.

## **2.1 SUSTENTABILIDADE E LIDERANÇA ESPIRITUAL: ONDE SE ENCONTRAM**

A cultura organizacional desempenha um papel importante por guiar a forma com que a missão, visão e valores organizacionais devem ser manifestados (Gupta, Kumar, & Singh, 2014). Quando esta cultura se estabelece a partir de valores espirituais ela pode contribuir de forma sustentável para construir um dos mais importantes ativos intangíveis e impulsionadores da competitividade nas organizações, as pessoas, seus recursos internos mais valiosos (Tate &

Bals, 2018; Streimikiene, Mikalauskiene, Digriene, & Kyriakopoulos, 2021). Para isso esta manifestação da cultura deve ser realizada de forma contínua e transversal, sendo o líder o responsável por estabelecer a base ética, a partir da visão e valores individuais, dos times e da organização (Lambrechts et al., 2013, Arnaud and Wasieleski, 2014; Skudiene and Auruskeviciene, 2012; Strand, 2014).

Sustentabilidade é considerada a manifestação natural da espiritualidade, pois ela coloca em prática valores que motivam iniciativas em prol de uma visão mais coletiva e menos individual (Macini, 2021). No contexto das organizações, para estabelecer mecanismos que impulsionem a manifestação natural da sustentabilidade, com vistas a promover comprometimento e produtividade, torna-se importante estabelecer um fluxo contínuo de iniciativas que busquem (Fry & Egel, 2020, Samul, 2020) alcançar a sustentabilidade. Contudo, para ser considerada sustentável, a organização precisa ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável, através de ações realizadas para buscar o equilíbrio do chamado *triple bottom line*, o qual busca promover a conexão entre Pessoas, Planeta e o Lucro (Elkington, 2012; De Almeida Ramoa & Da Silva Flores, 2018).

Para promover esta conexão entre as pessoas é necessário um estilo de liderança capaz de estabelecer um mecanismo de gestão que promova um estado de presença e responsabilidade do indivíduo (Inner Development Goals, 2019), o qual precisa desenvolver a capacidade de deixar de olhar somente para si mesmo e passar a agir em prol do todo a partir de valores baseados no altruísmo e na fé/esperança (Heidegger, 1996; Fry, 2003; Fry & Egel, 2021), estabelecendo um modelo estratégico de trabalho em equipe baseado na liderança espiritual.

Com o passar dos anos, as organizações perceberam a necessidade de se posicionar de forma mais transparente e criar mecanismos de governança para guiá-las em relação a sustentabilidade (Fink 2017; Pless, Nicola, Sengupta, Wheeler & Maak, 2021), além do *triple bottom line*. Diante disso, um novo termo ganhou relevância entre acadêmicos e praticantes, e tem sido reconhecido como um mecanismo importante para a prática da sustentabilidade nas organizações (Pless, Nicola, Sengupta, Wheeler & Maak, 2021): o ESG (*Environmental Social Governance*). O ESG tem como objetivo promover uma conexão entre pilares sociais, econômicos e ambientais por meio de mecanismos de governança que integra indicadores financeiros e não financeiros para tomadas de decisão sustentáveis e operacionalizar os momentos de *trade off* de forma estratégica (Corral-Marfil, Arimany-Serrat, Hitchen, & Viladecans-Riera, 2021).

No cenário estratégico, apesar dos mecanismos de governança propostos pelo ESG, existe uma lacuna a ser observada entre o pragmatismo estratégico (Drnevich, Mahoney & Schendel, 2020) e a sensibilidade natural considerada necessária para alcançar a sustentabilidade, a qual requer do líder realizar a conexão entre quatro fatores fundamentais do ser humano: corpo (físico), mente (pensamento lógico/racional), coração (emoções, sentimentos) e espírito (Fry, 2003), fatores estes onde o ODS 0 se estabelece. Percebe-se que a sustentabilidade compreende não apenas a sustentabilidade econômica, social e ambiental como também a abordagem integral das pessoas que se relacionam com a organização (Di Fabio, 2017; Jimenez, Winkler & Bregenzer, 2017) através da figura do líder.

