

**TOP SER HUMANO 2019
CATEGORIA CONHECIMENTO**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES:
A INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL COMO POTENCIAL PARA AUXILIAR OS
LÍDERES NESSE PROCESSO**

SHEILA SEBERINO SAMPAIO DOS SANTOS

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

**Porto Alegre
2019**

ÍNDICE

1 SINOPSE.....	1
2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	1
3 INTRODUÇÃO	2
3.1 Método.....	3
4 CORPO DO TRABALHO.....	7
4.1 Objetivos	7
4.1.1 Objetivo Principal.....	7
4.1.2 Objetivos Específicos	7
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
6 RESULTADOS DA PESQUISA.....	13
6.1 Análise das relações no ambiente de trabalho	13
6.1.1 Elementos de satisfação e seus impactos	13
6.1.2 Elementos de insatisfação e seus impactos.....	14
6.2 Identificação dos elementos que influenciam as relações de trabalho	14
6.3 Identificação dos princípios da Inteligência Espiritual capazes de contribuir com o desenvolvimento do líder.....	15
6.4 Verificação dos princípios da Inteligência Espiritual que podem auxiliar na melhoria das relações nos ambientes de trabalho	18
6.5 PLANO CONCEITUAL PARA AUXILIAR OS LÍDERES NA MELHORIA DAS RELAÇÕES COM BASE NOS PRINCÍPIOS DA INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL.....	20
6.5.1 Necessidade.....	21
6.5.2 Potencial.....	21
6.5.3 Coerência	22
6.5.4 Resultados.....	23
7 CONCLUSÃO	24
8 BIBLIOGRAFIA.....	25

1 SINOPSE

Os indivíduos prosperam quando têm uma sensação de pertencimento e relacionamento com os outros, e tanto a quantidade quanto a qualidade das relações interpessoais são importantes e confiáveis indicadores de felicidade e satisfação.

Este trabalho foi motivado pelo interesse da autora durante sua formação e experiência profissional em auxiliar, inspirar e incentivar os líderes a se autoconhecerem e investirem em seu autodesenvolvimento e, assim, influenciarem seus times e os ambientes de trabalho para a construção de relações interpessoais de qualidade.

A Inteligência Espiritual se apresenta como mais uma oportunidade de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. O estudo e desenvolvimento de deus princípios refletidos na tomada de decisão, no processo de comunicação e nos comportamentos do dia a dia têm potencial para se transformarem em resultados positivos tanto para os líderes quanto para seus times.

O desenvolvimento deste trabalho visa beneficiar os líderes em suas práticas diárias, apresentando um plano conceitual baseado nos elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho, nas ações no líder, e nos princípios da Inteligência Espiritual.

Por se tratar de um trabalho conceitual apresentado recentemente, não houve tempo hábil para o levantamento dos resultados de sua aplicação.

2 OBJETIVO DO TRABALHO

Uma liderança espiritualmente desenvolvida tem mais habilidades de conexão com seus liderados, com o propósito da organização e com a sociedade na qual está inserida. O objetivo deste trabalho é inspirar e estimular os líderes a buscarem práticas para seu autoconhecimento e autodesenvolvimento, influenciando através das suas práticas e pelo exemplo um ambiente de trabalho harmonioso, positivo e produtivo.

3 INTRODUÇÃO

Todos os grupos humanos – famílias, igrejas, empresas, tribos, nações – precisam de líderes que lhes forneçam foco, finalidade, táticas e senso de direção.

Porém, nem sempre é fácil para o líder inspirar, gerar sentido e gerenciar as relações no ambiente de trabalho, uma vez que a sua tomada de decisão e seus comportamentos são orientados, na maioria dos casos, pela inteligência com a qual somos mais familiarizados, e cujo desenvolvimento é suportado pelo nosso sistema educacional, com foco no raciocínio lógico-matemático: a inteligência cognitiva (WIGGLESWORTH, 2012), representando apenas uma entre as diferentes inteligências humanas como: inteligência física, inteligência cognitiva, inteligência emocional e inteligência espiritual, dentre outras.

Além disso, grande parte das teorias de liderança se concentraram, em graus variados, apenas nas inteligências física, cognitiva e emocional, negligenciando a Inteligência Espiritual (FRY, 2003; ZOHAR; MARSHALL, 2017; WIGGLESWORTH, 2012). Neste sentido, segundo Wigglesworth (2012), todos os aspectos do desenvolvimento humano são importantes e merecem atenção e investimento, especialmente para aqueles de nós em posição de liderança onde o comportamento tem efeito direto sobre aquelas pessoas que olham para nós em busca de orientação.

