

FACULDADE DAMAS DE INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIELY DE OLIVEIRA SILVA

**A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANALISANDO A
EXPERIÊNCIA DO SHOPPING RIOMAR**

Recife

2019

ADRIELY DE OLIVEIRA SILVA

**A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANALISANDO A
EXPERIÊNCIA DO SHOPPING RIOMAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de bacharel em administração, sob orientação da Professora Dr^a Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife
2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela biblioteca da Faculdade Damas da Instrução Cristã

S586e Silva, Adriely de Oliveira.
A espiritualidade no ambiente de trabalho: analisando a experiência do Shopping Rio Mar / Adriely de Oliveira Silva. - Recife, 2019.
45 f.:

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia Neves de Moura.
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2019.
Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Espiritualidade. 3. Espiritualidade no ambiente de trabalho. 4. Gestão de pessoas. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. Ed.) FADIC (2019.1-234)

Adriely de Oliveira Silva

**A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANALISANDO A
EXPERIÊNCIA DO SHOPPING RIOMAR**

Defesa Pública em Recife, 11 de junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Dr^a Ana Lúcia Neves de Moura

Professora Convidada: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

Professor Convidado: Dr. Pedro Paulo Procópio de O. Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por toda a proteção e sustento que me deu durante o curso. Sem Ele, não conseguiria fazer, nem ser, nem ter. Minha vida devo à Ele. Tenho aprendido com Ele, através de sua palavra a amar como Ele ama, agir como Ele age e ser assim, alguém melhor para os que me cercam.

A minha família pelas orações.

A Kelvin por todo o apoio que me deu durante todo o período da faculdade e por sempre se preocupar e me ajudar quando mais precisei. Não esqueço em momento nenhum de sua insistência para que eu não desistisse de meus objetivos. Serei eternamente grata a Deus por ter colocado essa pessoa na minha vida. Agradeço a Deus por sua família também.

Sou imensamente grata à minha orientadora Dra. Ana Lúcia Neves de Moura por toda a ajuda durante o trabalho e por sua disposição e comprometimento em me ajudar, mesmo fora de suas horas de trabalho. Encontrei nela um exemplo de profissional, de pessoa e a admiro muito por isso.

Agradeço à Cíntia Lima, gestora de Gente e Hospitalidade do Shopping RioMar Recife por sua grande colaboração e apoio à pesquisa, disponibilizando os colaboradores Karla, Artur, Clécia, Ladjane, Severina e Lêda. Agradeço-os pela colaboração também.

Aos professores da banca examinadora Ms. Andréa Karla Travassos de Lima e Dr. Pedro Paulo Procópio de O. Santos, meu muito obrigada pelos ensinamentos passados em sala de aula e pela colaboração no aprimoramento deste trabalho.

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de identificar como a gestão de pessoas pode promover a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, a partir da análise do modelo de gestão praticado no Shopping RioMar Recife. A acirrada competitividade do contexto contemporâneo tem contribuído para aumentar o nível de exigência sobre os colaboradores na busca pela excelência organizacional. Paralelamente, consta-se um movimento voltado para o reconhecimento da importância dos valores humanos, como condição para as organizações serem bem-sucedidas e sustentáveis. Nesse contexto destacam-se as práticas que promovem a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho. Questão que tem sido colocada como indispensável à gestão de pessoas nas organizações. A pesquisa trata de um estudo de caso, envolvendo a realização de entrevista semiestruturada com gestor e colaboradores, e pesquisa documental. Constatou-se que o Shopping RioMar importou para o setor de varejo o conceito de hospitalidade. A gerência de Gente e Hospitalidade atua desde a criação do empreendimento como parceiro nos negócios, ou seja, de forma estratégica. Para oferecer uma experiência única aos clientes, investe em um modelo de gestão de pessoas que promove práticas voltadas para o autoconhecimento, o respeito, a confiança, a cooperação e a harmonia entre os colaboradores e destes com os clientes. Essas são características de organizações que implantam a espiritualidade no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Espiritualidade; Espiritualidade no Ambiente de Trabalho; Gestão de Pessoas; Shopping RioMar Recife.

ABSTRACT

This study aims to identify how the management of people can promote spirituality in the workplace, based on the analysis of the management model practiced at Shopping RioMar Recife. The strong competitiveness of the contemporary context has contributed to increase the level of demand on the collaborators in the quest for organizational excellence. At the same time, there is a movement aimed at recognizing the importance of human values as a condition for organizational success and sustainability. In this context the practices that promote Spirituality in the Work Environment stand out. A topic that has been posed as indispensable to the management of people in organizations. The research deals with a case study, involving semi-structured interview with manager and collaborators, and documentary research. It was found that Shopping RioMar imported into the retail sector the concept of hospitality. The Management of People and Hospitality has been acting since the creation of the enterprise as a business partner, that is, it has been acting in a strategic way. In order to offer a unique experience to clients, it invests in a people management model that promotes practices aimed at self-knowledge, respect, trust, cooperation and harmony between employees and these with clients. These are characteristics of organizations that implant spirituality in the workplace.

Keywords: Spirituality; Spirituality in the Workplace; People management; Shopping RioMar Recife.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Compreensões de espiritualidade no ambiente de trabalho.....	20
Quadro 2 – As dimensões da espiritualidade.....	22

LISTA DE ABREVIACOES

ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers

ANPAD – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertaoes

EAT – Espiritualidade no Ambiente de Trabalho

ICSC - Conselho Internacional de Shopping Centers

RH – Recursos Humanos

TCC –Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Estrutura do trabalho.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 O sentido do trabalho.....	14
2.2 A evolução da gestão de pessoas nas organizações.....	15
2.3 A espiritualidade e o ambiente de trabalho.....	17
2.3.1 Caracterizando o conceito de espiritualidade.....	17
2.3.2 Espiritualidade no ambiente de trabalho.....	19
2.4 O papel da gestão de pessoas na promoção de práticas que promovam a EAT.....	23
3 MÉTODO.....	26
4 ESTUDO DE CASO.....	29
4.1 Descrição do caso.....	29
4.1.1 O Shopping RioMar Recife e o Programa de Hospitalidade.....	29
4.2 Análise dos resultados.....	32
4.2.1 A gestão de Gente e Hospitalidade - motivação e práticas.....	32
4.2.2 O impacto das práticas de EAT nos colaboradores.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a gestora de Gente e Hospitalidade.....	44
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os colaboradores.....	45

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual mostra-se cada vez mais competitivo em função, principalmente, do fenômeno da globalização e do crescente avanço tecnológico (GORESKE; OLIVEIRA, 2012). Essa acirrada competitividade, seja entre empresas ou entre os países, mas sempre com grande impacto no âmbito empresarial, tem levado os gestores a repensarem e a inovarem nos modelos de gestão. Conseqüentemente, o nível de cobrança sobre os colaboradores para se alcançar a excelência organizacional também tem aumentado (ALBUQUERQUE, 2002; SOUTO; REGO, 2006). As organizações estão enfrentando mudanças que ocorrem sempre em ritmo muito acelerado, exigindo dessas um inconformismo com a acomodação e uma disposição para a ação (ALBUQUERQUE, 2002).

Paralelamente ao desenvolvimento tecnológico crescente e ao foco na eficiência técnica, consta-se um movimento voltado para o reconhecimento da importância dos valores humanos, essencialmente originados do cristianismo: uma moral de trabalho, austeridade, honestidade, sobriedade, adesão à verdade, rejeição da falsidade, busca da justiça entre outros (MEIRELLES; MARCO, 2013; VERGARA; MOURA, 2012).

Condutas antiéticas têm sido alvo de discussão na sociedade de forma geral e também no ambiente organizacional. Conseqüentemente, debate-se cada vez mais o comportamento cidadão das organizações, os valores que essas promovem e os impactos na relação com os clientes, os colaboradores e a comunidade na qual elas atuam. Essas condutas antiéticas refletem negativamente na imagem das organizações (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014).

É fato que operações como a da lava-jato, com impacto em empresas públicas e privadas, no Brasil e no mundo, têm evidenciado a necessidade de práticas transparentes e de uma cultura ética nas organizações (BRANCO, 2016; FIGUEIRAS, 2016, 2017; SERRANO, 2017; STEFANO, 2016). Estudos mostram que a corrupção foi considerada o tema social mais relevante para os negócios no ano 2015 (VIEIRA, 2016), ao tempo em que valores como a ética são evidenciados como condição para as companhias serem bem-sucedidas e sustentáveis (PÁDUA, 2017).

É nesse cenário que as pessoas se destacam como vantagem competitiva, pois elas passaram de meros agentes passivos para agentes ativos da organização, sendo preciso considerar suas peculiaridades, suas particularidades e seus objetivos pessoais, frente aos objetivos da organização (ALBUQUERQUE, 2002; DUTRA, 2004; FISCHER, 2002; FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009). Conseqüentemente, a área de gestão de

peças nas organizações adquiriu maior relevância nas últimas décadas, alinhando suas ações não apenas aos interesses estratégicos das organizações, mas também às demandas postas pela sociedade e pelos colaboradores (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009; VERGARA; MOURA, 2012).

Dentre os temas que a gestão de pessoas nas organizações tem se dedicado nesse contexto destaca-se a promoção de práticas que promovam a espiritualidade no ambiente de trabalho (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; SOUTO; REGO, 2006; VERGARA; MOURA, 2012).

Uma série de estudos sobre questões relacionadas à Espiritualidade no Ambiente de Trabalho (EAT) tem destacado a importância da ética, do comprometimento no trabalho, da satisfação no trabalho, entre outros. Esse tema – Espiritualidade no Ambiente de Trabalho – emerge, então, como uma questão que está se tornando indispensável para o novo modelo de gerenciamento de pessoas nas organizações (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; VERGARA; MOURA, 2012), assim como para a excelência organizacional (SOUTO; REGO, 2006).

