

LIDERANÇA ESPIRITUAL EM UMA FUNDAÇÃO DA SAÚDE DE JOÃO PESSOA

THIAGO SILVEIRA RAMALHO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

NAYELE MACINI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

LIDERANÇA ESPIRITUAL EM UMA FUNDAÇÃO DA SAÚDE DE JOÃO PESSOA

1. INTRODUÇÃO

A liderança exerce o papel de mobilizar pessoas em prol de um objetivo (Kouzes & Pozner, 1987), e mediante especificidades organizacionais um estilo pode ser adotado. Os modelos de liderança tradicional limitam-se às relações de troca entre líder e seguidor, nas quais o apoio, reforço e direcionamento são pautados em premissas econômicas de custo-benefício. Estes não são mais adequados e eficazes, por envolverem práticas burocráticas e mecânicas, dando lugar às abordagens alternativas, como a liderança carismática, transacional, transformacional e contingencial (Avolio et al., 2009). Dentre emergentes, a liderança espiritual (LE) destaca-se pelo potencial de impacto positivo, em criar visão e congruência de valores na equipe, a capacitar a nível individual, promovendo compromisso e produtividade (Fry, 2003).

Quanto à atuação de líderes na saúde, são sinalizadas consequências das antigas formas embasadas em sistemas patriarcais e hierárquicos, como rotatividade, evasão e *burnout* (Hatcher, 1991). A LE tem capacidade de atender necessidades rotineiras, assim como promover alternativas sociais para situações emergenciais, como a da pandemia da Covid-19 (Klaus & Fernando, 2016; Williams, 2020). Porém, questionamentos a respeito da viabilidade prática da LE em organizações com fins lucrativos têm indicado falhas na intenção espiritual e na própria finalidade. Dentre as questões destacam-se o propósito além do lucro, a definição de espiritualidade e sua diferença de dogmas religiosos (Nicolae et al., 2013).

Os estilos e atributos de liderança é um dos temas abordados na área da gestão de pessoas no terceiro setor - TS (Raptopoulos & Silva, 2018), bem como comparados entre organizações com e sem fins lucrativos - OSFLs (Rowold et al., 2014), e explorados com relação à rotatividade de seus executivos (Stewart, 2016). As Organizações da Sociedade Civil (OSC) são OSFLs características do TS da sociedade, seguido do Mercado e do Estado. O TS tem ascendido academicamente devido a sua tendência às questões sociais e ambientais, o que demonstra uma disposição promissora frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais foram idealizados pela Organização das Nações Unidas (ONU), e têm sido adaptados a níveis nacionais, estaduais e municipais (ODS Brasil, 2021). São 781.922 OSCs no Brasil, onde João Pessoa/JP/PB ocupa a 22ª posição (2.944), divididas em onze áreas; a Religião com mais unidades e a Saúde com menos, contabilizando, esta última, 34, sendo 30 Associações Privadas e quatro Fundações Privadas em JP (IPEA, 2020).

Tratando-se da saúde (Fry, 2005), Alcoólicos Anônimos (AA) foi mencionado na pesquisa seminal de LE (Fry, 2003). Ainda que a LE tenha características inerentes à OSC, verifica-se uma lacuna de pesquisas que identifiquem tais *práxis*, já que foi encontrado apenas um estudo que trata da LE no TS (Cregård, 2017). Outro *gap* é que não foi verificado nenhum estudo que analisasse o Modelo Holístico de Liderança Espiritual (MHLE) de Oh & Wang (2020). Estudar estilos de lideranças atuantes no TS auxilia o desenvolvimento de práticas da gestão de pessoas mais fidedignas a estas organizações (Raptopoulos & Silva, 2018). Portanto: quais as características da liderança espiritual em uma Fundação da saúde em João Pessoa?

Há uma carência de estudos qualitativos sobre o tema, escassez de investigações que contemplem os antecedentes e prevejam a LE, e faltam pesquisas com líderes e liderados (Oh & Wang, 2020). Os autores ainda ressaltaram que nenhum do total de 11 estudos qualitativos identificados considerou os seguidores. Com base em Fry (2003), os autores elaboraram um MHLE com 47 fatores distribuídos em cinco componentes: Antecedentes, Qualidades da Liderança Espiritual, Bem Estar Espiritual, Moderadores e Mediadores, e Resultados no Seguidor e na Organização. Sendo assim, a presente investigação qualitativa objetivou identificar as características da liderança espiritual em uma organização da saúde no TS, voltada para a dependência química, por meio de entrevistas semi estruturadas embasadas em todos os

componentes do MHLE, o que inclui os Antecedentes, contemplando líderes e seguidores, por considerar os benefícios mútuos que a aplicação deste estilo de liderança pode promover.

Este estudo contribui empiricamente para a academia, pois atende às lacunas acima e dá luz à aplicação da LE no TS, favorecendo gestores de OSCs. Ainda contempla o ODS 3, relacionado à saúde e o ODS 3.5, à prevenção e tratamento do abuso de álcool e outras drogas (ODS Brasil), em uma Fundação que trata de um problema mundial complexo de saúde pública, a dependência.

2. MODELO HOLÍSTICO DE LIDERANÇA ESPIRITUAL E O TERCEIRO SETOR

O MHLE (Oh & Wang, 2020) consiste em cinco componentes principais, cada um deles com determinada quantidade de fatores, totalizando 47: 1º “Antecedentes” (2), 2º “Qualidades dos Líderes Espirituais” (3), 3º “Bem-estar Espiritual” (2), 4º “Moderadores” (8) e “Mediadores” (8) e 5º “Resultados” nos Seguidores, Atitude ou Psicológico (9) e Comportamental (7), ou na Organização, Tangível (3) e Intangível (5). O recente MHLE reforça a necessidade dos funcionários em buscar oportunidades de realização de atividades significativas, que promovam uma sensação de comunidade no local de trabalho (Abbas et al., 2020), ou seja, que elevem o sentimento de pertencimento ao grupo. O líder com atributo espiritual é um motivador dos seus seguidores no alcance da visão e missão organizacional (Usman et al., 2020). Fry (2003) abordou a LE de forma holística, ao considerar o ser humano a partir de quatro dimensões: física (o corpo), mental (o pensamento lógico racional), emocional (o coração, sentimentos) e espiritual (religião ou poder superior de acordo com a compreensão de cada indivíduo). O autor ganhou relevância na construção de um modelo amplamente utilizado (Sumanasiri, 2020).

O primeiro componente do MHLE é o único não abordado nos estudos qualitativos levantados por Oh & Wang (2020). Os Antecedentes referem-se aos proeminentes preditores da LE, que podem prever e/ou influenciar a atuação de um líder espiritual, são eles: vida interior e ordem social (confucionismo). Entende-se que o fator “vida interior” pode ser abordado por meio de programas de desenvolvimento de liderança, os quais podem ajudar a enfatizar a importância da autorreflexão e da atenção plena, e assim, discernir melhor a respeito da congruência entre a sua atuação como líder de atributo espiritual na organização, sua satisfação pessoal e seu serviço prestado (Fry et al., 2017; Fry & Nisiewicz 2013). A Ordem Social, refere-se aos valores culturais incorporados, mais especificamente aos confucionistas. Esses valores (como, persistência, harmonia, adaptabilidade, paciência e auto cultivo) podem abranger uma parte da vida interior dos trabalhadores, e contribuir para o surgimento da LE em um contexto confucionista resultando em uma liderança pautada na moral e virtuosidade (Hunsaker, 2014).