Ainda, a Inteligência Espiritual é significativamente relevante na obtenção de resultados organizacionais positivos, como desempenho organizacional, comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho (ROOF, 2015) e comprometimento (MAHMOOD *et al.*, 2018). No entanto, segundo King e Decicco (2009) ainda há falta de compreensão da Inteligência Espiritual nas organizações e a razão por trás disso é que as organizações não têm consciência sobre seu valor. Ademais, a Inteligência Espiritual coletiva ainda é baixa na sociedade moderna, pois vivemos em uma cultura espiritualmente desvantajosa, caracterizada por materialismo, utilitarismo, egocentrismo míope, falta de sentido e recusa em assumir compromissos (ZOHAR; MARSHALL, 2017).

Líderes espiritualmente inteligentes têm potencial para desenvolver autoconhecimento, comportamento positivo, julgamento de autocontrole, poder de decisão, flexibilidade, adaptabilidade, visão, consciência, valor, senso e intuição, e a influenciar o comportamento de seus liderados (TREFALT, 2013). E é justamente neste ponto que este estudo pretende contribuir, auxiliando os líderes a buscar

práticas que tenham potencial de impactar os comportamentos e melhorar as relações interpessoais, e que sejam capazes tornar os ambientes de trabalho um terreno fértil para que seus liderados, então, possam se desenvolver para níveis mais altos de consciência e conexão com as pessoas e com as organizações.

3.1 Método

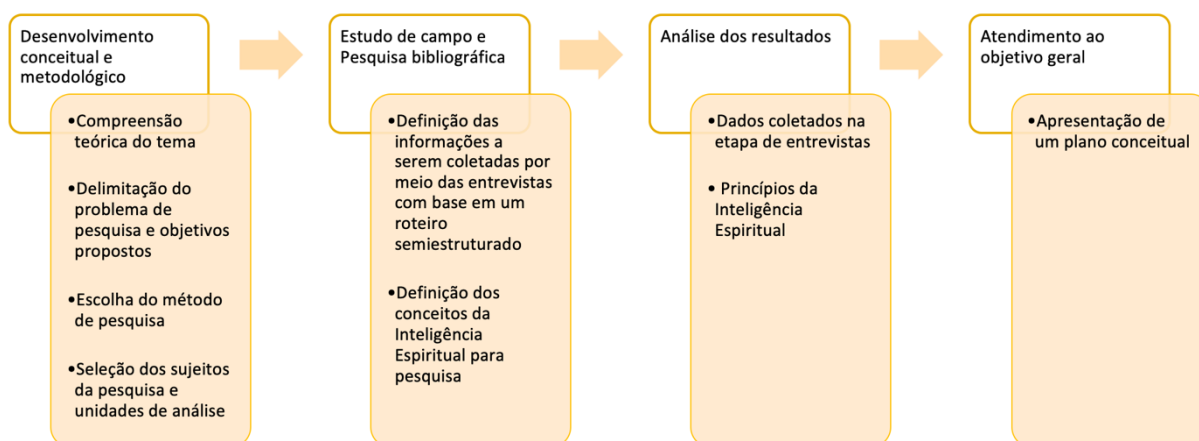
O presente estudo foi desenvolvido em quatro etapas, conforme demonstra a figura 1. Na primeira etapa foi realizada uma busca dos principais conceitos acerca dos temas tratados na pesquisa, bem como a delimitação do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos propostos, a escolha do método de pesquisa e a seleção dos sujeitos da pesquisa e unidades de análise.

Na segunda etapa definiu-se, com base no referencial teórico, as informações a serem coletadas através de entrevistas com base em um roteiro semiestruturado, com o objetivo de analisar as relações no ambiente de trabalho na área de TI e negócios digitais e identificar os principais elementos que influenciam essas relações. Foi realizada, também, uma busca aos princípios da Inteligência Espiritual com potencial para contribuir com o desenvolvimento do líder e com sua capacidade para melhorar as relações no ambiente de trabalho. A base conceitual utilizada nesta etapa foram os 12 princípios que guiam a Inteligência Espiritual e o desenvolvimento espiritual da liderança desenvolvidos por Zohar (2005), elaborados com base em seus estudos e no seu livro escrito em conjunto com Ian Marshall, chamado **QS: Inteligência Espiritual**, lançado no ano de 2001 (ZOHAR; MARSHALL, 2017).

A seguir, na terceira etapa, realizou-se a apresentação e análise dos resultados, primeiramente com base nas informações coletadas através da etapa de entrevistas sobre as relações no ambiente de trabalho e, posteriormente, na pesquisa realizada sobre os princípios da Inteligência Espiritual. Nesta etapa os elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho foram correlacionados aos princípios da Inteligência Espiritual para que fosse possível verificar como os princípios da Inteligência Espiritual podem auxiliar na melhoria das relações nos ambientes de trabalho, a partir da ação dos líderes.

A quarta e última etapa foi dedicada ao atendimento do objetivo geral desta pesquisa, com a apresentação de um plano conceitual para auxiliar os líderes na melhoria das relações nos ambientes de trabalho na área de TI e negócios digitais, a partir do potencial da Inteligência Espiritual.