A parte integral está presente quando os valores são colocados em prática através de iniciativas que proporcionam a interconexão entre cuidado individual e coletivo (Yang & Fry, 2018; Macini, 2021). Esse cuidado coletivo, promove uma transição de uma perspectiva individual, do ego (Pless, Nicola, Sengupta, Wheeler & Maak, 2021), para agir de forma coletiva e integrada (Neal, Lichtenstein & Banner, 1999). Sendo assim, a postura integral esperada de um líder, pode ser considerada um comportamento fundamental para promover as iniciativas necessárias para alcançar a sustentabilidade (Pndu, 2015).

Portanto, entende-se neste ensaio teórico que para alcançar a sustentabilidade seria necessário conciliar a prática de valores individuais, dos times e da organização com iniciativas

que proporcionem o senso de pertencimento e de propósito, ligados a uma base ética compartilhada. Diante disso, acredita-se que um líder ao colocar em prática valores baseados no altruísmo e na fé/esperança, pode conduzir seu time a alcançar os resultados esperados de uma organização relacionados a sustentabilidade, a partir do bem-estar, comprometimento e produtividade por meio de promoção do senso de propósito e pertencimento de si mesmo e de seus times, demonstrados na conexão entre a liderança espiritual e um ambiente de trabalho sustentável, temas discutidos a seguir.

### **2.3 LIDERANÇA ESPIRITUAL E AMBIENTE DE TRABALHO SUSTENTÁVEL COMO AS TEORIAS SE CONECTAM**

O ambiente de trabalho, contexto no qual a relação líder-liderado acontece (Samul, 2020), promove um elo entre a prática da liderança, seus times e organização a partir da visão, qualidades e valores colocados em prática pelo líder e seus times (Fry & Cohen, 2008; Samul, 2020). Nesse sentido, há a necessidade de empoderar e auto responsabilizar os líderes e seus times a agir de forma ética e sistêmica (Macini, 2021) para que mais organizações possam alcançar a sustentabilidade (Ferguson & Milliman, 2008; Mubashar, Salman, Irfan & Jabeen, 2020).

Neste contexto, a liderança espiritual, através da promoção de valores éticos e espirituais (Samul, 2020), tem o papel de promover o alinhamento entre a necessidade dos times e a estratégia organizacional a partir do ambiente de trabalho. Como consequência, formam-se ambientes de trabalhos espirituais, os quais promovem benefícios que levam times a se sentirem mais corajosos, éticos e comprometidos, capazes de contribuir para o avanço da estratégia organizacional com base na ética e bem-estar, em convergência com a sustentabilidade (Samul, 2020). Além disso, pessoas lideradas a partir de valores espirituais, são reconhecidas por promoverem ambientes de trabalho mais humanos, criativos, produtivos e flexíveis (Eisler & Montouori, 2003).

Já o ambiente de trabalho sustentável se forma quando um líder exerce sua liderança a partir de iniciativas convergentes com valores espirituais, se conecta com si mesmo, com seus times e com a cultura organizacional, passando a estabelecer um fluxo sistêmico de propósito e pertencimento capaz de guiar as ações das pessoas em convergência a estratégia organizacional para alcançar a sustentabilidade a partir do bem-estar, do comprometimento e da produtividade (Samul, 2020).

O conceito de bem-estar nesse estudo, tem como base a definição de bem-estar ético (Cashman, 1998; Covey, 1991; Fry, 2003) no qual valores, atitudes e comportamentos considerados universais, podem ser vivenciados de forma livre e autêntica por cada indivíduo (Fry & Whittington, 2005). A relação de bem-estar com a liderança espiritual está atrelada ao propósito de uma organização, o qual levaria líderes e liderados a experimentar o bem-estar a partir das dimensões de saúde física e psicológica, promovidas pelo bem-estar espiritual, estabelecido pelo senso de propósito e pertencimento (Fry, Matherly & Tarleton, 2016). Entende-se por bem-estar espiritual a criação da congruência entre propósito e senso de pertencimento com a visão e os valores na dimensão individual, nos times e na organização (Fry & Cohen, 2008). Compreende-se, portanto, neste ensaio, o bem-estar como o principal resultado esperado de um ambiente de trabalho sustentável, pois a partir dele, líderes e seus times passam a se sentir intrinsecamente motivados, por ter o senso de propósito e pertencimento atendidos, contribuindo de forma mais efetiva com a estratégia organizacional em um ambiente de trabalho sistemicamente sustentável.