O segundo componente refere-se aos valores, atitudes e comportamentos do líder, e é composto por três “fatores”. Na LE o “amor altruísta” é “uma sensação de integridade, harmonia e bem-estar produzida por meio do cuidado, preocupação e valorização de si mesmo e dos outros” (Fry, 2003, p. 712). Um líder com atributo espiritual motiva os seguidores e valoriza as pessoas que o cerca, com atitude positiva, reflexo da “esperança/fé” e de uma “visão” clara e transcendente de serviço aos interessados, consequentes da prática do olhar interior (Fry & Nisiewicz, 2013). O terceiro diz respeito às necessidades do seguidor para sua sobrevivência espiritual e é composto por Chamado/Significado (Crenças religiosas ou propósito superior) e Associação/pertencimento. Diante da necessidade de encontrar sentido no trabalho, os líderes com atributos espirituais podem influenciar seus seguidores a criarem significados compartilhados em prol de um objetivo comum, tornando as organizações fontes de encorajamento e envolvimento de um senso comum fruto da interconexão entre seus funcionários, tanto em termos de pares como de arranjos hierárquicos, gerando assim uma sensação de pertencimento (Nicolae et al. 2013). As crenças religiosas diferenciam-se da espiritualidade (propósito superior). A religião é um processo público, institucionalizado,

baseado em textos sagrados, rituais e práticas; e a espiritualidade é experiência privada, não sistematizada, e de interpretação individual (Crossman, 2010).

Os “Moderadores e Mediadores” são intangíveis ou atitudinais, ao invés de tangíveis e comportamentais e podem facilitar ou inibir os resultados da LE. Os oito moderadores dividem-se em capital humano ou personalidade dos indivíduos: gênero (Wambura-Ngunjiri, 2010), anos de experiência de trabalho (Sadeghifar et al., 2014) e inteligência emocional (Lindebaum, 2013); capital social, que são variáveis relacionais ou contextuais: vínculo familiar (Madison & Kellermanns, 2013), apoio organizacional (Afsar et al., 2016) e cultura (Chen & Li, 2013); e características individuais: empreendedorismo (Elias, Othman & Yaacob, 2017) e propriedade psicológica (Arshad & Abbasi, 2014). Os “Mediadores” são compostos de motivação (Afsar et al., 2016; Chen & Li, 2013), satisfação (Yusof & Zulkiffli, 2016), significado, mentalidade e senso de comunidade (Javanmard, 2012), ética e confiança (Taboli & Abdollahzadeh, 2016). Por conseguinte mentalidade confucionista (Hackett & Wang, 2012), motivação auto-relacionada (Chen & Li, 2013), confiança no supervisor (Taboli & Abdollahzadeh, 2016), e espiritualidade no local de trabalho (Sani et al. 2016). A maioria das variáveis promovem a prática de LE e o alcance dos resultados.

Finalmente, os “Resultados”, a nível seguidor ou organizacional, possui quatro categorias distintas e suas respectivas quantidades de fatores: atitudinal/psicológico (9), comportamental (7), tangível (3) e intangível (5). Dentre eles, destacam-se nesta pesquisa o *burnout* (Yang & Fry, 2018), a saúde mental (Malekshahi, et al., 2014), a empatia ilimitada e o sacrifício pessoal (Cregård, 2017). Portanto, o exercício da LE é influenciado por forças externas que variam de acordo com os antecedentes e moderadores/mediadores, assim como internas, referentes às qualidades pessoais do líder e o bem-estar espiritual que sua atuação promove, o que leva a diferentes níveis e tipos de resultados. No entanto, sabe-se pouco da manifestação em OSCs, onde a motivação para a LE pode ser alcançada de forma mais coerente com a sua natureza (Cregård, 2017).

2.1 Liderança Espiritual no Terceiro Setor da Saúde

Desde a década de 1990 o número de organizações sociais, fundações, entidades associativas e demais tipos de instituições vem crescendo, aumentando assim a visibilidade, notoriedade e prestígio do TS (Fischer, 2004). Fato é que novas abordagens de parceria pública entre empresas, governo e OSFLs estão sendo estudadas no intuito de lidar de forma mais eficaz com a diversidade de questões empresariais e sociais que envolvem o ciclo de falência (Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2008). No entanto, muitas dessas organizações ainda tentam superar o “amadorismo” administrativo que prejudica seu desempenho em áreas como a financeira, jurídica e de recursos humanos (RH). Em geral, as OSCs não possuem uma área de gestão de pessoas (GP) estruturada, por isso é comum presenciar um gestor assumindo um papel de profissional de RH, mesmo sem formação na área. Apesar disso, verifica-se uma preocupação em desenvolver uma GP a partir da valorização do indivíduo (Binotto, Lima, Siqueira & Silva, 2016).

Para isso é preciso estudar os estilos e atributos da liderança no TS, que segundo Raptopoulos & Silva (2018), aqueles baseados em valores, como o transformacional, são os que se sobrepõem neste setor. Portanto, a gestão de OSCs é um desafio que a LE pode lidar por duas razões: os gestores com atributos espirituais têm a capacidade de comunicar-se implicitamente com os seus seguidores demonstrando sua preocupação com o bem-estar físico e mental, assim como é capaz de motivar os liderados de forma mais eficaz, se comparadas às organizações com fins lucrativos, as quais têm meios monetários e melhores condições materiais de fazê-lo. Esse tipo de liderança diminui as taxas de licença médica a curto e longo prazo, o que é comum em OSFLs, especialmente as de serviços humanos (Cregård, 2017). Em

organizações da saúde, como a Fundação, a aderência de uma LE pode influir positivamente nos resultados pessoais e organizacionais, a partir de fatores mediadores e moderadores.

A Fundação Resgatando Vidas, com sede em João Pessoa/PB e atuação por meio do Centro de Treinamento Resgatando Vidas (CTRV) no Conde/PB, foi criada em 2014. Segundo seu estatuto a missão é “prevenir contra a adicção e encaminhar pessoas adictas para centros terapêuticos ou grupos de apoio, oferecendo-as profissionalização, capacitação e discipulado, para serem líderes cristãos íntegros” e a visão é “ser uma Fundação de referência no Brasil, que ajuda a prevenir e a transformar pessoas adictas em líderes cristãos íntegros”. Segundo o presidente, os valores são pautados em princípios identificados em versículos bíblicos. Ainda em 2014, a Fundação foi reconhecida publicamente pelo Ministério da Justiça (MJ) via Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (Senad) pela significativa contribuição nas ações de implementação e fortalecimento da Política Nacional sobre Drogas. O Conselho Diretor que deveria ter nove integrantes conta apenas com o Diretor de Internação, de Ressocialização, o Psicológico e o Espiritual. Já o Conselho Curador só está ocupado pelo Presidente, pois a Fundação, que tem três funcionários fixos, está em processo de transição, mudança de razão social/nome fantasia, e em fase de construção de um templo no local.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder quais as características da LE na Fundação Resgatando Vidas, a presente pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, com um escopo temático que trata das categorias e fatores do MHLE (Oh & Wang, 2020). O escopo geográfico é uma OSC da saúde em João Pessoa/PB e o temporal é longitudinal. O estudo de caso é único, do tipo interpretativo (Godoy, 2010), pois descreve o fenômeno estudado buscando padrões nos dados e desenvolvendo categorias conceituais que ilustra, confirma ou opõem-se às suposições teóricas. Os dados secundários são fotos e vídeos registrados para esta pesquisa, conteúdo de redes sociais e o próprio estatuto da Fundação. Os primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada baseada no MHLE, via Zoom. As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo. A segurança das informações foi garantida via Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme orientação do CEP/UNIPÊ (2021). O roteiro de entrevista foi feito em Excel e diário de bordo manual utilizado como registro dos principais pontos, totalizando 56 páginas de anotações.