É a partir dessa compreensão que se desenvolveu o presente estudo, orientado pela seguinte pergunta de pesquisa: Como a Gestão de Pessoas pode promover a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho?

Para tanto, estudou-se a experiência do Shopping RioMar Recife. A empresa desenvolveu um modelo premiado de gestão de pessoas, a partir do conceito de “hospitalidade” (SHOPPING RIOMAR, 2017, 2018). O conceito de hospitalidade incorpora valores e práticas que podem ser enquadradas nas dimensões que integram a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, o que justifica a escolha desse caso neste estudo, como poderá ser constatado ao longo deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

1.1 Justificativa

O tema Espiritualidade no Ambiente de Trabalho ainda é pouco explorado pela academia, são escassos os estudos sobre essa área, principalmente no Brasil (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007). Ao pesquisar o termo “espiritualidade no ambiente de trabalho” no site da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (ANPAD) encontrou-se apenas 1 ocorrência. Pesquisa semelhante no site da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) apresentou apenas 5 ocorrências. Observa-se

ainda, a ausência de uma definição clara o suficiente sobre o tema, que oriente gestores e estudiosos (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014).

No entanto, práticas que promovem a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho vêm ganhando destaque nas organizações (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; SOUTO; REGO, 2006; VERGARA; MOURA, 2012), principalmente nesse movimento de resgate de valores éticos, como uma das premissas para a sustentabilidade organizacional (PÁDUA, 2017; SANTOS; CARDOSO, 2016). Nesse processo destaca-se, também, a busca por práticas de gestão de pessoas que contribuam para dar sentido e propósito ao trabalho (FILIPPE, 2019; MATOS, 2001; MURAD, 2012; OLIVEIRA *et al.*, 2016; ROBBINS, 2005; SCHERER, 2019).

Assim, o estudo pode trazer insights sobre as questões envolvidas na gestão da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, contribuindo para ampliar a compreensão de como a EAT pode impactar nas organizações e colaboradores, como também orientar gestores e profissionais de RH a desenvolverem práticas que atendam as expectativas de ambos: organização e colaboradores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é identificar como a Gestão de Pessoas pode promover a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, a partir da análise do modelo de gestão de pessoas praticado no Shopping RioMar Recife.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste estudo:

- a) Conhecer o conceito de espiritualidade no ambiente de trabalho adotado pelo Shopping RioMar Recife;
- b) Levantar as motivações do Shopping RioMar Recife ao adotar práticas de EAT;
- c) Descrever as práticas de EAT desenvolvidas no Shopping RioMar Recife;
- d) Identificar o impacto das práticas de EAT adotadas no Shopping RioMar Recife sobre os colaboradores.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O Primeiro Capítulo traz a introdução, apresenta a justificativa e os objetivos geral e específicos do estudo.

O Segundo Capítulo apresenta o referencial teórico. Nesse capítulo descreve-se sobre o sentido do trabalho, a evolução da gestão de pessoas, a espiritualidade e o ambiente de trabalho, explicando neste último tópico o significado de espiritualidade e como se dá a EAT. Além disso, se discorre sobre o papel da gestão de pessoas nessas práticas.

O Terceiro Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O Quarto Capítulo descreve o estudo de caso e apresenta a análise dos resultados.

Por último, o Capítulo Cinco traz as considerações finais, onde a autora consolida os resultados da pesquisa e indica possibilidades de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O sentido do trabalho

O trabalho tem um papel central para os seres humanos, pois durante as fases da evolução histórica foi o que determinou a manutenção da vida dos indivíduos e das pessoas que os cercam. Desde os primórdios, o homem precisou garantir o seu sustento, a moradia e a alimentação de toda a sua família. Inicialmente esse era o único sentido do trabalho para o homem. Conclui-se, portanto, que o trabalho está diretamente ligado à existência das pessoas (SACHUK; ARAÚJO, 2007).

Contudo, o sentido do trabalho já não é mais o mesmo. Novos padrões de valores têm sido estabelecidos e estão sendo acordados pela sociedade. Está se falando de modelos gerenciais mais voltados à qualidade, à consciência ecológica, à equidade e à valorização contínua da pessoa no trabalho, passando a recuperar valores relativos à melhoria da qualidade de vida a partir de um projeto tanto material quanto espiritual e ético (MOTTA, 2001).

Assim, é possível observar que os valores que delineiam o sentido do trabalho têm mudado com o passar dos anos. Esses valores estão cada vez mais se voltando para um ambiente conscientizado dos direitos dos colaboradores, dos seus deveres e sobre o que

realmente os motivam e lhe dão algum significado para, assim, encontrar no trabalho o sentido que procuram para a sua vida (SANTOS; CARDOSO, 2016).

O sentido do trabalho pode ser entendido a partir de uma estrutura harmonizada formada por três componentes: o significado, que é o valor que o indivíduo atribui às suas atividades desenvolvidas; a orientação, que é a definição individual do que ele busca, anseia e que irá determinar suas atitudes no ambiente de trabalho; e a coerência, que é o equilíbrio entre o que ele espera receber em troca de seus serviços prestados (MORIN, 2001).

No cenário contemporâneo as organizações estão em busca de colaboradores que sejam capazes de atingir a sua missão, por meio de suas competências e da otimização dos recursos organizacionais. Por sua vez, as pessoas estão buscando se ocupar com trabalhos que sejam capazes de atender suas expectativas em relação a seus objetivos pessoais e propósitos de vida. Nesse sentido espera-se uma relação de via dupla: a organização deve estar sempre atenta às aspirações de seus colaboradores e tentar alinhá-las aos seus objetivos, para assim conquistar o comprometimento dos seus colaboradores no alcance das metas organizacionais (SANTOS; CARDOSO, 2016).

Nesse processo, é fundamental que as organizações saibam lidar e administrar bem a diversidade que compõe a sua força de trabalho, como destacado por Robbins (2005). O autor defende que as organizações precisam assegurar que as políticas de gestão de pessoas, nos seus diversos subsistemas, assegurem acesso, oportunidades, direitos, sem que os colaboradores sofram discriminação por questão de gênero, raça, origem, idade, capacidades, religião etc.

Pode-se concluir, assim, que a área da organização a qual compete investir em políticas e práticas que disseminem os valores organizacionais e considerem e valorizem a diversidade dos colaboradores e os significados que os mesmos atribuem aos trabalhos, é o setor de gestão de pessoas (MATOS, 2001; ROBBINS, 2005; VERGARA; MOURA, 2012). Para compreender a competência dessa área nesse processo é fundamental conhecer a evolução da gestão de pessoas e o seu papel estratégico nas organizações, o que será abordado na seção a seguir.

2.2 A evolução da gestão de pessoas nas organizações

O tratamento dado às pessoas nas organizações foi mudando a partir dos avanços conquistados pela sociedade e da evolução dos estudos organizacionais, principalmente com o desenvolvimento de ciências como a sociologia e psicologia (GIL, 2009).

A gestão dos recursos humanos nas organizações surgiu com a administração de recursos, idealizada por Taylor (1990), na administração científica, e possui basilares que se perduram até os dias atuais como: a compatibilidade entre a habilidade das pessoas e a função a ser ocupada; o treinamento para a execução do trabalho da maneira prescrita; e as bonificações pelo desempenho correspondente às expectativas do empregador. Apesar de esses basilares ainda serem observados, a abordagem à época era bastante mecanicista. Tratava-se os funcionários como extensão das máquinas ou apenas como uma peça na engrenagem organizacional.

No final do século XIX, o setor responsável pela Administração de Pessoal tinha por objetivo principal o controle das faltas, atrasos e as questões referentes aos registros dos trabalhadores. Conhecidos por serem inflexíveis, os gestores tinham caráter e comportamento bastante autoritários, o que fazia com que o simples fato de os trabalhadores serem chamados ao setor, fosse associado a algum tipo de punição ou demissão (CHIAVENATO, 2005; FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

O momento mais marcante no surgimento da gestão de Recursos Humanos se deu na década de 1930, com a Teoria das Relações Humanas. Tendo como principal característica o estudo da ciência comportamental (a partir da sociologia, psicologia e outras áreas afins), essa Teoria trouxe à discussão os aspectos humanos dos funcionários, com vistas ao combate das arbitrariedades e excessos do empregador. Mesmo assim, muito disto ficou apenas na teoria. A nomenclatura utilizada ainda era Administração de Recursos Humanos (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

Foi nos anos 80 que ocorreu o marco da evolução da Administração de Recursos Humanos para a Gestão de Recursos Humanos, tendo essa nomenclatura sido usada inicialmente nos Estados Unidos. As organizações passaram a valorizar seus funcionários e a identificar sua importância para a eficácia organizacional. Sendo este o principal motivo para a aceitação e implantação desses conceitos nas organizações. A preocupação já não apenas com as exigências legais, mas em estar diretamente alinhado aos resultados organizacionais (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

As organizações passaram a perceber que empresas gerenciadas a partir de fatores estratégicos poderiam desfrutar de vantagens competitivas no longo prazo e, principalmente, que as práticas de RH podiam influenciar no desempenho organizacional. Foi sob essa compreensão que surgiu a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com o objetivo de flexibilizar as estratégias organizacionais ajustando-as ao ambiente em que a organização e as pessoas estão inseridas. O setor de RH passou,

então, a ser considerado e a agir como um parceiro nos negócios (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

A partir desse breve histórico é possível concluir, portanto, que as organizações, a princípio, estavam mais preocupadas em observar as questões legais, relacionadas à contratação dos funcionários. Contudo, prevalece nos dias atuais uma atuação estratégica de gestão de pessoas nas organizações, que valorize os colaboradores pelo seu capital intelectual, dê voz e vez às opiniões e subjetividades dos indivíduos. Do contrário, as organizações acabam perdendo espaço entre os possíveis colaboradores, fornecedores e até mesmo clientes (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

É importante registrar que o papel estratégico assumido pela área de gestão de pessoas não significa apenas estar alinhado às políticas e estratégias organizacionais, mas também buscar atender às demandas da sociedade. Neste sentido, a área não deve se ater apenas as suas atividades típicas, mas deve buscar estar sempre que possível atento ao contexto externo à organização. Trata-se de um desafio para a área e exige uma atuação protagonista da mesma. Essa atuação é de extrema importância para que a organização seja capaz de agir frente às novas exigências que surgem das demandas sociais, tecnológicas, ambientais, políticas, econômicas e demográficas (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009; ULRICH, 2011 *apud* MOURA, 2014). Inclusive compreender qual o significado atribuído ao trabalho pelos colaboradores no contexto atual. E, a partir dessa compreensão, desenvolver e implementar práticas de gestão de pessoas que contribuam para dar sentido e propósito ao trabalho desenvolvido pelos indivíduos (FILIPPE, 2019; MATOS, 2001; MURAD, 2012; OLIVEIRA *et al.*, 2016; ROBBINS, 2005; SCHERER, 2019).