Observa-se que a sustentabilidade no ambiente de trabalho abarca não apenas a sustentabilidade econômica, social e ambiental, mas também a abordagem do bem-estar das pessoas que se relacionam com a organização (Di Fabio, 2017; Jimenez, Winkler & Bregenzer, 2017). Percebe-se o bem-estar como um objetivo fundamental de um ambiente de trabalho sustentável (Samul, 2020) sendo o líder a principal influência na relação das pessoas com o bem-estar (Kelloway, & Barling 2010).

Diante do exposto, sobre a compreensão do conceito de ambiente de trabalho, neste ensaio teórico o ambiente de trabalho sustentável será entendido como *um espaço que promove uma relação de trabalho criada por um líder que age a partir de valores altruístas, conectados a fé/esperança e estabelece um vínculo com a visão individual, dos times e da organização para realizar a necessidade de propósito e pertencimento de si mesmo e seus times a partir de iniciativas convergentes com a sustentabilidade onde a partir do bem-estar, se estabelece um ciclo virtuoso de comprometimento e produtividade.*

A construção de valores dos líderes no ambiente de trabalho sustentável, e suas relações são apresentadas a seguir.

## **2.4 VALORES E INICIATIVAS DO LÍDER: UMA PROPOSTA PARA INCENTIVAR O AMBIENTE DE TRABALHO SUSTENTÁVEL**

A liderança espiritual é um estilo de liderança baseado em valores considerados espirituais que auxilia o líder a agir para enfrentar questões complexas emergentes, com base ética, a partir de iniciativas diversas (Copeland, 2014; Yang & Fry, 2018; Samul, 2020). Para lidar com esta complexidade, se torna importante haver um alinhamento entre os valores pessoais do líder e dos times aos valores organizacionais (Barrett, 1998; 2003; Samul, 2020). Valores neste ensaio são definidos como a base de princípios de um indivíduo, ou seja, a partir de sua moral, refletida nas suas ações, os limites entre o que é considerado certo ou errado pode ser percebido por todos (Fairholm, 1997).

Assim, para que a organização alcance resultados organizacionais convergentes com a sustentabilidade, compreender os valores se torna essencial (Fry, 2003; Fry & Cohen 2008; Fry, Matherly & Ouimet, 2010; Yang & Fry, 2018; Samul, 2020). Diante disso, olhar para as iniciativas de um líder, pode contribuir com questões tangíveis, intangíveis, objetivas, subjetivas, diretas e sutis que se conectam a necessidade de uma cultura consciente aos desafios complexos das organizações para endereçar as questões relacionadas a sustentabilidade (Mackey & Sisodia, 2014; Mackey et al., 2020; Legault, 2012; Sisodia, 2011; Mackey et al., 2020).

O alinhamento natural de um líder conectado com valores considerados espirituais o leva a conduzir iniciativas alinhadas a sustentabilidade (Fry & Cohen, 2009; Samul, 2020). Para essa condução torna-se necessário identificar todos os elementos que fazem parte do processo de integrar as pessoas a partir de um estado de presença, para apoiar o relacionamento em uma organização e conduzir para uma cultura organizacional consciente (Freeman, 2017; Inner development goals, 2019; Wahyono, Prihandono, & Wijayanto, 2020).