O presidente entrevistado, diretor do CTRV, indicou os demais integrantes da amostra: um líder, um liderado e um ex-funcionário. Os encontros com eles ocorreram entre os dias 26/03/21 e 03/04/21, totalizando aproximadamente 6h30min de entrevistas. Portanto, a pesquisa foi dividida em quatro momentos: (i) assinatura eletrônica do TCLE (ii) preencher um questionário para obtenção de dados sociodemográficos; (iii) comparecer a todas as entrevistas programadas *online*. O questionário sociodemográfico caracterizou a amostra. Eles são do sexo masculino, direcionam equipes, a maioria entre 35 e 54 anos e um mais de 60. Só o presidente tem pós-graduação, dois ensino médio completo e um incompleto. Um deles é ex-funcionário. Além da atuação na Fundação, o atual concorrente exerce função em outras atividades de serviço há cerca de 5 anos, e o presidente atua na Construção como diretor, há mais de oito anos, ambos em empresas com até 99 colaboradores. A presidência é exercida há 7 anos, dois entre 3-5 anos (um monitor de dependência química e outro “detentor” e monitor), e o último trabalhou por 3 anos como Educador, Diretor de Internação e Diretor do CTRV. Eles exercem diferentes papéis de líder, a maioria supervisiona oito a 28 pessoas há um período que varia de um a cinco anos; e um deles, mais de 29 a mais de 8 anos. Houve dificuldade em dizer os valores da Fundação.

A atividade hermenêutica de análise interpretativa dos dados coletados do fenômeno de LE na Fundação, a partir das experiências dos indivíduos participantes, da sua estrutura básica (Merriam, 1988), ocorreu em seis etapas (Godoy, 2010): 1. Criar protocolos de entrevista para

CTRV, onde os dependentes químicos internos, chamados de “alunos”, são treinados para serem “líderes cristãos íntegros”, com base em ensinamentos bíblicos da religião evangélica. Todos os entrevistados se dizem orientados por Deus via palavra bíblica. Os liderados têm o líder como um exemplo de comportamento e vida a ser seguido. Ao contar sua história de vida e as dificuldades, os participantes demonstram entendimento, aprendizado e gratidão por terem superado adversidades e as utilizar como experiência para embasar sua atuação profissional. Tanto os líderes como os liderados têm uma rotina de oração e reflexão em casa e no trabalho.

A liderança e seus liderados são receptivos aos adictos independente de sua condição financeira, atendendo moradores de rua, ou do que tenham cometido em decorrência do uso. Porém, todos os internos devem seguir a doutrina pregada na internação, o que é um limitante para os que têm outras crenças e visão de mundo, dimensão esta que é um importante indicador cultural do indivíduo. Portanto, a última característica da “Vida Interior” foi considerada “em partes”, devido a limitação da crença pregada na Fundação e a resistência radical com as demais.

Quadro 1 - Antecedentes da Liderança Espiritual na Fundação

Vida Interior		
Procuro orientação sobre como viver uma vida boa com pessoas que respeito, grandes professores / escritores e/ou um Poder Superior, Ser ou Deus	Mantenho uma atitude de gratidão mesmo quando enfrento dificuldades	
Eu mantenho uma vida interior ou prática reflexiva (por exemplo, passar um tempo na natureza, orar, meditar, ler literatura inspiradora, ioga, observar tradições religiosas e escrever um diário)	Tenho compaixão pelas esperanças e medos de todas as pessoas, independentemente de como elas veem o mundo com base em sua cultura e experiências anteriores	
Ordem Social (Confucionismo)		
Autocultivo	Harmonia com outros	Jeong
Tolerância de outros	Relações de pedidos	Lealdade aos superiores
Solidariedade com os outros		

Fonte: Autores via Fry et al. (2017), Hunsaker (2014) e Oh & Wang (2020).

O confucionismo da “Ordem Social” refere-se aos valores confucionistas (Hunsaker, 2014) listados (Quadro 1), e analisados a seguir. Um deles é o *Jeong*, que pode ser definido como “um vínculo de afeto ou sentimentos de empatia com os outros”. O conceito de *Jeong* é encarado pela filosofia confucionista como a fusão complexa de sete emoções: alegria, felicidade, tristeza, raiva, ódio, preocupação e medo, dessa forma entende-se que é possível compreender emocionalmente outra pessoa, a partir do exercício de colocar-se no lugar do outro (Yang, 2006, p. 285).

O “Autocuidado” é um dos indicadores de recuperação, o qual os funcionários buscam despertar neles mesmos e nos internos. A “Harmonia” é um preceito básico para a convivência entre eles, principalmente devido à rotatividade de internos com experiências e condições diversas. Sobre “*Jeong*”, a empatia é perceptível nas “falas” dos entrevistados quando relatam casos de seus “alunos”, muitos deles já experimentados por eles, alguém próximo, ou por um ex-interno. A “Tolerância” é um dos princípios básicos que os envolvidos buscam desenvolver e praticar. Quanto à “Relação de Pedidos”, foram reportados alguns pedidos pessoais entre os profissionais que envolvem família, saúde e questão financeira, o que indica uma relação além do profissional. A respeito da “Lealdade”, todos os seguidores demonstram admiração, lealdade e gratidão ao presidente da Fundação. Sobre a “Solidariedade”, é possível identificar que o líder atende à população carente e orienta os seguidores a serem prestativos, evidenciados na cota social de “resgates”. As atividades de laborterapia auxiliam o desenvolvimento desta qualidade.

4.2 Valores, Atitudes e Comportamentos do Líder

Os três fatores deste componente foram analisados com base em Fry et al. (2017). A Fundação atendeu integralmente a todas as características teóricas de “Amor Altruísta” e a três das quatro da “Esperança ou Fé”, a outra foi atendida de forma parcial. Quanto à “Visão”, todas foram observadas parcialmente (Quadro 2). A respeito do “Amor Altruísta”, os seguidores se dizem bem representados por seus líderes, reportam a confiança e humildade deles e os vêem como conselheiro, visão de esperança e exemplo a ser seguido. A “coragem de defender o seu povo” foi observada a partir dos casos relatados sobre episódios pessoais em que os líderes intervieram positivamente, além do auxílio em momentos de necessidade, reportado pelos seguidores.

Quadro 2 - Valores, Atitudes e Comportamentos do Líder na Fundação

Amor Altruísta		
Os líderes da minha organização “seguem o caminho” e “fazem o que falam”		Os líderes da minha organização são honestos e sem falso orgulho
Minha organização é confiável e leal aos seus funcionários	Os líderes da minha organização têm coragem de defender seu povo	Minha organização é gentil e atenciosa com seus funcionários e, quando eles estão sofrendo, quero fazer algo a respeito
Esperança ou Fé		
Tenho fé em minha organização e estou disposto a “fazer o que for preciso” para garantir que ela cumpra sua missão		Demonstro minha fé em minha organização e em sua missão, fazendo tudo o que posso para nos ajudar a ter sucesso
Eu perseverarei e exerço um esforço extra para ajudar minha organização a ter sucesso porque tenho fé no que ela representa		Defino metas desafiadoras para meu trabalho porque tenho fé em minha organização e quero que tenhamos sucesso
Visão		
Eu entendo e estou comprometido com a visão da minha organização		Minha organização tem uma declaração de visão que revela o que há de melhor em mim
A visão da minha organização inspira meu melhor desempenho		A visão da minha organização é clara e atraente para mim

Fonte: Autores (2021) com base em Fry et al. (2017) e Oh & Wang (2020).