A próxima seção irá abordar o conceito e as práticas de Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, explicitando o papel da gestão de pessoas nesse processo.

2.3 A espiritualidade e o ambiente de trabalho

2.3.1 Caracterizando o conceito de espiritualidade

As pessoas estão sempre buscando algo para dar sentido à sua vida. Isso as torna mais positivas em relação ao seu futuro. Desse modo, acreditam que um dia alcançarão plenitude e felicidade, de vida e de espírito. É como, e não em quem ou no que elas acreditam, que as tornam melhores e mais fortes. Espiritualidade tem a ver com uma crença, não com uma religião específica. É comum que as pessoas acabem relacionando

espiritualidade com alguma religião, porém, espiritualidade não se limita à religião. É apenas a expressão disto (MARQUES; MARQUES; RIBEIRO, 2016).

A espiritualidade é algo intrínseco ao ser humano, algo que o faz ter um senso moral para convivência em sociedade. A espiritualidade causa uma mudança no interior do ser humano. Dá novo sentido à vida e também é capaz de desencadear uma rede de transformações na comunidade, na sociedade, nas relações com a natureza e com o universo inteiro. Sendo assim, além de deixar o indivíduo apto para convivência em sociedade, é esse senso que delinea a cultura de um povo (BOFF, 2006).

No que diz respeito às características positivas de uma pessoa espiritualizada, que procura exercitar sua fé diariamente e faz com que ela esteja presente em cada pensamento, comportamento e ação, destacam-se, entre outras (MATOS, 2001):

- a) visão mais ampla e diferenciada do ambiente e da realidade à sua volta;
- b) maior capacidade de compreender e aceitar as diferenças;
- c) maior sensação de segurança, autoconhecimento, filiação, pertencimento, liberdade e identificação;
- d) é fonte de inspiração e motivação para as pessoas a partir da maneira como vive a sua fé;
- e) sua espiritualidade direciona as ações que irá tomar na vida;
- f) maior identificação com a natureza e atitudes de cuidado com a mesma.

Essas características e atitudes, se aplicadas, são capazes de construir relacionamentos positivos e o indivíduo acaba deixando um legado por onde passa, sendo conhecido por suas virtudes, seu respeito ao próximo e dedicação aos compromissos que assume (BERTERO, 2007; MOTTA, 2001; ROHR, 2010).

É possível entender a espiritualidade como o desejo humano de buscar o conceito e definição da vida por meio de algo que seja intangível, transcendental. O indivíduo passa a crer e basear sua vida em algo que acredita ser maior e superior que si (PINTO, 2009).

Espiritualidade pode ser entendida como a capacidade de:

Aprender a sentir, a extravasar as emoções, a vivenciar a solidariedade, a praticar a amizade, a enxergar além do convencional os valores superiores, significa dar sentido autêntico à Espiritualidade no Relacionamento. Nesse clima, brotam as lideranças, competentes em negociar e integrar. Concretizam a unidade do todo, na diversidade de vocações, talentos, conhecimento, habilidades, sonho, visão e estratégias (MATOS, 2001, p. 4).

A espiritualidade, portanto, está muito voltada ao olhar e ao comportamento das pessoas. Está intimamente ligada à capacidade de melhor se relacionar entendendo o ponto de vista e as diferenças de outras pessoas e conseguir viver em harmonia. Pessoas conscientizadas tornam tudo isto mais fácil, principalmente quando sua espiritualidade permite isto (MATOS, 2001).

Assim, espera-se que uma pessoa espiritualizada tenha uma visão mais ampla e diferenciada do mundo, uma consciência maior sobre si mesmo - seus pontos positivos e suas limitações, além de uma capacidade maior de compreensão sobre os problemas e limitações alheios, entendendo que cada pessoa tem suas individualidades e capacidades diferenciadas (BERTERO, 2007; MOTTA, 2001; ROHR, 2010).

Contudo, existe a possibilidade de as pessoas acharem por bem converter seu conjunto de crenças e valores espirituais como a única verdade e agirem com e gerarem intolerância. Isso é algo que não pode ocorrer, pois cada um tem a sua crença e que acha ser a mais certa. Se várias pessoas começarem a agir dessa forma, é criado um ambiente intolerante e exclusivo (SCHWARTZ, 2006 *apud* VERGARA; MOURA, 2012).

Caracterizado o conceito de Espiritualidade e definida a compreensão a ser considerada neste estudo, será apresentado na próxima seção como esse tema tem sido tratado no ambiente de trabalho.

2.3.2 Espiritualidade no ambiente de trabalho

As organizações são compostas por pessoas. Seres complexos, com suas subjetividades, suas necessidades e seus anseios. É preciso estar atento para o fato de que não focar o indivíduo como um ser integral compromete negativamente a produtividade e a estabilidade organizacional (MATOS, 2001). Isso é muito recorrente nas empresas, e não é algo novo como pode ser observado na afirmação abaixo:

(...) um dos grandes entraves à identificação do homem com a organização é sua "inclusão parcial", isto é, a organização não quer o homem integral, mas apenas os aspectos que considera relevantes para a tarefa a ser executada, sendo tais aspectos geralmente definidos de forma muito estreita (KATZ; KHAN, 1966 *apud* MOTTA, 1971, p. 25).

Uma organização que preza por uma gestão de pessoas espiritual, deve materializar essa experiência tanto internamente, valorizando a individualidade de cada colaborador, sua visão de mundo e valores, quanto externamente, por meio de serviços sociais, envolvendo os colaboradores e os engajando. Isto acaba por criar uma maior

coesão dos grupos existentes na organização e conseqüentemente, aumentar a produtividade (VERGARA; MOURA, 2012).

A Espiritualidade no Ambiente de Trabalho é considerada um tema complexo, mas de grande importância para o ambiente organizacional. Espera-se que a experiência da espiritualidade no meio organizacional possa propiciar aos colaboradores um ambiente solidário, com um forte senso de justiça e sensação de convivência com fraternidade e harmonia, não se confundindo, então com a religiosidade, consideram Penteadó (2007), Nucci (2007) e Vasconcelos (2007) autores citados por Silva, Durante e Biscoli (2017).

É preciso estar alerta para o fato de que, na tentativa de valorizar as pessoas, as organizações muitas vezes acabam focando mais nas técnicas, nas formalidades e nas aparências. Isso contribui para práticas cerimoniais e relacionamentos artificiais, excluindo a essência da espiritualidade e a conseqüente incorporação dos valores a ela relacionados (MATOS, 2001).

O ambiente de trabalho deve ser um espaço onde se dê oportunidade para que as pessoas coloquem em prática as virtudes de seu espírito, devendo nortear as práticas de gestão da organização. Isso vai muito além de apenas inserir práticas religiosas no dia a dia da empresa (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014).

A compreensão do que constitui a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, como se caracteriza esse ambiente organizacional e as suas implicações varia de acordo com a perspectiva de cada autor, como pode ser observado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Compreensões de Espiritualidade no Ambiente de Trabalho

VERGARA; MOURA (2012)	A EAT proporciona aos indivíduos um ambiente respeitoso, valorizando o ser humano em todos os seus aspectos, seja intelectual ou emocional, sua auto-estima; tratar e plantar no ambiente um tratamento justo, sendo ética no falar e no agir; criar e proporcionar criação de equipes e relacionamento de coleguismo e amizade, com laços de confiança, alegria e harmonia, valorizando a cooperação ao invés de uma competição conflituosa, reduzindo assim a tensão e a insegurança, deixando de passar a impressão de um ambiente instável; promover atividades sociais; proporcionar uma visão geral da empresa para o colaborador, fazendo com que ele entenda a finalidade e a importância do seu trabalho.
BARRETO; FEITOSA; BASTOS (2014)	Um ambiente com práticas espirituais é um local de trabalho onde existe uma predisposição para que as pessoas adotem um

	comportamento ético, virtuoso, que haja pacificidade entre os colegas e colaborem, de alguma forma, para uma sociedade melhor.
NUNES; FREITAS (2014)	É algo muito proveitoso para o desempenho profissional, melhora os relacionamentos interpessoais entre os colegas dentro e fora da organização.
SOUTO; REGO (2006)	É a conexão que os indivíduos possuem com o ambiente de trabalho e com seus colegas, sendo consequência de um ambiente em que sua alma é nutrida e o trabalho possui propósito e significado.
SANTOS; CARDOSO (2016)	Quando anda junto com a ética, a EAT é capaz de suprir várias necessidades dos indivíduos como saber o significado do trabalho, se integrar, criar raízes e em relação à transcendência.
MATOS (2001)	A espiritualidade não pode ser medida em números, mas se manifesta através das atitudes dentro das organizações. Ela é capaz de influenciar nos negócios e se evidencia nas tomadas de decisões. O que dá testemunho de uma organização espiritualizada é o compromisso social e o sentido ético de sua atuação tanto interna quanto externa.