Mesmo sabendo que listar todas as as iniciativas e valores espirituais de um líder pode ser considerado uma tarefa quase que impossível, Szromek (2020) e Fry e Kriger (2009) elaboraram uma lista dos 11 principais valores espirituais. Os valores espirituais apontam as características dos líderes que atuam para alcançar motivação intrínseca por meio do propósito e pertencimento. Quando valores são colocados em prática, suas qualidades passam a ser percebidas (Fry, 2003), sendo um mecanismo para identificar se a prática de liderança é convergente com valores espirituais e seria cruzar com valores organizacionais



Nesse ensaio entende-se que os valores são os pilares que sustentam o ambiente de trabalho. Diante disso, esse ambiente de trabalho torna-se espiritual quando ocorre o alinhamento entre a visão e os valores espirituais do líder e seus times, criando-se um ambiente de trabalho positivo (Samul,2020). O ambiente de trabalho positivo, formado pelo alinhamento de valores, promove um ambiente de trabalho sustentável que tem como base o bem-estar (Yang & Cohen, 2018). Esse bem-estar é capaz de promover no indivíduo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Hunsaker, 2014), gerando comprometimento ético e socio-ambiental, o qual estimula o indivíduo a agir de forma produtiva (Fry & Cohen, 2008), cuidando das relações e apoiando a organização no processo de materializar sua estratégia alinhada a sustentabilidade (Samul, 2020).

Portanto, o ambiente de trabalho sustentável se forma quando um líder que coloca em prática sua liderança, a partir de iniciativas convergentes com valores espirituais, passa a estabelecer um fluxo sistêmico de propósito e pertencimento capaz de guiar as ações das pessoas em convergência a estratégia organizacional. Desta forma, o que leva uma organização a ser considerada capaz de promover um ambiente de trabalho sustentável é a convergência entre trabalho com propósito, senso de comunidade e alinhamento com valores organizacionais para realização de uma estratégia conectada a um propósito maior, promovendo um senso de comunidade, de cuidado com as pessoas e o planeta (Fry, 2003; Fry et al., 2010; Fry et al., 2005; Fry & Nisieiwcz, 2013; Ploum et al., 2018; Macini, 2020).

A fusão das teoria de Fry (2020) e Samul (2020), podem ser verificadas a partir da conexão da temática da liderança espiritual com o ambiente de trabalho espiritual e sustentável. Compreender como as três dimensões são formadas, suas categorias e como esse ensaio as percebe em termos de descrição, apoiará na compreensão do modelo apresentado. Diante disso, são apresentadas na figura 1 as dimensões da liderança espiritual, ambiente de trabalho espiritual e ambiente de trabalho sustentável.

## Figura 1

### *As categorias da liderança espiritual e do ambiente de trabalho sustentável*

Liderança espiritual	Visão	Descreve a jornada da organização e por que estamos seguindo; define quem somos e o que fazemos	Fry (2003), Fry et al (2005); Fry, Matherly e Ouimet (2010), Fry e Nisieiwcz (2013), e Macini (2020).
	Altruísmo	Um sentimento de totalidade, harmonia e bem-estar produzido por meio de cuidado, preocupação e apreço por si e pelos outros	
	Fé/ Esperança	A garantia das coisas esperadas, a convicção de que a visão/objetivo/missão da organização será cumprida	
	Conexão Interior	A extensão em que alguém tem uma prática consciente ou busca a atuar de forma consciente.	
Ambiente de trabalho espiritual	Propósito	Sensação de que a vida de alguém tem significado e faz a diferença	Fry (2003), Fry et al. (2005), Fry et al. (2010), Fry e Nisieiwcz (2013),e Macini (2020).
	Pertencimento	Sensação de que alguém é entendido e apreciado	
Ambiente de trabalho sustentável	Bem-estar	A sensação de bem-estar subjetivo ou satisfação com a vida como um todo.	Fry (2003), Fry et al. (2005), Fry et al. (2010), Fry e Nisieiwcz (2013), Ploum et al. (2018) e Macini (2020).
	Produtividade	Eficiência na produção de resultados, benefícios ou lucros	
	Comprometimento	Grau de lealdade ou apego à organização	
	Sustentabilidade	Competências de ação para a sustentabilidade para lidar efetivamente com que requer ação e iniciativa	