Quanto ao fator “Esperança ou Fé”, Oh & Wang (2020) contemplam as organizações baseadas em religiões (Low & Ayoko, 2018), bem como a espiritualidade e religião no local de trabalho (Benefiel et al., 2014). Empiricamente a fé na organização e no que ela representa está relacionada à religião adotada. O líder é pastor, os demais entrevistados se declaram evangélicos e baseiam todas as suas atividades organizacionais na “Bíblia Despertar”, voltada para dependentes químicos. Já que a religião fornece o contexto para a liderança com base nas crenças e práticas inerentes à mesma, e a espiritualidade é inerentemente pessoal, embora possa se manifestar em grupos e organizações, esta última não foi observada na Fundação (Fry et al., 2017). Em momentos de crise, o presidente investe dinheiro próprio ou da família para manter a Fundação, recebe internos com baixo poder aquisitivo em formato de cota assistencial, e realiza os esforços necessários para alcançar os objetivos organizacionais. O sucesso do negócio social é relacionado ao próprio desenvolvimento pessoal religioso. No entanto, não há um planejamento estratégico bem definido que viabilize mensurar o desafio das metas estipuladas. Porém, o presidente manifesta interesse em expandir a atuação para além das drogas, com estrutura religiosa mais consistente, foco na educação e no futuro profissional dos internos, o que pode ajudá-los a manter a abstinência.

Embora Sadeghifar et al. (2014) não tenham observado relação significativa entre a dimensão Visão da LE e a motivação geral da carreira, a mesma tem importância organizacional. Porém, a Fundação não realiza suas atividades a partir de uma visão recordada com frequência. A LE estimula a relacionamentos positivos com seguidores, cria significados compartilhados e desenvolve visões e valores (Oh & Wang, 2020). No entanto, verifica-se a falta de conhecimento do estilo de liderança empregado e consequentemente de como lidar e

equilibrar os propósitos religiosos pessoais com os profissionais, que pode ser consequente da baixa escolaridade observada, o que interfere nos resultados organizacionais (subseção 4.5). Essa postura incipiente presente nas organizações do TS é reportada na literatura (Fischer, 2004). O presidente entende e está comprometido com a declaração de Visão, mas o seguidor líder não tem conhecimento, clareza nem as suas atividades são guiadas por ela. Porém, a mesma reflete a realidade dos colaboradores, já que enfrentam problemas pessoais com a dependência e buscam a mesma solução, o que é um atrativo. Não há uma mensuração de desempenho oficial dos funcionários correlacionada com a visão estabelecida, mas ela vem sendo alcançada, visto o reconhecimento a nível Brasil via MJ.

4.3 Necessidades do Seguidor para Sobrevivência Espiritual

Como pode ser observado no Quadro 3, o “Chamado/Significado” teve todas as suas características (Fry et al., 2017) identificadas, o que pode ser uma influência do reflexo da LE exercida na Fundação, pois a mesma tem um efeito positivo e significativo no chamado (Riana, 2021). O segundo componente, “Filiação/Pertencimento”, também teve todos os elementos observados, o que provavelmente é consequência da aplicação da própria definição de LE, que compreende os “valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros, para que eles tenham um senso de sobrevivência espiritual por meio do pertencimento e do fato de ser membro” (Fry, 2003, p. 694-695).

Quadro 3 - Necessidades do Seguidor para Sobrevivência Espiritual na Fundação

Chamado ou Significado	
O trabalho que faço faz diferença na vida das pessoas	O trabalho que faço é significativo para mim
O trabalho que faço é muito importante para mim	Minhas atividades profissionais são pessoalmente significativas para mim
Filiação ou Pertencimento	
Sinto que minha organização me valoriza e valoriza meu trabalho	Sinto que minha organização demonstra respeito por mim e por meu trabalho
Sinto que sou valorizado como pessoa no meu trabalho	Sinto-me altamente considerado por meus líderes

Fonte: Autores (2021) com base em Fry et al. (2017) e Oh & Wang (2020).

Foi reportado o impacto do trabalho deles não só nos internos, mas também nas famílias e na sociedade em geral. Ainda, destacaram como é doloroso para eles ver um adicto ter que voltar à comunidade após recaídas. Os entrevistados consideram as suas atividades no tratamento de adictos em comunidade terapêutica de suma importância para os beneficiários e com relevante significado para eles próprios, já que relataram experiências de vida pessoal com a dependência. Eles afirmam o quão é gratificante presenciar a mudança dos indivíduos durante a internação. Os seguidores sentem-se valorizados enquanto pessoa e como profissional. Suas histórias pessoais servem de exemplos de superação para os internos. O limite entre o pessoal e profissional é quase imperceptível, entendido pelos seguidores como sinal de consideração às suas questões particulares. Eles expressam satisfação com a Fundação e seus líderes, por serem dispostos a compreendê-los.

4.4 Moderadores e Mediadores

Todos os oito moderadores foram percebidos empiricamente (Quadro 4) com base nos pressupostos teóricos. O primeiro deles foi a “Cultura”, pois além de abranger o aspecto de base religiosa e o baseado na ética, a teoria de Fry (2003) também considera o firmado em valor, como o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza o cuidado mútuo e orienta os funcionários a trabalharem em direção à visão. A missão da Fundação tem base em valores religiosos, dentre eles: a fé em Deus, não mentir, não roubar, não matar e perdoar. A partir da

visão de ser uma Fundação referência no Brasil, o reconhecimento público do MJ foi conquistado, o que demonstra um bom desempenho da cultura organizacional, tendo em vista que a mesma varia de acordo com a eficácia da LE (Chen & Li, 2013). A “Inteligência Emocional” é a capacidade de realizar um raciocínio preciso sobre as emoções e o conhecimento emocional para aprimorar o pensamento (Lindebaum, 2013). Todos os participantes têm histórico de dependência química pessoal ou na família, e aos contarem sua história de vida demonstraram saber lidar com o passado e ainda o utiliza como experiência a seu favor e de outros, com a atuação profissional na área.

Quadro 4 - Moderadores na Fundação

Moderadores	
Cultura	Inteligência Emocional
Orientação Empreendedora	Vínculo Familiar
Gênero	Suporte Organizacional Percebido
Propriedade Psicológica	Anos de Experiência de Trabalho

Fonte: Autores (2021) com base em Oh & Wang (2020).

A respeito da “Orientação Empreendedora” (OE), três características de uma OE são: inovador, proativo e assumir riscos. Ao aplicar uma LE há um impacto positivo na relação entre a OE e o desempenho da organização, pois a OE modera o desempenho organizacional (Elias et al., 2017). O líder possui um empreendimento com fins lucrativos e um histórico de outros negócios. O mesmo se diz inspirado pelo seu pai, que em vida foi um reconhecido empresário na cidade. Assim como ele, o ex-funcionário que já foi interno, passou pelo posto de seguidor e líder na Fundação, e hoje é um concorrente da Fundação, já que tem o próprio negócio na cidade. Sobre o “Vínculo Familiar”, o líder revela que sua esposa, pastora, integrará o Conselho como representante financeira e ressalta a influência dela e de sua família no negócio, além de destacar as doações familiares. Um seguidor relata que já morou com a família no centro terapêutico. Todos comentam sobre os reflexos do trabalho em casa. Por meio da liderança espiritual do líder, os membros familiares trabalhadores são mais capazes de alcançar um senso forte de propósito, significado e associação à organização do que os não familiares (Madison & Kellermanns (2013). Por outro lado, há um risco de prejudicar o profissional do negócio. Formar uma família e mantê-la são sinônimos de sucesso para eles. A relação entre líderes e liderados é como de membros de uma mesma família.