Fonte: elaborado pela autora baseado nos estudiosos.

A Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, portanto, não está relacionada diretamente às práticas religiosas, indo muito além disto como já mencionado. As organizações reconhecem que seus colaboradores possuem uma vida interior e que é satisfeita quando o trabalho possui sentido e significado. As organizações que cultivam essa cultura espiritualizada buscam dar sentido e propósito ao trabalho, conectando-se a outras pessoas, dentro da comunidade (ROBBINS, 2005).

É possível observar, a partir do que já foi explanado na Seção 2.2 deste TCC sobre evolução da gestão de pessoas, que os modelos de gestão de pessoas tradicionais não proporcionavam um ambiente espiritualizado e prezavam mais pela razão. Assumiu-se por muito tempo que uma organização bem gerenciada não tinha espaço para sentimentos. A abordagem contemporânea considera que a espiritualidade, sendo bem equilibrada com a razão e os sentimentos, ajuda a entender o comportamento dos indivíduos nas empresas (ROBBINS, 2005).

Uma empresa espiritualizada se preocupa em extrair o máximo de competências das pessoas a partir de ações de desenvolvimento que contribuem para que elas descubram e alcancem seu potencial. Nesse sentido, são características de organizações que implantam a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho apresentar (ROBBINS, 2005):

- a) Forte sentido de propósito: são os valores que acabam inspirando as pessoas por elas acreditarem serem importantes e valiosos;
- b) Foco no desenvolvimento individual: é quando a organização vai além de apenas treinar os colaboradores para executarem alguma atividade e busca torná-las melhor para si mesma, para o mercado de trabalho e para as pessoas que a cercam;
- c) Confiança e respeito: o ambiente é ideal para que todos sejam sinceros, os colaboradores confiam uns nos outros e prezam pela honestidade e transparência. Além de não ter espaço para o orgulho, levando as pessoas (até os chefes e gerentes) a admitirem seus erros;
- d) Práticas humanistas de trabalho: é a implantação de um sistema mais flexível tanto em relação a horários quanto em relação à autonomia dos colaboradores, estabelecimento de um teto de diferença de salário, sistema de salário e recompensas, dentre outros pontos;
- e) Tolerância com manifestação de funcionário: as pessoas possuem permissão, e em alguns lugares são até mesmo encorajadas, a expressar seus sentimentos.

A espiritualidade nas organizações também tem sido estudada a partir de outras dimensões, que guardam semelhança às dimensões descritas por Robbins (2005). Um exemplo é o trabalho desenvolvido por Rego, Cunha e Souto (2007). Esses autores estudaram a relação entre práticas de Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e o comprometimento dos colaboradores, a partir das cinco dimensões descritas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2- As dimensões da espiritualidade

Dimensões	Relação
Sentido de comunidade na equipe	Espírito de equipe, zelo mútuo entre seus membros, sentido de comunidade e propósito comum.
Alinhamento do indivíduo com os valores da organização	Compatibilidade de valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização.
Sentido de préstimo à comunidade	O trabalho realizado corresponde a importantes valores da vida do indivíduo e é

	útil à comunidade.
Alegria no trabalho	O sentido de alegria e de prazer no trabalho.
Oportunidade para a vida interior	Modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo.

Fonte: baseado em Rego, Cunha e Souto (2007 p, 11)

Os resultados do estudo desses autores mostraram que o ambiente de trabalho que promove a espiritualidade reflete de forma positiva no comprometimento afetivo e normativo dos seus colaboradores, chamando a atenção para a sensibilidade dos indivíduos a essas práticas e a necessidade que esses têm de atribuírem sentido e significado ao trabalho que realizam (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Nessa perspectiva, a organização não só abstrai o espírito das pessoas para melhorar o ambiente e a convivência entre as pessoas, mas ela é a própria espiritualidade, considerando-a como um todo, considerando-a composta por pessoas. Levando em conta que é dada toda ênfase possível nas pessoas e suas subjetividades, a organização acaba por criar um compromisso de investir em recursos necessários para a cultura da felicidade e satisfação no trabalho (MATOS, 2001). Complementando seu próprio pensamento, o autor destaca que as pessoas felizes são mais produtivas e estão mais abertas às mudanças que as organizações promovem.

Esse investimento numa cultura da felicidade, assim como a promoção da Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, uma das condições para os colaboradores vivenciem esse estado de bem-estar, é responsabilidade da área de gestão de pessoas. A seção seguinte detalha o papel desse setor no planejamento e implantação de práticas que promovam essa experiência de uma forma mais integrada à gestão das organizações.

2.4 O papel da gestão de pessoas na promoção de práticas que promovam a EAT

Gestão é uma habilidade e também uma arte de liderar pessoas, conseguir organizar e direcionar os processos para que se alcance a missão de uma organização. Até mesmo organizações sem fins lucrativos, quando se usam dos princípios de gestão, conseguem alcançar seus objetivos mais eficazmente (MURAD, 2012).

A área de gestão de pessoas se tornou o coração da organização. Uma área essencial para a sobrevivência e sustentabilidade organizacional, como visto na seção 2.2 deste TCC. A força trabalhadora nas atuais organizações representa um tipo de

colaborador diferente. São os trabalhadores do conhecimento, que atuam com independência e inovação, pessoas altamente qualificadas e que sabem muito sobre seu serviço, dependendo da chefia apenas para definir algumas lacunas referentes a padrões, desempenho, resultados e feedback, e valores (DRUCKER, 2001 *apud* MURAD, 2012).

Esses colaboradores precisam estar em constante treinamento, sempre tendo um novo desafio e recebendo feedback. A moderna gestão de pessoas é mais flexível e diversificada, age com ousadia, mas com profissionalismo. Estão entre seus principais objetivos dessa área, capacitar os colaboradores para atuarem coletivamente, integrá-los à cultura organizacional, fortalecer o compromisso com as metas e valores coletivos, promover o aprendizado contínuo, dentre outros aspectos (MURAD, 2012).

Nesse processo alguns fatores são capazes de inibir, limitar, empobrecer, aprisionar o pensamento, a visão e a espiritualidade das pessoas. Dois fatores se destacam: o conhecimento totalitário, que é saber sempre tudo o que é melhor para as pessoas e para si, limitando seu espírito e uma visão mais estratégica, e outro fator é a tecnologia sem alma, também limitador de conhecimentos, ligando sua origem à mídia, focando nas necessidades do mercado e limitando-o apenas à aplicação de um trabalho e esgotando-o ali (MATOS, 2001).

A área de gestão de pessoas também deve se responsabilizar por administrar a diversidade. O treinamento tem sido bastante utilizado para que as pessoas consigam lidar com as diferenças, aprendendo a lidar com grupos de pessoas diferentes e reduzir os choques culturais. Além desse treinamento para lidar com as diferenças, a área também promove o desenvolvimento das pessoas. Esses afetam o comportamento de duas formas: aperfeiçoando as habilidades dos colaboradores, que muitas vezes acaba se refletindo na motivação dos mesmos, por se sentirem mais capazes; e aumentando a auto-eficácia, quando os colaboradores sentem que chegarão a determinado resultado com suas atitudes, e conseguem. Dessa forma, o colaborador se sente mais confiante, mais motivado, e mais disposto frente a novos desafios (ROBBINS, 2005).

Quando também existe um envolvimento da gestão de pessoas em promover a satisfação dos colaboradores, a partir de suas atividades executadas, dos resultados encontrados no trabalho e de suas experiências, as pessoas passam a sentir prazer, um estado emocional agradável. Os colaboradores passam a se sentir, assim, como uma parte importante de um organismo, sendo o sucesso e sobrevivência desse organismo, dependente e ligado às suas atividades desempenhadas. Essas pessoas passam a

experimentar a sensação de felicidade no ambiente organizacional (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

A felicidade no trabalho é algo recente e possui, ainda, poucos estudos na academia, porém tem chamado a atenção de pesquisadores e gestores (ALBERTO, 2000; CARVALHO, 2010; SIQUEIRA; PADOVAM, 2008, *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2016). O tema felicidade no trabalho é por muitos considerado como algo oposto ao objetivo de se alcançar o lucro e resultados materiais nas organizações. Porém, o que os estudos têm apontado é que se implantadas práticas gerenciais com este sentido, a organização alcançará seus objetivos de forma mais facilitada, a partir de seus colaboradores (ALBERTO, 2000; CARVALHO, 2010, *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Além disso, todas as pessoas vivem procurando uma razão ou um motivo para existir. O líder espiritualizado ajuda seus liderados a encontrar seu destino, a partir de estímulos e incentivos à consciência. Estimular a criatividade está entre um desses papéis. Esse gestor já não lida mais apenas com as atividades formais, mas gerencia emoções e competências. Os colaboradores passam, então, a se desenvolver e se expressar melhor, pois passam a se sentir mais realizados (MATOS, 2001).

Outra característica desse líder espiritualizado é que ele é digno, pois preza pela valorização humana, pela dignidade das pessoas, não só enxergando as funções de cada um e as metas. Essa dignidade depende de três aspectos básicos (MATOS, 2001):

- a) o respeito referente à valorização humana, onde se faz necessário entender e saber com quem se relaciona, saber lidar com as diferenças, buscando sempre negociar as vontades e interesses, ser consciente em relação às limitações do próximo;
- b) o poder de decidir referente à maturidade, que se realiza pela exigência do exercício da liberdade da idade adulta. A maturidade se expressa por decisões que os indivíduos tomam. Para que as pessoas se tornem responsáveis é importante que não sejam privadas de tomar decisões;
- c) a liderança, que se refere à contribuição para a instrução e a reciclagem contínua. É algo facultativo às pessoas, pois depende de sua personalidade, mas é muito importante nas relações formais e informais. Quando em um relacionamento existe alguém capaz de influenciar, contribuir com suas experiências e induzir as decisões. É participar ativamente e assim, aprender e ensinar.