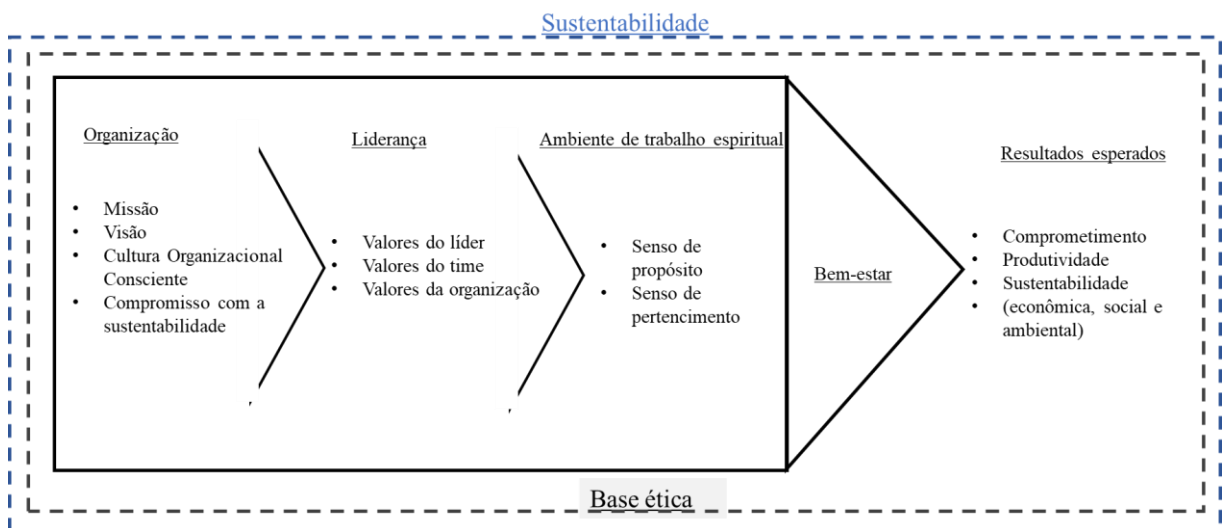
Fonte: Elaborado pela autora.

Na dimensão da liderança espiritual, pode-se observar quatro categorias: a visão, estabelece onde o líder deseja chegar; o altruísmo e a fé/esperança, estabelecem os valores, como o líder quer chegar; a conexão interior, refere-se ao que promove a regulação do líder como indivíduo para agir a partir de um estado de presença (Fry, 2003; Fry et al., 2010; Fry et al., 2005; Macini, 2020). Na dimensão do ambiente de trabalho espiritual as duas categorias, propósito e pertencimento, estabelecem a motivação do líder para agir e seguir promovendo iniciativas (Fry, 2003; Fry et al., 2010; Fry et al., 2005; Macini; 2020). Na dimensão do ambiente de trabalho sustentável a categoria bem-estar expressa como as pessoas se sentem com o ambiente, a partir da relação consigo, com outras pessoas e a cultura organizacional (Samul, 2020), sendo a conexão direta com o senso de propósito e pertencimento promovido pelo ambiente de trabalho espiritual (Oh & Wang, 2020; Samul, 2020). A categoria produtividade seria o resultado de ação, desejo e motivação para buscar a eficiência na produção de resultados, benefícios ou lucros de uma organização (Fry et al., 2010), enquanto o comprometimento é o nível de importância e priorização, o compromisso com a organização ocupa, sendo o grau de lealdade ou apego à organização (Samul, 2020). Por fim, a categoria sustentabilidade seria como o líder integra a sustentabilidade social, ambiental, econômica para que suas iniciativas e de seus times se tornem sistemicamente transversais (Fry, 2003; Fry et al., 2010; Fry et al., 2005; Ploum et al., 2018; Macini, 2020).

A partir das categorias apresentadas, esse ensaio propõe o Modelo de um ambiente de trabalho sustentável a partir da liderança espiritual (figura 2) que busca contribuir com a operacionalização da liderança espiritual como um modelo de gestão para alcançar a sustentabilidade.