A respeito do “Gênero”, foram sugeridas pesquisas futuras sobre o efeito da LE em organizações femininas sem fins lucrativos (Cregard, 2017), como a realizada para explicar as lições a partir de experiências de mulheres líderes no Quênia (Wambura-Ngunjiri, 2010). No entanto, a Fundação estudada aceita apenas homens dependentes químicos, assim como existem as clínicas voltadas para mulheres, e as mistas. Apenas pessoas do sexo masculino e evangélicos trabalham no lugar. Sobre o “Suporte Organizacional Percebido”, à medida que um indivíduo percebe a espiritualidade no local de trabalho como parte do apoio organizacional recebido, a LE terá um maior impacto na espiritualidade da Fundação. Os funcionários têm altos níveis de percepção de que a organização percebe, apoia e valoriza seus componentes espirituais, e por isso são mais susceptíveis à influência de seus líderes, o que contribui para a espiritualidade no local de trabalho e colabora para admiração e espelhamento no presidente. Assim, é mais provável que esses seguidores tenham suas vidas interiores reconhecidas, sintam-se encorajados a dar o seu melhor no trabalho e conectem-se com o grupo (Afsar et al., 2016). A religião evangélica pregada e rituais advindos da prática, mantém e sintoniza os líderes e seguidores.

A “Propriedade Psicológica” (PP) é um estado em que um indivíduo sente que algo é seu (objeto-alvo), excluindo qualquer possibilidade de acordo de propriedade, estando disposto a assumir riscos e fazer sacrifícios pessoais em nome de uma entidade social. Por isso a PP é

essencial no relacionamento entre funcionário e a organização, pois tem importante consequência no comportamento (Arshad & Abbasi, 2014). Os seguidores da Fundação sentem-se parte do negócio, principalmente pela propriedade que os mesmos têm em aconselhar os demais a partir das suas experiências pessoais com as drogas. Por conta disso eles se envolvem profundamente com as histórias dos internos, arriscam suas vidas em atividades de “resgates” involuntários para internação, por exemplo, e muitas vezes trabalham além do expediente, até via móvel de suas casas em *dayoff*, até deslocando-se para locais perigosos em horários discrepantes, configurando insalubridade. Quanto aos “Anos de Experiência de Trabalho” (ET), é positiva a relação entre a adesão, motivação e a experiência de trabalho dos indivíduos (Sadeghifar et al., 2014). Na OSC a ET dos membros é mais orientada para a Fundação, fazendo com que eles se motivem mais, assim como uns aos outros, sintam-se mais pertencentes à organização, e tenham mais comprometimento com o trabalho.

Quanto aos oito “Mediadores”, seis deles foram identificados. Considerando o *triple bottom line* (Fry & Slocum, 2008), o fator “Paixão Ambiental” não foi observado, representando um entrave na contemplação do tripé sustentável em equilíbrio. Também não foi possível verificar o “Engajamento do Processo Criativo” a partir da coleta (Quadro 5). A respeito da “Mentalidade Confucionista”, seis virtudes são cardeais e comuns à LE (Hackett & Wang, 2012): coragem, temperança, justiça e prudência (Aristóteles) e humanidade e veracidade (Confúcio). Os valores confucionistas abrangem uma parte da vida interior das pessoas, quando os mesmos estão presentes apóiam o surgimento da LE em um contexto confucionista (Hunsaker, 2014). É possível identificar determinados valores nos entrevistados, como a coragem ao lidar com momentos de vida tão delicados dos internos, muitas vezes envolvendo tráfico e outros crimes; a humanidade, ao tentar entender seus clientes e auxiliá-los na superação de seus problemas; a veracidade ao serem transparentes com relação às suas próprias trajetórias pessoais a pesquisa; e o esforço em mudar e ter novos atributos.

Quadro 5 - Mediadores na Fundação

Mediadores	
Mentalidade Confucionista	Engajamento do Processo Criativo
Paixão Ambiental	Motivação Intrínseca
Ética Profissional	Motivação Auto-relacionada
Confiança no Supervisor	Espiritualidade no Local de Trabalho

Fonte: Autores (2021) com base em Oh & Wang (2020).

A “Motivação Intrínseca” (MI) pode melhorar a aprendizagem, desempenho e o bem-estar. A espiritualidade no local de trabalho eleva a MI do funcionário (Afsar et al., 2016). Ela é definida como o interesse e o prazer de uma atividade por si só, e está associada ao envolvimento ativo em tarefas por considerar interessante e divertida, o que promove crescimento e satisfaz necessidades de ordem superior (Fry, 2003). É perceptível a motivação dos líderes e seguidores com a atividade que exercem, pois percebem o processo de recuperação até a alta dos internos e encaram sua atividade de forma abstrata, de ordem religiosa, o que pode mediar positivamente a relação entre a LE e o desempenho. Quanto à “Motivação Auto Relacionada”, Maslow sugeriu que a necessidade de respeito (auto-estima) e de auto realização (crescimento, atualização e criatividade), são necessidades psicológicas de alto nível que transcendem as sociais (associação, amor e amizade), as relacionadas ao trabalho (significado/vocação) e à organização (filiação), conforme teoria hierárquica (Chen & Li, 2013). A religiosidade pregada no ambiente de trabalho em comum com a praticada na vida pessoal dos funcionários da Fundação impulsiona a motivação auto-relacionada.

A “Ética Profissional” tem a função de mediação entre LE e virtuosidade organizacional, além de gerar previsibilidade (Taboli & Abdollahzadeh, 2016). A área de atuação em dependência química exige uma ética profissional que inclui a preservação do anonimato dos internos e até dos funcionários, que é possível ser verificada na Fundação. A “Confiança no Supervisor” é a questão mais importante nas relações humanas e na vida organizacional. Ela exerce um papel de mediação entre LE e a virtuosidade organizacional (Taboli & Abdollahzadeh, 2016). A confiança que os seguidores têm em seus líderes supervisores é notória, baseada em respeito e compreensão. A “Espiritualidade no Local de Trabalho” (ELT) pode ser mensurada a partir de três circunstâncias: atitudes sobre si mesmos e seu ambiente de trabalho imediato, como sua unidade de trabalho funciona e o trabalho deles na organização como um todo (Ashmos & Duchon, 2000). A ELT não está necessariamente relacionada à religião, embora possa haver religiosidade no local de trabalho, como na Fundação, onde os funcionários a têm em comum, tornando-se um elemento que comunica a sensibilidade e interconexão em comunidade e na sociedade. Ela é provocada por um sentido de significância que é inerente ao labor, e pode gerar maior significância, motivação e excelência profissional (Sani et al., 2016). Apesar do conceito de ELT não estar relacionado à religiosidade.