Desse modo, é possível entender a importância de uma gestão de pessoas mais moderna e estratégica, voltada a integrar e desenvolver as pessoas. Que encare os grandes desafios atuais frente à tecnologia, que acaba criando muros entre as pessoas e muitas vezes tornam o ambiente e as relações interpessoais superficiais. Porém uma gestão de pessoas integrada à espiritualidade deve buscar o oposto, criar relacionamentos virtuosos e plantar o respeito, a ética e a boa convivência (MATOS, 2001; MURAD, 2012), que proporcione uma vida plena e mais feliz, e não apenas lucrativa (OLIVEIRA *et al.*, 2016; SCHERER, 2019).

3 MÉTODO

Este capítulo orientou-se pela pergunta de pesquisa – Como a Gestão de Pessoas pode promover a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho? – e foi elaborada com vistas a atender aos objetivos geral e específicos deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo. A pesquisa exploratória tem o propósito de familiarizar o pesquisador com o problema a ser investigado, tornando-o mais explícito e facilitando, portanto, a sua compreensão (GIL, 2018). O uso de métodos qualitativos, por sua vez, implica em explorar os significados que os sujeitos dão ao fenômeno, a partir da interpretação do que enxergam, ouvem e entendem os pesquisadores (CRESWELL, 2010).

A estratégia de pesquisa adotada neste Trabalho de Conclusão de Curso foi o estudo de caso. O estudo de caso consiste em um estudo aprofundado e detalhado de um ou mais casos. Essa modalidade é bastante utilizada nas ciências sociais, pela sua capacidade de investigar e explorar um determinado fenômeno, conseguindo preservar o caráter essencial do objeto estudado. Tem como principais objetivos descrever o contexto encontrado no momento da investigação, formular hipóteses e/ou desenvolver teorias e também explicar as causas de determinados fenômenos quando não se é possível utilizar de levantamentos e experimentos (CRESWELL, 2010; GIL, 2018).

Para investigar como a gestão de pessoas pode promover a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho optou-se por estudar o caso do Shopping RioMar Recife, considerando os seguintes aspectos: 1) a disponibilidade da organização em participar da pesquisa; 2) adoção de práticas inovadoras de gestão de pessoas, como a aplicação do conceito de “hospitalidade”; e 3) por ser esta uma experiência premiada (SHOPPING RIOMAR, 2017, 2018), como será relatada no capítulo seguinte.

No estudo de caso o uso de mais de uma técnica de coleta de dados – triangulação de dados – contribui para que o estudo seja profundo o suficiente e para que o caso esteja bem contextualizado e se torne fácil sua compreensão, concedendo, dessa forma, mais crédito aos resultados encontrados (CRESWELL, 2010; GIL, 2018). Assim, optou-se por usar fontes documentais e realizar entrevistas.

A estratégia metodológica adotada envolveu, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, com base principalmente na leitura de livros e artigos científicos, com o objetivo de construir a fundamentação teórica e identificar os principais conceitos relacionados ao tema deste Trabalho (GIL, 2018).

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, guiadas por um roteiro flexível com o objetivo de buscar informações, opiniões e percepções sobre o fenômeno estudado (MANZINI, 2003). Os roteiros (APÊNDICES A e B) abordaram questões sobre o modelo de gestão de pessoas adotado no Shopping RioMar Recife, de forma que permitissem identificar a existência de práticas de Espiritualidade no Ambiente de Trabalho e o seu impacto sobre os colaboradores.

Inicialmente foi realizada uma reunião com a gestora de Gente e Hospitalidade do Shopping RioMar Recife, no dia 03 de abril de 2019, no Shopping. A estudante explicou a proposta do TCC e a gestora, por sua vez, explanou sobre o modelo de gestão de pessoas adotado na empresa, bem como mostrou as instalações do espaço de convivência dos colaboradores e do Instituto JCPM de Compromisso Social. Este último atua com ações de educação voltadas para jovens moradores das comunidades do entorno do empreendimento.

As entrevistas foram realizadas no dia 17 de maio de 2019, no Shopping RioMar Recife, em horário previamente combinado. As entrevistas ocorreram em uma sala reservada, de modo a evitar interrupções. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Participaram como sujeitos da pesquisa funcionários que efetivamente vivenciam as práticas de gestão de pessoas analisadas, seja na sua concepção e implementação, como é o caso da gestora de Gente e Hospitalidade do Shopping RioMar; seja como alvo dessas práticas, os colaboradores do Shopping RioMar. Os colaboradores entrevistados atuam nas áreas de inspetoria de segurança, limpeza da praça de alimentação, limpeza do banheiro, estacionamento e serviço de atendimento ao cliente.

É importante registrar que na pesquisa qualitativa a seleção dos participantes é intencional ou por conveniência. Esses devem ajudar o pesquisador a compreender o

problema e a questão de pesquisa. Nesse sentido, o número de participantes não é determinante, como na pesquisa quantitativa (CRESWELL, 2010). Assim, a seleção da gestora de Gente e Hospitalidade foi intencional, considerando que a mesma participou desde o início do Shopping da concepção e implantação das práticas analisadas. A seleção dos participantes seguiu o critério de conveniência, considerando que a empresa oportunizou à estudante fazer a entrevista com esses colaboradores.

Paralelamente ao planejamento e realização das entrevistas também foi realizada uma pesquisa documental, baseada nos documentos disponibilizados pela gestora de Gente e Hospitalidade, tais como: o Prêmio Abrasce Gestão de Equipes 2017 (SHOPPING RIOMAR, 2017), documento sobre o programa de Hospitalidade, o planejamento, a execução e os seus resultados; jornal circular do Shopping; e a linha do tempo do Programa da Hospitalidade, mostrando os resultados que foram sendo alcançados (SHOPPING RIOMAR, 2017). Também foram pesquisadas informações disponibilizadas no site do Shopping RioMar Recife¹.

A pesquisa documental envolve a análise de documentos tais como documentos institucionais, documentos pessoais, material elaborado com o objetivo de divulgação, material publicado em jornais, documentos disponibilizados na internet, documentos jurídicos, documentos iconográficos e registros estatísticos, dentre outros (GIL, 2018).

A análise dos dados – frutos da pesquisa documental e da transcrição das entrevistas – seguiu os seguintes passos: comparação, categorização e atribuição de significados. A partir da comparação dos dados estes foram agrupados, considerando principalmente a recorrência e correlação entre eles. Tem-se, assim, os dados analíticos, que vão criando significado e se transformando em texto discursivo (GIL, 2018).

Diferentemente das pesquisas qualitativas, o estudo de caso exige mais habilidades do pesquisador, pois é ele que irá fazer o trabalho analítico, na busca de significados a partir do agrupamento de dados e definição da relevância destes. Buscando constantemente comparar os mesmos para saber a relação entre eles, além de ter que se atentar para a credibilidade que o trabalho deve dispor, verificando assim, a representatividade dos participantes e a qualidade dos dados, para então se construir uma coerência conceitual (GIL, 2018).

¹<https://vivariomarrecife.com.br/>

Neste estudo foram enfatizadas as categorias: Gestão de Gente e Hospitalidade – Motivação e Práticas, e Impacto das Práticas de EAT nos Colaboradores. Essas categorias serão aprofundadas no capítulo de Resultados e Análise.

Por fim, como limitação do estudo registra-se o fato de só ter entrevistado os colaboradores indicados pela gestora de Gente e Hospitalidade. A restrição de tempo, em função dos prazos do calendário acadêmico e da dedicação da estudante a outras atividades exigidas no âmbito acadêmico ao longo do semestre, também impediu análises mais aprofundadas. Contudo, estudos futuros poderão ampliar e aprofundar a pesquisa realizada

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será descrito o caso estudado e realizada a análise dos resultados.

4.1 Descrição do Caso

4.1.1 O Shopping RioMar Recife e o Programa de Hospitalidade

Em 2012 surgiu, entre o rio e o mar, na bacia do Pina, o Shopping RioMar. Ele se encontra estrategicamente localizado entre a Zona Norte e Zona Sul do Recife, se destacando por sua arquitetura inovadora e por seu design sustentável. Possui aproximadamente 410 lojas, além de várias opções em gastronomia, cinema com várias opções de sala, parque de diversão, teatro, academia de ginástica, Expresso Cidadão e um Espaço Ecumênico (SHOPPING RIOMAR, 2017).

Com o Shopping ainda em construção, já se questionava, internamente, quais seriam seus diferenciais no mercado, qual seria sua essência e como entregar uma experiência encantadora para o cliente. Como resposta, decidiu-se que deveriam ser implantadas práticas voltadas para os clientes, tornando isto a identidade da empresa. Foi concebido, então, antes mesmo da inauguração do Shopping, o Programa de Hospitalidade. Esse Programa integra o modelo de gestão, inclusive gestão de pessoas, e de inovação em serviço (SHOPPING RIOMAR, 2017).

Sete anos após sua inauguração, pode-se afirmar que a proposta do Shopping de chamar a atenção por oferecer uma experiência diferenciada de consumo tem sido exitosa. O Shopping RioMar Recife tem se destacado em várias premiações que envolvem esse setor do mercado. Seu projeto arquitetônico, com design inovador e sustentável, foi vencedor do Prêmio do Conselho Internacional de Shopping Centers

(ICSC) em 2014, com reconhecimento Ouro, na categoria Projeto e Desenvolvimento, em cerimônia realizada em Cartagena, Colômbia, pelo ICSC, associação comercial global do setor de shopping centers, com representantes em mais de 100 países (JCONLINE, 2014). Também foi um dos finalistas em 2018, da premiação promovida pela Associação Brasileira de Shopping Centers, na Categoria Inovação e Tecnologia, pelas estratégias digitais adotadas no seu modelo de gestão do marketing (SHOPPING RIOMAR, 2018). Contudo, destaca-se neste estudo o Prêmio da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce), conquistado em 2017, entre 63 finalistas, com reconhecimento Ouro na Categoria Gestão de Equipes, com o Programa Academia da Hospitalidade (SHOPPING RIOMAR, 2018) o qual será detalhado mais a seguir.