**Figura 2**

*Modelo de um ambiente de trabalho sustentável a partir da liderança espiritual*



Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo de ambiente de trabalho sustentável apresentado nesse ensaio, considera a sustentabilidade como fator que integra a organização, líderes e seus times. A ética se torna referência para determinar e estabelecer os limites das iniciativas que percorrem as condições ideais para a construção e manutenção de um ambiente de trabalho sustentável. Nesse sentido, uma organização que busca agir a partir de uma cultura organizacional consciente, estabelece o vínculo sistêmico entre missão, visão e valores organizacionais. Um líder que age a partir da liderança espiritual, integra valores espirituais aos seus, de seus times aos valores da

organização com o desejo de estabelecer um ambiente de trabalho sustentável. Esse ambiente é construído e mantido quando, a estratégia organizacional se conecta a um propósito maior e assume um compromisso com a sustentabilidade. Quando líderes e seus times conectam visão a valores e os manifestam em qualidades que podem ser percebidas em suas iniciativas. A partir disso, uma forma de mensurar se a organização promove um ambiente de trabalho sustentável seria, a partir da compreensão de como líderes e seus times percebem o senso de propósito e pertencimento, o bem-estar, o comprometimento e a produtividade nos níveis individuais, nos times e como isso impacta a organização.

Enfatiza-se que o modelo construído a partir da fusão da teoria da liderança espiritual proposta por Fry (2003) ao modelo de ambiente de trabalho sustentável proposto por Samul (2020) fez parte de um ensaio teórico e nesse sentido, precisa ser validado em pesquisas futuras que comprovem as relações e aplicabilidade prática.

Apresentado o modelo, segue-se para a conclusão.

#### **4. CONCLUSÃO**

Este ensaio teórico objetivou a partir da fusão de teorias, relacionar pontos de convergência e divergência de valores organizacionais, dos líderes e seus times, o que permitirá identificar gaps entre valores pessoais, nos times e organizacionais para direcionar modelos de desenvolvimento e capacitação dos líderes que proporcionem a convergência com ODS 0 e os habilite a endereçar a agenda 2030 a partir de uma estratégia de gestão.

Buscando atender estas demandas, o modelo teórico apresentado (Figura 2) almeja estruturar um método de análise de forma sistemática que permita trazer a validade, confiabilidade e formalidade, em múltiplos níveis de análise, com base na liderança espiritual. Através das construção e manutenção de ambientes de trabalho sustentáveis busca-se identificar padrões de iniciativas baseadas em valores espirituais, que promovam o desenvolvimento dos indivíduos, e guiam as organizações no processo de cumprimento da agenda 2030 a partir de líderes capacitados e conscientes.

Considerando esta fusão de modelos e que a partir de sua validação, um novo método de diagnóstico de valores poderá então identificar gaps entre valores pessoais, nos times e na organização e estabelecer um *framework* que possibilite difundir a liderança espiritual como um mecanismo de gestão que possibilite apoiar as organizações a alcançar a sustentabilidade.

#### **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arnaud, S. and Wasieleski, D.M. (2014), “Corporate humanistic responsibility: social performance through managerial discretion of the HRM”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 120 No. 3, pp. 313-334.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145
- Azapagic, A., 2003. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Saf. Environ*, 81, 303-316
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5-14.
- Brundland, G. H. (1987). World commission on environment and development. Our common future oxford.
- Cashman, K. (1998). Leadership from the inside out. Provo, Utah7 Executive Excellence Publishing. Collins,
- Cavagnaro, E., & Curiel, G. (2017). The three levels of sustainability. Routledge.
- Corral-Marfil, J.-A., Arimany-Serrat, N., Hitchen, E. L., & Viladecans-Riera, C. (2021). Recycling Technology Innovation as a Source of Competitive Advantage: The Sustainable