4.5 Resultado do Seguidor e da Organização

Dois dos nove fatores do Resultado do Seguidor (categoria Atitude/Psicológico) foram analisados com base em Fry et al. (2017) (Quadro 7). Das cinco características do “Comprometimento Organizacional” foram identificadas duas de forma integral, uma parcialmente e as duas últimas não foram suportadas pela pesquisa. Das cinco características de “Satisfação com a Vida”, apenas uma foi identificada integralmente, duas parcialmente e duas ausentes. Da categoria “Atitude/Psicológico”, o fator “Intenção de Sair” foi identificado parcialmente, os demais integralmente. Da “Comportamental”, quatro foram integrais e dois ausentes (Quadro 6). A análise do “Comportamento Cidadão na Organização” foi embasada em Phuong et al. (2018) (Quadro 8). As dimensões da LE têm relação positiva com “Motivação de Carreira” (Sadeghifar et al., 2014). A LE exercida pelos líderes da Fundação propicia condições favoráveis para motivar os funcionários.

Quadro 6 - Resultado do Seguidor na Fundação

Atitude/Psicológico		
Motivação de Carreira	Intenção de Sair	Satisfação no Trabalho
Saúde Mental	Empoderamento Psicológico ou Propriedade	Empatia Ilimitada
Esgotamento no Trabalho		
Comportamental		
Autogestão de Carreira	Comportamento Ihsan	Comportamento Pró-Ambiental
Desempenho de Trabalho/Tarefa	Carga de Trabalho Pesada	Sacrifício Pessoal

Fonte: Autores (2021) com base em Oh & Wang (2020).

A satisfação no trabalho (ST) apresenta relação negativa com a “Intenção de Sair” e o bem-estar espiritual não foi significativamente relacionado à mesma (Yusof & Zulkiffli, 2016). Os seguidores não demonstram intenção de sair. No entanto, eles são influenciados pela religião e o bem-estar espiritual promovido, o que sozinho não é capaz de retê-los. Ao tempo que a saída do ex-colaborador é aparentemente positiva, já que empreendeu seu negócio e manteve boas relações com a Fundação, hoje concorrente, não foi possível averiguar o nível de ST na época, relativa a saída. A “Satisfação no Trabalho” não precisa estar ligada ao resultado, e apesar de

ser variável organizacional importante, a LE não tem efeito significativo nela (Sani et al., 2016). Apesar da literatura não evidenciá-lo, percebe-se que a boa relação pessoal entre líderes e seguidores reflete na satisfação profissional, a qual é reflexo da LE. Esse estreitamento entre os dois âmbitos extrapola as fronteiras organizacionais e pode impactar negativamente na vida dos seguidores e líderes.

A Visão tem papel principal na prevenção da “Saúde Mental” (Malekshahi et al. 2014). A Fundação atua nesta área, no trato da dependência química. A LE exercida, com um viés altamente religioso, foi a estratégia adotada para lidar com os internos. Há uma correlação positiva importante entre a LE e o “Empoderamento Psicológico” (Rasouli et al., 2013). Os funcionários têm segurança para lidar com problemas de alta complexidade que envolve internos e familiares, e têm autonomia no processo decisório de acordo com seu nível de atuação. Apesar da “Empatia Ilimitada” ser um fenômeno de carga de trabalho conhecido em liderança feminina (Brescoll 2016; Cregård, 2017), é possível evidenciar empiricamente esta característica em todos os entrevistados homens, pelos relatos de casos de risco, exaustão emocional e insalubridade, das operações de resgate compulsório, assim como nas horas extras trabalhadas em externa, de forma voluntária. Os *workaholics* têm níveis de satisfação mais altos quando subordinados à uma LE do que a outros estilos de liderança (Cregård, 2017). É relatado “*Burnout*” (Yang & Fry, 2018) pelas situações adversas à que são expostos diariamente. Porém, eles reportam as situações como parte do trabalho que realizam, evidenciando uma habilidade em lidar com a sobrecarga inerente à área de atuação.

A LE tem impacto profundo no comportamento de “Autogestão de Carreira” (AC) mediado pela autoestima e autoeficácia (Chen & Li, 2013). Os funcionários superaram suas experiências pessoais com a dependência pela carreira na área de tratamento da adicção, posicionando-se com propriedade sobre o tema. Essas duas qualidades unidas à autonomia dada pelo líder resultaram em AC, a qual propiciou que um deles abrisse seu próprio centro de reabilitação. O “Comportamento Ihsan” (CI) é a otimização do trabalho, realizar funções de acordo com bom desempenho e alta qualidade (Ismail, 2011). A LE, a ELT e a ST são alguns dos componentes para melhorar o CI. A ST é o principal componente para que percebam o CI (Sani et al., 2016). O fator ST da categoria Atitude/Psicológico foi identificado entre os participantes, o que sinaliza a possibilidade de CI.

Quadro 7- Atitude e Psicológico do Seguidor Espiritual na Fundação

Comprometimento Organizacional		
Sinto-me “parte da família” nesta organização	Eu realmente sinto que os problemas da minha organização são meus	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com esta organização
Eu falo sobre esta organização para meus amigos como um ótimo lugar para trabalhar	Tenho um forte sentimento de pertencer à minha organização	
Satisfação com a Vida		
As condições da minha vida são excelentes	Estou satisfeito com minha vida	Em muitos aspectos, minha vida é ideal
Se eu pudesse viver minha vida novamente, não mudaria quase nada	Até agora, consegui as coisas importantes que quero na vida	

Fonte: Autores (2021) com base em Fry et al. (2017).

A “Carga de Trabalho Pesada” (CTP) na LE está relacionada às dimensões do corpo, mente, emoção e espírito. Atender às necessidades emocionais e espirituais contribuem mais para a CTP. Quem assume uma CTP não consegue delegar muitas de suas tarefas (Cregård, 2017). Todos os entrevistados relatam experiências que configuram uma CTP, ao mesmo tempo que demonstram ST e naturalidade com as adversidades que lidam diariamente. No exercício

da liderança corre-se o risco de requerer do líder um papel de “Sacrifício Pessoal” (SP), especialmente quando ele é reeleito sucessivamente. Este sacrifício afeta as dimensões citadas e pode resultar em sobrecarga de trabalho (Cregård, 2017). As injeções monetárias pessoais do presidente, as doações familiares para suprir despesas e as condições relatadas dos “resgates” e trabalho extra configuram um sacrifício pessoal.

Sobre o “Comprometimento Organizacional” (CO), todos dizem fazer parte de uma família no trabalho e mantêm uma relação íntima entre os familiares de cada um deles. Como todos vivenciaram a dependência química na vida pessoal, lidam com os problemas dos internos como se fossem deles, o que promove empatia e altruísmo. Um dos seguidores esclarece estar bem satisfeito na posição que ocupa, não almejando mais crescimento, mesmo tendo ocupado um cargo mais elevado, devido às responsabilidades que não gostaria de lidar. Por outro lado, um ex-funcionário após ascensão na Fundação optou por abrir uma concorrente. Apesar da ST identificada, ao relatarem sua história de vida transparecem arrependimento de atitudes relacionadas ao uso e abuso de substâncias, suas escolhas e respectivas consequências. Enquanto uns relatam sua superação acadêmica e profissional, outros lamentam as oportunidades perdidas (Quadro 7).

O comprometimento organizacional impacta positivamente o “Comportamento Cidadão” individual na organização (Phuong et al., 2018). Das quatro características, três foram identificadas integralmente e uma não foi suportada pelos dados coletados (Quadro 8). Os participantes lidam com uma CTP, que os afeta em todas as dimensões citadas. Há um comportamento de solidariedade e empatia entre eles, onde a escutatória é um ponto forte, qualidade importante no tratamento da dependência, no qual inclui terapia de partilha em grupo, como AA e Narcóticos Anônimos (NA). A comunicação (conversar e reportar) é essencial. Eles transparecem prestativos, prontos para ajudar quando necessário, mesmo em *dayoff*.