Inicialmente, para concepção do Programa, foi formado o Comitê de Hospitalidade constituído pela superintendência, gerência de recursos humanos e de marketing. Contratou-se também, os serviços de uma consultoria especializada na área para a construção e implantação do Programa de Hospitalidade, além de contar como apoio dos gestores e dos colaboradores (SHOPPING RIOMAR, 2017).

A cultura da hospitalidade sempre foi algo comum ao ramo da hotelaria. Implantar esse conceito em um shopping seria algo desafiador, pois deveria criar em todosos funcionários, 500 colaboradores, principalmente no início do Shopping, uma voluntariedade em suas atitudes. A intenção era implantar uma cultura interna centrada nos clientes, de modo a garantir que os mesmos compreendessem que só teriam determinadas experiências no Shopping RioMar Recife (SHOPPING RIOMAR, 2017).

O Programa constitui um modelo de gestão de pessoas, que busca a excelência no atendimento e nos serviços oferecidos. Funciona em perfeita harmonia alinhado com a estratégia do negócio. Isso acaba fortalecendo o posicionamento e o reconhecimento do Shopping com um conceito diferente: além de um centro de compras, a intenção é torná-lo um centro de convivência e compartilhamento de emoções (SHOPPING RIOMAR, 2017).

No Shopping RioMar Recife o setor de Gente e Hospitalidade é responsável pela unificação da área de Recursos Humanos com o atendimento ao cliente, cuidando assim, juntamente com outros gestores e colaboradores, na entrega da experiência diferenciada para os clientes do RioMar (SHOPPING RIOMAR, 2017). É possível, portanto, observar que ação do setor de Gente e Hospitalidade está alinhada ao conceito de gestão estratégica de RH, atuando como parceiro nos negócios, trabalhando as vantagens

competitivas em longo prazo e influenciando no desempenho organizacional (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

Para dar consistência ao modelo de gestão baseado na hospitalidade, foram criados cargos com nomenclaturas normalmente usadas em hotéis: Camareiro, para o responsável pela limpeza do banheiro e por se atentar a outras necessidades dos clientes nessa área; Capitão Porteiro, para o responsável pelo atendimento a clientes do vallet (manobristas) e visitantes do Shopping, servindo como referência no cartão de visitas e atendendo a outras demandas e necessidades que possam surgir dos clientes; entre outros (SHOPPING RIOMAR, 2017).

O Programa de Hospitalidade começa assim que os colaboradores são contratados pelo Shopping. Inicialmente participam de uma palestra introdutória sobre o conceito da hospitalidade. Não se limitando apenas a esta palestra, foram construídos 12 módulos com foco no desenvolvimento dos colaboradores e em sua relação com o próximo. Nesses módulos são abordados temas como: eu e o nós, mudança, servir e acolher, comunicação, atendimento, gerenciamento de conflito e tempo, e essência da hospitalidade (SHOPPING RIOMAR, 2017).

Foram criados, também, os Princípios da Hospitalidade. Estes norteiam todo o sistema de gestão da empresa e funcionam como indicadores de desempenho. No início, existiam 11 princípios, atualmente se resumem a sete princípios (SHOPPING RIOMAR, 2017):

- 1- Receber com alegria e simpatia.
- 2- Acolher a todos com satisfação.
- 3- Servir com excelência e cordialidade.
- 4- Fazer o melhor para que todos se sintam especiais.
- 5- Contribuir para criar experiências inesquecíveis.
- 6- Cuidar da ambiência do Shopping.
- 7- Cultivar o espírito da hospitalidade.

Os temas abordados nos módulos de treinamento, assim como os princípios de hospitalidade remetem aos conceitos de EAT, como, por exemplo, o alinhamento do indivíduo com os valores da organização e a atitude para criar o sentido de comunidade na equipe (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Também se identifica o forte sentido de propósito (ROBBINS, 2005), que nesse caso está presente na incorporação pelos

colaboradores da essência da hospitalidade: acolher o cliente e oferecer uma experiência encantadora.

Além da criação desses princípios também foi elaborado o Manual da Hospitalidade, que descreve as práticas, padrões de posturas que se baseiam na hospitalidade e fazem parte da identidade do serviço prestado pelo Shopping. Também foi constituída uma Comissão da Hospitalidade, com integrantes de cada área de atuação, tanto para discutir sobre as práticas da hospitalidade, quanto para serem os guardiões e multiplicadores dessas práticas em suas equipes, gerando valor e engajamento entre os colaboradores e os conceitos da gestão (SHOPPING RIOMAR, 2017).

4.2 Análise dos resultados

Nesta seção serão analisados os dados levantados a partir das entrevistas com o gestor e com os colaboradores. Para resguardar o anonimato dos colaboradores, foi atribuída a cada um dos participantes uma letra correspondente.

Foram realizadas entrevistas com 7 participantes, sendo a gestora de Gente e Hospitalidade, e 6 colaboradores. Esses colaboradores atuam nas áreas de inspetoria de segurança (A) e (B), limpeza da praça de alimentação (C), limpeza do banheiro (D), estacionamento (E) e serviço de atendimento ao cliente (F).

4.2.1 A Gestão de Gente e Hospitalidade – Motivação e Práticas

O setor que coordena a política e as práticas de gestão de pessoas no Shopping RioMar é o de Gente e Hospitalidade, sendo composto de uma gestora e duas assistentes. Segundo a gestora entrevistada, esse nome surgiu após a implantação do Programa de Hospitalidade. Essa área é considerada como “a cuidadora e guardiã dos valores, do clima, da performance e do programa da hospitalidade”. Além disso, essa área “promove políticas de reconhecimento, de treinamento, de desenvolvimento, de comunicação e é responsável pelo recrutamento e seleção”.

A gestora destacou que “não é possível fazer gestão de pessoas sozinha”. Esclareceu, ainda que a gestão envolve toda a liderança e os colaboradores da organização para cuidar das pessoas, independente do cargo. Como guardiões da gestão o setor fomenta, multiplica e ensina as técnicas e a aplicação das ferramentas. O setor, estruturalmente falando, é pequeno, mas como existe uma colaboração muito grande e

as pessoas cuidam umas das outras, o trabalho do setor acaba sendo facilitado, esclareceu a entrevistada.

A proposta de gerir os funcionários utilizando o conceito de hospitalidade surgiu antes mesmo de o Shopping ser construído, fruto de uma provocação do superintendente. Este constatou que arquitetonicamente, em questão de sofisticação, beleza, conforto, sustentabilidade, fornecimento de bem-estar acústico e térmico, o Shopping já estava bem estruturado. Ele pensou sobre o que poderia ser feito, além disso? Que tipo de experiência oferecer aos clientes que frequentariam o Shopping? Daí surgiu a ideia de se aplicar o conceito de Hospitalidade – utilizado no ramo de hotelaria – a um negócio na área do varejo. Na época isso foi um grande desafio, uma inovação que teve êxito na implantação e que viria a levar uma experiência singular aos frequentadores do local, explicou a gestora.

No início da implantação, esclareceu a gestora, muito foi questionado sobre o sentido desse novo conceito de gestão, sobre quais seriam os resultados que esse modelo iria levar ao Shopping e sobre o que de fato seria a hospitalidade dentro de uma organização. Como a hospitalidade trabalha o bem-estar, o propósito e a espiritualidade, e o conceito e o desenvolvimento dessas questões no setor de varejo é algo novo, “algumas pessoas não compravam a ideia por talvez terem achado que não fazia sentido”, explicou a entrevistada. Contudo, “com o passar do tempo eles [os colaboradores] passaram a perceber a aplicabilidade, os benefícios nas relações, os benefícios na entrega dos resultados e que esse programa, realmente fazia sentido”.

Após esse período de implantação e até o momento atual se faz necessário manter as pessoas conectadas a esse conceito de hospitalidade, principalmente os novatos na organização. Entre os principais desafios se encontra não deixar que a rotina atrapalhe ou interfira de maneira negativa nesse cuidado e atenção para com o seu próximo, essência da hospitalidade.

A gestora destacou a importância de cada um dos 7 princípios que regem a gestão da organização e os resultados que se espera de cada um deles:

- a) O primeiro princípio, que trata sobre “receber com alegria e simpatia - isso faz parte da porta de entrada de qualquer ambiente. Quando você é recebido com alegria e simpatia [...] percebe um impacto”, descreve a gestora.

- b) Quando se refere a “acolher a todos com satisfação, está se referindo a todos no sentido de diversidade”, todos devem ser acolhidos com satisfação e com espírito de solicitude.
- c) O terceiro princípio é servir com excelência e cordialidade, e os colaboradores devem, independentemente de sua atividade, serem hospitaleiros, fazendo com que sua entrega seja feita com qualidade, não fazendo suas atividades de qualquer modo ou pela metade.
- d) Fazer o melhor para que todos se sintam especiais é o quarto princípio e a gestora destacou o quanto as pessoas se sentem especiais quando vão a algum lugar e se conectam a outras, ou são ajudadas. “Os clientes saem daqui com essa percepção” de que foram cuidadas, ajudadas e, mesmo que não tenha sido resolvida sua demanda, se sentem ouvidas, pois de fato eles são.
- e) Contribuir para criar experiências inesquecíveis “é fazer algo além do meu trabalho [...] é fazer o melhor”.
- f) Cuidar da ambiência do Shopping se refere a manter o local organizado, limpo, cheiroso e agradável para que as pessoas se sintam bem, pois do mesmo modo “que cuidamos da casa, estamos cuidando das pessoas que estão dentro da casa”.
- g) Cultivar o espírito da hospitalidade significa manter o espírito hospitaleiro dos colaboradores fornecendo para os mesmos: práticas de reconhecimento, práticas de gratidão, práticas de servir sem questionar o porquê e para que. “São práticas que cultivam e fortalecem o espírito da hospitalidade”.