- and Circular Business Model of a Bicentennial Company. *Sustainability*, 13(14), 7723. <https://doi.org/10.3390/su13147723>
- Covey, S. R. (1991). *Principle-centered leadership*. New York: Fireside/Simon & Schuster.
- Cregård, A. (2017). Investigating the risks of spiritual leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 533–547. <https://doi.org/10.1002/nml.21262>
- da Silva, L. H., Uemura, M. R. B., Saboia, L. M., Pinheiro, E. H. Y., & Ghedine, T. (2021). The relationship between Human Resource Management practices and Collective Competencies: a case study in a certified B company. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11(1), 1-14.
- De Almeida Ramoa, C. E., & Da Silva Flores, L. C. (2018). Desenvolvimento Sustentável: um fator estratégico às organizações em uma cronologia dos fatos relevantes e o Objetivo 14 como orientação ao setor de cruzeiros marítimos. *Turydes: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 11(25).
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in psychology*, 8, 1534.
- Dreyfus, H. L. (1996). Being and power: Heidegger and Foucault. *International journal of philosophical studies*, 4(1), 1-16.
- Drnevich, P. L., Mahoney, J. T., & Schendel, D. (2020). Has strategic management research lost its way?. *Strategic Management Review*, 1(1), 35-73.
- "ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Crossman, J. (2011). Environmental and Spiritual Leadership: Tracing the Synergies from an Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 553–565. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0880-3>
- De Almeida Ramoa, C. E., & Da Silva Flores, L. C. (2018). Desen"
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual leadership as a model for Islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95.
- "Eisler, R., & Montouori, A. (2003). The human side of spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 46–56). New York: M. E. Sharp.
- Evans,"
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Organization Development Journal*, 17(5), 11–17.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.
- Fink, L. (2017). Larry Fink's 2019 letter to CEOs: Profit & Purpose. <https://www.blackrock.com/america/offshore/2019-larry-fink-ceo-letter#:~:text=Purpose%20is%20not%20the%20sole,and%20purpose%20are%20inextricably%20linked>
- Freeman, R. E. (2017). The New Story of Business: Towards a More Responsible Capitalism. *Business and Society Review*, 122(3), 449–465. <https://doi.org/10.1111/basr.12123>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2008). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116360>
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. *Tarleton State University—Central Texas*

- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford: Stanford Business Books
- Fry, L. W., & Whittington, J. L. (2005, August). Spiritual leadership as a paradigm for organization transformation and development. In 65th Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii (pp. 5-10).
- Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667–1696. <https://doi.org/10.1177/0018726709346380>
- Galleli, B., Hourneaux Jr, F., & Munck, L. (2020). Sustainability and human competences: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 1981-2004. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0433>
- Galleli, B., Semprebon, E., Dos Santos, J. A. R., Teles, N. E. B., de Freitas-Martins, M. S., & da Silva Onevetch, R. T. (2021). Institutional pressures, sustainable development goals and covid-19: How are organisations engaging? *Sustainability (Switzerland)*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112330>
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 3–28). New York: M. E. Sharp.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L., & Fry, L. W. (2005). From Advocacy to Science: The Next Steps in Workplace Spirituality Research. In R. Paloutzian, & C. Park (Org.), *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality* (pp. 515–528). Newbury Park, CA: Sage.
- Giacalone, R., Jurkiewicz, C., & Fry, L. (2005). From advocacy to science. *The Psychology of Religion and Spirituality*, 515-528.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
- Heidegger, M. (1996). *Being and time: A translation of Sein und Zeit*. SUNY press.
- Hunsaker, W. (2014). Spiritual leadership in South Korea: A multi-sample analysis of the brokerage sector. *Life Science Journal*, 11(7), 84-88.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2021). Insights on entrepreneurial bricolage and frugal innovation for sustainable performance. *Business Strategy and Development*, 4(3), 237–245. <https://doi.org/10.1002/bsd2.147>
- Jiménez, P., Winkler, B., & Bregenzer, A. (2017). Developing sustainable workplaces with leadership: Feedback about organizational working conditions to support leaders in health-promoting behavior. *Sustainability*, 9(11), 1944.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-319.
- Lambrechts, W., Mulà, I., Ceulemans, K., Molderez, I., & Gaeremynck, V. (2013). The integration of competences for sustainable development in higher education: an analysis of bachelor programs in management. *Journal of Cleaner Production*, 48, 65-73.
- Legault, M. (2012). *Conscious Capitalism: Leaders and Organizations with a World View*. *Integral Leadership Review*, 12(2).
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 35-52.
- Macini, N. (2021). *Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: um estudo sobre a contribuição da Liderança Espiritual em organizações*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Mackey, J., McIntosh, S., & Phipps, C. (2020). *Conscious Leadership: Elevating Humanity Through Business*. Penguin Random House LLC: New York, NY, USA.
- Mackey, J., McIntosh, S., & Phipps, C. (2020). *Conscious Leadership: Elevating Humanity Through Business*. Penguin Random House LLC: New York, NY, USA.
- Marins, J. (2019). A era do impacto. Recuperado de [https://www.google.com/aclk?sa=l&ai=DChcSEwi8qqrXo9b5AhUKQUgAHd40AhMYABAPGgJjZQ&ae=2&sig=AOD64\\_3p0qG2Xih\\_hEIfuLYw-\\_C9j\\_\\_65w&ctype=5&q=&ved=2ahUKEwj4h6PXo9b5AhVGBbkGHZJ5CakQ9aACKAB6BAgCEEg&adurl=](https://www.google.com/aclk?sa=l&ai=DChcSEwi8qqrXo9b5AhUKQUgAHd40AhMYABAPGgJjZQ&ae=2&sig=AOD64_3p0qG2Xih_hEIfuLYw-_C9j__65w&ctype=5&q=&ved=2ahUKEwj4h6PXo9b5AhVGBbkGHZJ5CakQ9aACKAB6BAgCEEg&adurl=)
- Milliman, J., & Ferguson, J. (2008). In Search of the "Spiritual" in Spiritual Leadership: A Case Study of Entrepreneur Steve Bigari. *Business renaissance quarterly*, 3(1).
- Mubashar, U. E. F., Salman, D. Y., Irfan, D. S., & Jabeen, P. D. N. (2020). Spiritual leadership in organizational context: A research gap in South Asia. *South Asian Studies*, 32(1).
- Neal, J., Bergmann Lichtenstein, B., & Banner, D. (1999). Spiritual perspectives on individual, organization and societal transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 175–185.
- Oh, J., & Wang, J. (2020a). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(3), 223–248. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>
- Osagie, E.R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T. and Mulder, M. (2016), "Individual competencies for corporate social responsibility: a literature and practice perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 135 No. 2, pp. 233-252.
- Pless, N. M., Sengupta, A., Wheeler, M. A., & Maak, T. (2021). Responsible leadership and the reflective CEO: Resolving stakeholder conflict by imagining what could be done. *Journal of Business Ethics*, 1-25.
- Pless, N. M., Sengupta, A., Wheeler, M. A., & Maak, T. (2021). Responsible leadership and the reflective CEO: Resolving stakeholder conflict by imagining what could be done. *Journal of Business Ethics*, 1-25.
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & Environment*, 31(2), 113-132.
- PNUD. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>
- Samul, J. (2020). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/su12010267>
- Samul, J. (2021)b. Spiritual dimensions in leadership: a comparative analysis of Polish and Bhutanese managers. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 847.
- Sisodia, R. (2011). *Conscious capitalism, a better way to win: A response to James O'Toole and David Vogel's 'Two and a half cheers for conscious capitalism'*. *California Management Review*, 53(3), 98–108
- Skudiene, V. and Auruskeviciene, V. (2012), "The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation", *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 49-67
- Strand, R. (2014), "Strategic leadership of corporate sustainability", *Journal of Business Ethics*, Vol. 123 No. 4, pp. 687-706.
- Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L., & Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. *Amfiteatru Economic*, 23(57), 483–503. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>

- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Szromek, A. R. (2020). The Importance of Spiritual Values in the Process of Managerial Decision-Making in the Enterprise. <https://doi.org/10.3390/su12135423>
- Tate, W. L., & Bals, L. (2018). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: toward a social resource-based view (SRBV) of the firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803-826.
- Thompson, S. (2005). Habits of Spiritually Grounded Leaders: It Takes Discipline and Persistence to Exercise These Practices of Mind. *School Administrator*, 62(10), 26.
- Thompson, S. (2005). Habits of Spiritually Grounded Leaders: It Takes Discipline and Persistence to Exercise These Practices of Mind. *School Administrator*, 62(10), 26.
- Wahyono, Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2020). The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(1), 90–113. <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2019-0015>
- Wiek, A., Withycombe, L. and Redman, C. L. (2011), “Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development”, *Sustainability Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 203-218.
- Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(4), 305–324. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>