Quadro 8 - Comportamento do Seguidor Espiritual na Fundação

Comportamento Cidadão na Organização	
Eu ajudo outras pessoas que têm uma carga de trabalho pesada	Eu reservo um tempo para ouvir os problemas e preocupações dos colegas de trabalho
Eu me esforço para ajudar os novos funcionários	Eu auxilio meu supervisor em seu trabalho, mesmo quando não sou solicitado

Fonte: Autores (2021) com base em Phuong et al. (2018).

Um fator dos “Resultados Tangíveis” não foi verificado: “Eficácia no Mercado” (Quadro 9). Isso se deve provavelmente ao desconhecimento administrativo organizacional, que dificulta traçar estratégias de curto, médio e longo prazos, além de uma limitação de entendimento regulamentário e jurídico enquanto OSC na prospecção de recursos e oportunidades, conforme reportado por Fischer (2004). Pelos mesmos motivos a “Satisfação do Cliente” e “Virtuosidade Organizacional” dos “Resultados Intangíveis” também não foram observados. O “Cinismo Organizacional” é ausente, permanecendo dois dados coletados.

A “Capacidade de Aprendizagem Organizacional” tem correlação positiva significativa com a LE (Aydin & Ceylan, 2009). Os internos são tidos como “alunos” em formação religiosa, e os monitores são professores da literatura cristã voltada para o tratamento da dependência química. Portanto, todas as atividades são pautadas nas dimensões da LE em busca do aprimoramento individual e coletivo, mas não há suporte integral de dados (Quadro 9).

A “Resolução Coletiva de Problemas” pode ser alcançada com a LE (Oh & Wang, 2020). Os monitores dos internos trabalham em equipe no intuito de atender as demandas e problemas complexos individuais, que no formato de internação facilmente se torna coletivo. A visão organizacional afeta a “Significância do Trabalho” que impacta no desempenho. Ao enriquecer o conteúdo do trabalho realizado por meio da espiritualidade e de valores, os funcionários apreciam a atividade realizada gerando efeito positivo no desempenho

(Javanmard, 2012). A religião evangélica cristã seguida pelos funcionários e propagada para os internos fortalece os laços entre os indivíduos e influencia positivamente no grau de significância. A Escala de “Cultura Organizacional” foi composta por quatro subescalas (gerencial, social, valor e objetivo). O líder tenta fortalecer os sentimentos de pertencimento dos seguidores e ao estimular a fé deles, ele oferece um ambiente de paz como resultado. Esta união estimula dois determinantes vitais da cultura: administrativo e de valor (Karadağ, 2009). Os seguidores são influenciados pelos valores religiosos compartilhados na organização, os quais afetam o objetivo organizacional e as atividades.

Quadro 9 - Resultados da Organização na Fundação

Tangíveis		
Eficácia de Mercado	Capacidade de Aprendizagem Organizacional	Resolução Coletiva de Problemas
Intangíveis		
Satisfação do Cliente	Significância no Trabalho	Cultura Organizacional
Cinismo Organizacional		Virtuosidade Organizacional

Fonte: Autores (2021) com base em Oh & Wang (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo foi identificar características da LE em uma Fundação de João Pessoa. Todas as categorias e 39 dos 47 fatores do MHLE foram identificados (Oh & Wang, 2020). Os resultados demonstram que a LE é fortemente presente na Fundação, considerando os pilares que envolvem o modelo: físico, mental, espiritual e emocional.

Frequentemente, o espiritual é abordado por meio de programas de terapia em grupo, como AA e NA, de forma abrangente, e em clínicas de recuperação, muitas vezes é enviesado por religião específica. Nesta última foi possível observar antecedentes, qualidade para líder espiritual, bem-estar espiritual, moderadores e mediadores. porém, os resultados foi a categoria com menos fatores positivos identificados e alguns negativos foram verificados: empatia ilimitada, *burnout*, carga de trabalho pesada e sacrifício pessoal. Portanto, entende-se que a crença religiosa ao tempo que é utilizada em favor do bem-estar espiritual do seguidor, pode corroborar para um excesso de dedicação no trabalho. A ausência de resultados como eficácia de mercado e virtuosidade organizacional, sinalizam possível reflexo da baixa qualificação profissional, embora Fischer (2004) há mencionado a exigência de alto nível das OSCs atuantes na saúde, o que pode ser uma característica comum em organizações voltadas ao tratamento da dependência química. A autora acrescenta que as organizações religiosas tendem à informalidade no trato com os recursos humanos, observada na Fundação. É importante saber no futuro, se trata-se de um sintoma inerente à área atuante ou pela adoção de atitude informal devido à influência religiosa.

Este trabalho contribui para os estudos dos estilos de liderança no TS, acrescentando às pesquisas sobre a aderência da LE em Fundações e Centros de Tratamento filantrópicos atuantes na área da drogadição. Corroborar academicamente com uma análise empírica do MHLE (Oh & Wang, 2020), atendendo às seguintes lacunas: abordagem qualitativa referente à LE, contemplação dos Antecedentes e consideração de líderes e seguidores. Colabora ainda com relevante empirismo a respeito da atuação masculina na LE (Brescoll, 2016), orienta os gestores de OSCs sobre o valor da adoção da LE, e indica quais os fatores e categorias merecem mais atenção, de acordo com este escopo, para alcançar melhor implementação e resultados.

O estudo limitou-se a um caso único com quatro entrevistados e acesso a dados secundários, delimitando os resultados a este escopo. Se reconhece que o estudo de caso múltiplo pode ampliar as discussões, sugerindo-se que seja realizado em diferentes OSCs que

trabalhem com o abuso do álcool e outras substâncias, de forma comparativa e interpretativa. Pelo exercício consciente da LE no TS ser incipiente, aplicar o método fenomenológico em diferentes associações, fundações e áreas, contribui para evolução do campo.