Esses Princípios da Hospitalidade guardam bastante similaridade as diversas compreensões de Espiritualidade no Ambiente de Trabalho, apresentadas no Quadro 1 deste TCC (VERGARA; MOURA, 2012; BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014; MATOS, 2001; NUNES; FREITAS, 2014; SOUTO; REGO, 2006; SANTOS; CARDOSO, 2016).

O papel da gestora é de guardiã e de fomentadora desse programa, explicou a entrevistada. O Programa de Hospitalidade é bastante amplo. Inclui, inclusive, um programa de constelação familiar, onde são trabalhadas as pessoas e as equipes. “É um trabalho de [gerenciamento de] conflito, de autoconhecimento [...] meu trabalho é [...]

trazer novas técnicas, novas abordagens, novos conhecimentos, ações e movimentos para que a gente se sinta cada vez melhor e mais feliz”. É interessante observar que essa percepção da gestora está alinhada a estudos que têm destacado o papel da gestão de pessoas na promoção de práticas que promovam e favoreçam a felicidade no ambiente de trabalho, sendo a espiritualidade uma dessas práticas (OLIVEIRA *et al.*, 2016; ROBBINS, 2005).

Com a implantação do Programa de Hospitalidade, a organização tem apresentado um baixo índice de turnover e de afastamento por doenças, esclareceu a gestora. Informou, ainda, que as pessoas que precisam de alguma ajuda, seja familiar ou pessoal, geralmente recorrem à empresa. A família às vezes informa ao Shopping sobre a situação do colaborador, pois existe um relacionamento estrito com os familiares. Os colaboradores são mais comprometidos e engajados por terem um suporte em seu trabalho, concluiu a gestora. As pessoas que trabalham no Shopping, pelo que percebe-se na fala da gestora, parece ter um sentido de préstimo à comunidade, conceito destacado por Rego, Cunha e Souto (2007). Esses autores explicam que nesse caso o trabalho realizado corresponde aos valores individuais dos colaboradores e é útil para a equipe e para a entrega dos resultados organizacionais, pois fortalece o comprometimento dos funcionários.

4.2.2 O impacto das práticas de Espiritualidade no Ambiente do Trabalho nos colaboradores

A espiritualidade está voltada ao olhar e ao comportamento das pessoas, melhorando a capacidade de se relacionar e entender o outro, esclarece Matos (2001). O ambiente criado pelo Programa de Hospitalidade e a vivência dos princípios que esse programa defende buscam nortear a prática da gestão e dos colaboradores, e parecem incentivar as pessoas a colocarem em prática as virtudes de seu espírito (BARRETO; FEITOSA; BASTOS, 2014).

Longe de serem práticas cerimoniais e promotoras de relacionamentos artificiais (MATOS, 2001) a gestão de Gente e Hospitalidade implantada no Shopping RioMar Recife aparenta ser capaz de fazer a diferença na vida dos colaboradores. Trabalha, inclusive com eventos de desenvolvimento pessoal que buscam promover uma consciência maior sobre si mesmo - seus pontos positivos e suas limitações, além de uma capacidade maior de compreensão sobre os problemas e limitações alheios,

entendendo que cada pessoa tem suas individualidades e capacidades diferenciadas (BERTERO, 2007; MOTTA, 2001; ROHR, 2010).

Nas entrevistas os colaboradores declararam estar satisfeitos com o ambiente de trabalho. Explicaram que, quando surge algum conflito entre os colegas da equipe, tentam resolver a situação o mais rápido possível, sem ficar postergando e correndo o risco de se tornar algo negativo no futuro em suas relações.

Os funcionários percebem que eles possuem uma relação de trabalho diferenciada, principalmente os que já tiveram experiências anteriores em outras organizações. O entrevistado 'E' fala: "Dentre todas as empresas que eu trabalhei, o Shopping Riomar tem isso, de ver o lado dos funcionários".

Observou-se que os princípios estão estampados nos crachás dos colaboradores e por vários ambientes do Shopping. Por mais que não soubessem de cor todos os princípios que delineiam a gestão e o funcionamento do Shopping, os colaboradores entrevistados sabiam da existência dos princípios e sabiam descrever o que cada um significa, qual o seu propósito e a importância de colocá-los em prática no dia a dia. A maioria acredita que os princípios são compatíveis com seus valores pessoais e que se aplicados, da mesma forma que é aplicado no Shopping, se aplicado em suas relações familiares e na comunidade, as relações serão mais respeitadas, de confiança e de cuidado mútuo.

É unânime na fala dos colaboradores, principalmente os mais antigos (C, E e F), que existe um incentivo para a melhoria pessoal e profissional. E eles já participaram de várias palestras, e relataram oportunidades para participarem de cursos.

Um dos colaboradores (D) informou que participou de uma palestra com estilo de terapia, onde foi discutido sobre o ambiente de trabalho, seus sonhos, o passado e sobre sua família. O mesmo descreve que foi "uma experiência incrível".

Já o colaborador 'F' fala que "uma das palestras que ficou muito marcada para mim foi a primeira [sobre hospitalidade] porque eu já venho de outras empresas nas quais não existia essa prática".

O entrevistado 'F' explicou que o primeiro sentimento que lhe vem à mente sobre o seu trabalho é "gratidão", pois embora tenha idade um pouco avançada, foi realocada em outro setor quando perceberam que ela se adequava melhor em outro cargo.

O entrevistado 'E' falou, emocionado, que o sentimento que lhe vem à mente sobre seu trabalho é "generosidade e amor ao próximo", pois seu trabalho faz a diferença na vida de muitas pessoas. O colaborador trabalha atendendo idosos, pessoas

deficientes ou com alguma dificuldade. A atenção que ele dá, principalmente aos idosos, que geralmente são os que mais precisam de atenção e de tempo, é bastante valorizada pelo Shopping e lhe traz satisfação fazer esse trabalho.

Os colaboradores acham que o Shopping respeita a espiritualidade e os valores individuais de cada colaborador, mesmo que seja diferente dos demais. A colaboradora 'D' informa que existe um espaço onde alguns colaboradores da mesma religião se reúnem frequentemente para exercerem e compartilhar sobre a sua fé. É o Espaço Ecumênico, aberto inclusive para os clientes.

O colaborador 'E' falou que o Shopping está sempre promovendo ações voltadas ao respeito ao próximo, “nem de todas eu participo [...] mas é uma empresa que pensa muito nos colaboradores, é uma empresa que é pontual com a gente, certo?! Sempre tem gente que reclama, mas reclama sem entendimento”.

Os entrevistados falaram que acham bastante importante o trabalho do setor de Gente e Hospitalidade, e que “o trabalho deve sempre continuar [...], água mole em pedra dura, tanto bate até que fura, então, pessoas que são grosseiras, são rudes [...], de tanto martelar, elas acabam mudando na questão na hospitalidade e em outras coisas [...]. Então tudo que eles fazem, eu vejo e reconheço que tem lucro”.

No ambiente criado pelo Programa de Hospitalidade é possível, portanto, encontrar correspondências às características elencadas por Robbins (2005): forte sentido de propósito, foco no desenvolvimento individual, ambiente que promove confiança e respeito, práticas humanistas de trabalho e tolerância na expressão dos sentimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar como a gestão de pessoas de uma organização pode promover a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho. Para isso foi analisada a experiência do Shopping RioMar Recife.

A Espiritualidade no Ambiente de Trabalho tem se destacado no meio acadêmico e nas organizações. Estudos mostram que a EAT tem contribuído para promover o respeito, a confiança, a cooperação entre os colaboradores e um ambiente solidário e harmônico impactando positivamente no comprometimento com os resultados organizacionais. As organizações precisam, portanto, assegurar que as políticas de gestão foquem no indivíduo como um ser integral.

A gestão de pessoas tem um papel importante na criação de um ambiente que favoreça a prática da Espiritualidade e que alinhe os valores individuais e organizacionais. Para isso é importante atuar de maneira estratégica, integrando as áreas da organização, envolvendo os gestores e colaboradores e implantando práticas e ações que promovam uma cultura de espiritualidade nas organizações. Essa atuação pôde ser vista no modelo de gestão adotado no Shopping RioMar Recife.

O Shopping RioMar Recife foi criado em 2012 com o propósito de oferecer uma experiência diferenciada ao cliente. Para tanto, além do projeto arquitetônico diferenciado, inovou na gestão de pessoas ao introduzir o conceito de Hospitalidade, inspirado no setor de hotelaria.

O Programa traz para a gestão de pessoas elementos próprios da EAT: aspectos como cuidar do próximo; ser sempre solícito; jamais medir esforços para ajudar os clientes ou seus colegas; ser tolerante e tratar a todos da melhor maneira possível, independente de raça, gênero ou etnia, fazendo com que todos se sintam especiais; receber as pessoas com alegria e simpatia; ser excelente no que faz; fazer com que as pessoas que passem pelo Shopping tenham uma experiência única; cuidar do ambiente em que trabalha para que os visitantes e frequentadores se sintam bem; e cultivar e disseminar esses sentimentos e atitudes positivas.

Desse modo, é possível afirmar que a pergunta de pesquisa – Como a Gestão de Pessoas pode promover a Espiritualidade no Ambiente de Trabalho? – foi respondida ao longo da pesquisa e análise da experiência vivenciada no Shopping RioMar Recife. É possível observar que as práticas promovidas pela Gestão de Gente e Hospitalidade se traduzem em um ambiente no qual os colaboradores se sentem importantes por serem ouvidos, por serem valorizados como pessoa, com suas individualidades, seus problemas familiares, dilemas internos. Eles percebem que podem procurar ajuda e serem ouvidos e instruídos, caso seja necessário. E espelham isso no acolhimento ao cliente.