REFERÊNCIAS

- Abbas, A. et al. (2020). Spirituality at Workplace: Role of Spiritual Leadership, Productivity, and Emotional Exhaustion. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 526.
- Afsar, B. et al. (2016). Linking spiritual leadership & employee pro-environmental behavior: influence workplace spirituality, intrinsic motivation & environmental passion. *J. Env. Psychology*, 45.
- Arshad, A. & Abbasi, A. S. (2014). Impact of Spiritual Leadership on Organizational Outcomes in Police Department of Pakistan: Moderating Role of Psychological Ownership. *Sc.Int.*, 26(3).
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), p. 134-45. doi:10.1177/105649260092008
- Avolio, B. J. et al. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20 (5), p. 764–784.
- Aydin, B. & Ceylan, A. (2009). The Effect of Spiritual Leadership on Organizational Learning Capacity. *African Journal of Business Management*, 3(5). p. 184–190.
- Beckhauser & Domingues (2017). A profissionalização da gestão do voluntariado: um estudo de caso do departamento de voluntários do Hospital Israelita Albert Einstein. *R. Saúde Soc.*, 26(4).
- Benefiel, M., Fry, L. & Geigle, D. (2014). Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research. *Psych. of Religion and Spirituality*, 6(3), p. 175–187.
- Binotto, E.; Lima, A. N.; Siqueira, E. S. & Silva, F. M. V. (2016). Gestão de Pes. em Org. do Terceiro Setor: Um Modelo a Ser Construído. *Rev. Adm. Unimep*, 14(3).
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with Their Hearts? How Gender Stereotypes of Emotion Lead to Biased Evaluations of Female Leaders. *T. Lead. Qua.*, 27(3).
- CEP/UNIPÊ (2021). Comitê de Ética em Pesq. c/ Seres Humanos. <https://www.unipe.edu.br>
- Chen, C. & Li, C. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: contribution of follower's self-concept & preliminary tests for moderation of culture & manag. position. *T. Lead. Qua.*, 24(1)
- Cregård, A. (2017). Investigating the Risks of Spiritual Leadership. *Nonp. Man & Lead.*, 27(4).
- Crossman, J. (2010). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Lead & Org. Dev. J.*, 31(7).
- Elias, E. M., Othman, S. N., & Yaacob, N. A. (2017). Relationship of Spirituality Leadership Style and SMEs Performance in Halal Supply Chain. *Int. J. of Sup. Ch. Manag.*, 6(2).
- Fachrunnisa, O. & Ardian, A. (2014). The Role of Workplace Spirituality and Employee Engagement to Enhance Job Satisfaction and Performance. *Int. J. Org. Innov.*, 7(1).
- Fischer, R. M. (2004). Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: Voltolini, R. Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004. p. 65-78.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Qua.*, 14.
- Fry, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics & corporate responsibility*, (p. 47 – 83).
- Fry, L. et al. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), p. 22–47.
- Fry, L. W. & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*. Redwood city: Stanford University Press, 352 p.
- Fry, L. W., & Slocum, Jr. (2008). *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*. *Organizational Dynamics*, 37(1), p. 86–96.
- Godoy, A. (2010). Estudo de Caso Qualitativo. In: Godoi, B. & Silva (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos* (2ed., 115-146). SP: Saraiva.
- Hackett, R. D. & Wang, G. (2012). Virtues and leadership. *Manag. Decision*, 50(5).
- Hatcher, M. (1991). Transformational and Spiritual Leadership. *J. of Hol. Nursing*, 9(1).
- Hunsaker, W. D. (2014). Relationship of Confucian Values to Spiritual Leadership in a South Korean Context. *Asian Social Science*, 10 (12), p. 130–141.
- IPEA (20, Junho de 2020). Instituto de Pesq. Econ. Aplicada. <https://mapaosc.ipea.gov.br/>

- Ismail, A. I. (2011), *Islam the Straigh Way: Ya Allah Berilah Aku Kesuksesan*. Bogor:B.B.M.
- Javanmard, H. (2012). The Impact of Spirituality on Work Performance. *In.J.Sci.&Tec.*,5(1).
- Karadağ, E. (2009). Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*,9(3), p. 1357–1405.
- Kouzes, J. M., & Pozner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San F. CA: Jossey-Bass.
- Lindebaum, D. (2013). Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. *European Manag. J.*, 31(6).
- Low, J. J. Q. & Ayoko, O. B. (2018). The Emergence of Spiritual Leader and Leadership in Religion-Based Organizations. *Journal of Business Ethics*.
- Madison, K., & Kellermanns, F. W. (2013). Is the spiritual bond bound by blood? An exploratory study of spiritual leadership in family firms. *J. Manag., Spir. &Rel.*, 10(2).
- Malekshahi, D. et al. (2014). Relationship between Components of Spiritual Leadership&Mental Health of Students of Islamic Azad University Science&Research. *Int.J.Sci.Man.& Dev.*,2(6).
- Merriam, S. B (1988). *Qualitative research & case study apply in education*. S.Fran.:Jo.Bass.
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2008). Exploratory Study of America’sFamily Program: Using a New Leadership Paradigm to Break the Cycle of Failure.*Int.J.Pub.Ad.*,31(4).
- Nicolae, M.et al.(2013).Resear.AgendaSpiritualLeadership.WhereDoWeStand? *R.I.Comp.Man.*,14(4).
- ODS Brasil (14 de Junho de 2021). Obj. de Desen. Sustentável. <https://odsbrasil.gov.br/>
- Oh, J. & Wang, J. (2020). Spiritual leadership:current status and Agenda for future research and practice. *J. Manag., Spirituality & Religion*, p. 1-26.
- Puong, N. et al. (2018). Role of Leader’s Spiritual Leadership on Org. Outcomes. *As.AOM. J.*,23(2).
- Raptopoulos, M. M. S. C. & Silva, J. F. da (2018). Estilos e Atributos da Liderança no Terceiro Setor. *Pretexto*, 19(3), p. 119-135. doi: 10.21714/pretexto.v19i3.6161
- Rasouli, N. et al. (2013). Investigating the Relationship between Spiritual Leadership and Employees Psychological Empowerment in Khuzestan Utility. *International Business Management*, 7(2).
- Riana, I. G. (2021). Influence of Spiritual Leadership, Organizational Commitment and its Effect on the Performance of Lembaga Perkreditan Desa. *J.Asian Fin.Eco.&Bus.*,8(2).
- Rowold, J., Borgmann, L., & Bormann, K. (2014). Which Leadership Constructs Are Important for Predicting Job Satisfaction, Affective Commitment, and Perceived Job Performance in Profit versus Nonprofit Organizations? *Non Manag.&Leader.*, 25(2).
- Sadeghifar, J., Bahadori, M., Baldacchino, D., Raadabadi, M., & Jafari, M. (2014). Relationship between Career Motivation and Perceived Spiritual Leadership in Health Professional Educators: A Correlational Study in Iran. *Glob. J. H. Sci.*, 6(2).
- Saldaña, J.(2016). The coding manual for qualitative researchers. 3^{ed}.368p.L.A: SAGE Pu.
- Sani, A., Soetjipto, B. E. & Maharani, V. (2016). The Effect of Spiritual Leadership on Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Ihsan Behaviour.*Int.J.Ap.Bus&E.*,14(11).
- Stewart, A. J.(2016). Exploring Nonprofit Executive Turnover. *Nonp.Man.&Leader.*,27(1).
- Sumanasiri, E.(2020). Value-Based Organisational Leadership: A Literature Review. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(4), p. 92-104.
- Taboli, H.&Abdollahzadeh, S.(2016). Mediating Role of Trust in Supervisor&Professional Ethics in Relationship between Spiritual Leadership&Org.Virtuousness. *Int.Bus.Manag.*,10(11).
- Usman et al.(2020). Spiritual Leadership Management in Strengthening the Character of Students in Integrated Islamic Primary Schools. *Adv.in Soc.Sci., Edu.&Hum.Res.*, 526.CREAM 2020.
- Wambura-Ngunjiri, F (2010). Lessons in spiritual leadership from Kenyan women. *Journal of Educational Administration*, 48 (6), p. 755-768. doi:10.1108/09578231011079601
- Williams, M. (2020). Spiritual Leadership: Model Of Leadership. The Clute Institute. Clute International Academic Virtual Conferences Summer, August 3-4, 2020.
- Yang, I. (2006). Jeong exchange and collective leadership in Korean organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, p. 283-298. doi: 10.1007/s10490-006-9003-6
- Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *J. of Manag., Spirit. & Rel.*, 15(4). doi: 10.1080/14766086.2018.1482562
- Yusof, J. M. & Zulkiffli, S. N. A. (2016). The Relationship between Spiritual Leadership, Spiritual Well-Being, Job Satisfaction and Intention to Leave. *Int.J.Bus.M.Inv.*, 5(10).