Os resultados da pesquisa mostram que o setor de Gestão de Gente e Hospitalidade do Shopping RioMar Recife tem atuado desde a criação do empreendimento como parceiro nos negócios, ou seja, de forma estratégica. Além disso, entendeu que para oferecer uma experiência única aos clientes, de modo que eles se sintam especiais, precisam ter colaboradores que também se sintam especiais, e que estejam comprometidos em oferecer essa experiência aos clientes. Pode-se afirmar que a política adotada busca essa visão de considerar o ‘ser integral’, investindo em práticas

que contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais, do autoconhecimento, da promoção de valores éticos, do cuidado uns para com os outros e com os clientes do Shopping, do comprometimento com o trabalho e da felicidade no trabalho.

Este trabalho pode fomentar estudos futuros, que analisem de forma aprofundada a relação entre os conceitos de espiritualidade e hospitalidade, inclusive em outros setores de negócio; bem como estudos que ampliem a compreensão do impacto da espiritualidade no ambiente de trabalho envolvendo um número maior de participantes entrevistados, que contemple também a perspectiva dos clientes; entre outros.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) [et al]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BARRETO, T. F.; FEITOSA, M. G. G.; BASTOS, B. E. N. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho no Entendimento dos Dirigentes e Funcionários: Um estudo de múltiplos casos na Região Metropolitana do Recife. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 8, Gramado. 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- BERTERO, C. O. A permanência da religião. **GV Executivo**. São Paulo: FGV, vol. 6, n. 6, nov./dez. 2007.
- BEZERRA, M. F. N.; OLIVEIRA, L. M. B. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. Estudo de Caso com um Grupo de Líderes de Agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. In: EnANPAD, 31, Rio de Janeiro. 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- BOFF, L. **Espiritualidade: um caminho de transformação**. Sextante: Rio de Janeiro, 2006 .
- BRANCO, L. O efeito lava-jato. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1125, ano 50, nº 21, 09 nov 2016. P. 48-50.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004.
- FIGUEIRAS, M. L. Agora a ficha caiu. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1107, ano 50, nº 3, 17 fev. 2016. P. 46-49.
- _____. Como roubar uma empresa. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1133, ano 51, nº 5, 15 mar. 2017. P. 20-30.
- FILLIPE, M. Uma razão de ser além dos números. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1184, ano 53, nº 8, 1º Mar. 2019. P. 34-38.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) [et al]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Rumo à Sustentabilidade Organizacional: uma Sistematização sobre o Passado, o Presente e o Futuro da Gestão de Recursos Humanos. In: EnGPR, 2, Curitiba, 2009. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOESKE, A. M. OLIVEIRA, V. M. A humanização na era tecnológica. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, n. 13, Jul/Dez 2012. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/NDcy.pdf>>. Acesso em: 18 Mar. 2019.

JCONLINE. **RioMar Recife conquista prêmio internacional**. 04 Ago. 2014.

Disponível em:

<<https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/noticia/2014/04/08/riomar-recife-conquista-premio-internacional--124268.php>>. Acesso em: 21 Mai. 2019.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. Programa de Pós Graduação em Educação, Unesp, Marília. 2003. Disponível em: <<http://www.sepq.org.br/Isipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>>. Acesso em: 10 Abr. 2019.

MARQUES, S. M. S.; MARQUES, S. S.; RIBEIRO, T. A. N. Religiosidade, Espiritualidade, Sentido Existencial e Saúde. **Revista Científica Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXVI, n. 82, 11 abr. 2016.

MATOS, F. G. **Empresa com Alma**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

MEIRELLES, W. V.; MARCO, C. M. A importância dos ensinamentos cristãos para os Direitos Humanos. **Unoesc International Legal Seminar**, Chapecó, v. 2, n. 1, 2013.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.3, p.8-19,2001.

MOTTA, F. C. P. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-33, Mar. 1971.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de renovar. 5. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURA, A. L. N. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento?** Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional. 2014. 360 p. Tese (Doutorado), Centro de Ciências Sociais Aplicadas. UFPE. Recife, 2014.

MURAD, A. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. 5. ed. São Paulo: Paulinas, 2012. 252 p. (Coleção ética & negócios).

NUNES, R. J.; FREITAS, S. L. L. Inteligência Espiritual: Um Olhar Clínico do Administrador Contemporâneo. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 18, n. 28, p. 97-103, 2014.

OLIVEIRA, E. J. *et al.* Felicidade no Trabalho: o (in)Mensurável Bem-estar de Cada Dia. In: EnANPAD, 40, Costa do Sauípe, 2016. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2016.

PÁDUA, L. Sem medo do novo. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1130, ano 51, nº 2, 01 fev 2017. P. 18-24.

PINTO, R. **Espiritualização nas organizações**: transformando valores em ação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E.; SOUTO, S. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. **RAE - eletrônica**, v. 6, n. 2, julho-dezembro, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROHR, F. A espiritualidade e educação. In: ROHR, F. (org) **Diálogos em educação e espiritualidade**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2010.

SACHUK, M. I.; ARAÚJO, R. R. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

SANTOS, J. N.; CARDOSO, E. J. Relações entre Práticas de Espiritualidade e Valores Organizacionais: Percepções de Jovens Trabalhadores Brasileiros. In: EnANPAD, 40, Costa do Sauípe, 2016. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2016.

SERRANO, F. Sem lugar para os corruptos. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1143, ano 51, nº 15, 02 ago 2017. P. 70-77.

SHERER, A. A força do propósito. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1184, ano 53, nº 8, 1º Mar. 2019. P. 24-33.

SHOPPING RIOMAR. **RioMar Recife é novamente finalista do Prêmio Abrasce**. 08 Ago. 2018. Disponível em: <<https://vivariomarrecife.com.br/tecnologia/riomar-recife-e-novamente-finalista-do-premio-abrasce/>>. Acesso em: 18 Mai. de 2019.

SHOPPING RIOMAR. **Prêmio Abrasce Gestão de Equipes 2017**. Programa de Hospitalidade. 2017.

SILVA, A. C. C.; DURANTE, D. G.; BISCOLI, F. R. V. Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: Estudo Bibliométrico da Produção Acadêmica Nacional 2010- 2014. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 8, n. 2, p 1-19, Mai./Ago 2017.

SOUTO, S. O. REGO, J. A. Espiritualidade nas organizações, Positividade e Desempenho. In: EnANPAD, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

STEFANO, F. Alava-jato caiu no mundo. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1111, ano 50, nº 7, 13 abr 2016. P. 54-59.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, S. C. MOURA, L. S. Práticas de Espiritualidade na Gestão de Pessoas. In: EnANPAD, 36, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

VIEIRA, R. Operação Limpa-barras. **Revista Exame**. São Paulo, edição 1110, ano 50, nº 6, 30 mar 2016. P. 40-44.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a gestora de Gente e Hospitalidade

- 1) De forma sucinta a senhora poderia descrever a estrutura da área que coordena a política e as práticas de gestão de pessoas no Shopping RioMar?
- 2) O Shopping RioMar é relativamente novo. A proposta de gerir os funcionários a partir do conceito de hospitalidade começou quando? Qual a motivação por trás dessa iniciativa?
- 3) Quais os principais desafios na implementação e manutenção do modelo da hospitalidade com os gestores e com os funcionários?
- 4) Quais são os princípios da hospitalidade adotados no SRM. Quais os resultados que se esperam de cada um deles?
- 5) Qual o papel do setor de gestão de pessoas nesse processo?
- 6) Como manter essa cultura de hospitalidade com o ingresso de novos colaboradores?
- 7) Qual a importância/impacto da adoção de práticas que promovam a EAT para o desempenho final do SRM?
- 8) Os colaboradores têm oportunidade de se envolverem em atividades de voluntariado? Quais, por exemplo?
- 9) A administração do Shopping RioMar considera as singularidades dos seus colaboradores? Por exemplo, o caso dos sabatistas?
- 10) A senhora diria que a direção do Shopping tem consciência que as práticas de gestão de pessoas implantadas se enquadram nas dimensões que a literatura aponta como EAT – Espiritualidade no Ambiente de Trabalho? Explique.
- 11) A adoção de práticas voltadas para o autoconhecimento (terapia interestrelar) de alguma forma não gera conflito com o negócio do comércio, que promove e estimula o consumo?
- 12) Para finalizar, a senhora gostaria de acrescentar algo sobre as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no SRM? (intenção de evoluir para o conceito de felicidade)

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os colaboradores

- 1) De forma sucinta, como o(a) senhor(a) descreve o seu trabalho no Shopping RioMar?
- 2) Como o(a) senhor(a) define o ambiente de trabalho e a qualidade das relações interpessoais (com os colegas e a chefia)?
- 3) A gestão do Shopping RioMar promove ações que contribuem para um clima que promove o respeito, a confiança, a transparência e o espírito de equipe? Explique.
- 4) O(a) senhor(a) conhece os princípios que regem a gestão de pessoas do Shopping RioMar?
- 5) Esses princípios são compatíveis com seus valores e sua vida interior? Qual ou quais o(s) mais significativo(s) para o(a) senhor(a). Por quê?
- 6) Qual o primeiro sentimento que lhe vem à mente quando o(a) senhor(a) pensa no seu trabalho no Shopping RioMar? Explique.
- 7) O(a) senhor(a) sente que seu trabalho faz a diferença na vida de alguém? Se sim, dê um exemplo bastante marcante.
- 8) O(a) senhor(a) considera que o Shopping respeita a espiritualidade e os valores individuais dos seus colaboradores? Exemplifique.
- 9) Qual a importância do trabalho da Coordenação de Gente e Hospitalidade para o(a) senhor(a)?
- 10) Para finalizar, o(a) senhor(a) gostaria de fazer mais alguma consideração?