Figura 1 - Resumo das etapas de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

O potencial da Inteligência Espiritual para auxiliar os líderes na melhoria das relações nos ambientes de trabalho é um tema subjetivo. Para atender a esta questão optou-se por desenvolver um estudo de natureza qualitativa exploratória, que utiliza a abordagem interpretativista.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória para a compreensão das relações entre os temas envolvidos: liderança, relações no ambiente de trabalho e Inteligência Espiritual. A pesquisa qualitativa foi a escolhida para compreender as realidades dos ambientes de trabalho estudados, pois é um método que busca compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso, ao invés de produzir inferências que possam levar à constituição de leis gerais (APPOLINÁRIO, 2006).

Para a obtenção de informações amplas e para captar as percepções dos entrevistados a respeito das relações no ambiente de trabalho, os elementos de satisfação e insatisfação, bem como seus reflexos no trabalho, optou-se pela realização de entrevistas presenciais e individuais que, segundo Gil (2007), têm o objetivo de entender as explicações e interpretações do entrevistado a respeito do objeto da análise. Essas entrevistas caracterizaram-se por um roteiro semiestruturado que, para Triviños (1987), representa uma das principais ferramentas do pesquisador em pesquisas qualitativas, uma vez que permite que o entrevistado tenha liberdade e espontaneidade para dar suas respostas, enriquecendo a investigação.

Esta pesquisa foi realizada com colaboradores de empresas de médio porte que já nascem em um contexto de mudanças contínuas e avanços tecnológicos, prestando serviços na área de TI – tecnologia da informação - e negócios digitais.

Os dados foram coletados a partir da realização de 23 entrevistas individuais com colaboradores de 5 empresas. A escolha das empresas foi realizada com base em dois critérios básicos: a) empresas com sede em Porto Alegre/RS e atuação nacional no setor de TI e negócios digitais; e b) o fácil acesso da pesquisadora às empresas, que abriram seus espaços e permitiram acesso aos ambientes e aos colaboradores para a realização das entrevistas.

Apresenta-se, abaixo, o quadro 1 com descrição do perfil das 5 empresas participantes da pesquisa:

Quadro 1 – Perfil das empresas pesquisadas

Empresa	Serviços prestados	Ano de fundação	Número total de colaboradores	Colaboradores entrevistados
1	portais web e soluções móveis	2011	37	6
2	soluções de usabilidade e design	2014	19	4
3	portais corporativos	2014	20	4
4	produção de mídia interativa	2015	32	5
5	marketing e mídia social	2018	18	4

Os dados obtidos por meio das entrevistas gravadas foram inicialmente transcritos na sua íntegra para posterior análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo se compõe de três grandes etapas: a) a pré-análise; b) a exploração do material; c) o tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2010).

Quadro 2 - Resumo da metodologia e quadro referencial

OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS DE COLETA	PPRINCIPAIS AUTORES	DADOS ANALISADOS
Analisar as relações no ambiente de trabalho na área de TI e negócios digitais	Entrevistas semiestruturadas	AGRAWAL <i>et al.</i> (2012) ASHKANASY (2003) BAUMEISTER & LEARY (1995) BOM SUCESSO (2003) COHEN & PRUSAK (2001) CONRAD (2014) DEJOURS (1994) GIACALONE & JURKIEWICZ (2003) HERZBERG (2003) MCGILL <i>et al.</i> (1992) SLUSS & ASHFORTH (2007) SPREITZER, LAM & FRITZ (2010)	A importância das relações no ambiente de trabalho para os participantes; As causas de satisfação e insatisfação dos participantes a respeito das relações no ambiente de trabalho; Os aspectos do trabalho que são impactados pelas relações no ambiente de

		WINSTON & PATTERSON (2006)	trabalho para os participantes; Elementos nas relações que possam ser melhorados a partir da ação do líder.
Identificar elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho	Entrevistas semiestruturadas	AGRAWAL <i>et al.</i> (2012) ASHKANASY (2003) BAUMEISTER & LEARY (1995) BOM SUCESSO (2003) COHEN & PRUSAK (2001) CONRAD (2014) DEJOURS (1994) GIACALONE & JURKIEWICZ (2003) HERZBERG (2003) MCGILL <i>et al.</i> (1992) SLUSS & ASHFORTH (2007) SPREITZER, LAM & FRITZ (2010) WINSTON & PATTERSON (2006)	Elementos de satisfação nas relações e seus impactos Elementos de insatisfação nas relações e seus impactos Elementos apontados com potencial de melhoria a partir da ação do líder
Identificar os elementos da IE que possam contribuir com o desenvolvimento do líder e com sua capacidade para melhorar as relações no ambiente de trabalho	Pesquisa bibliográfica	FRY (2003) WIGGLESWORTH (2012) ZOHAR (2005) ZOHAR & MARSHALL (2017)	Princípios da Inteligência Espiritual que possam auxiliar na melhoria das relações nos ambientes de trabalho;
Verificar como os elementos da IE podem auxiliar na melhoria das relações nos ambientes de trabalho, a partir da ação dos líderes.	Entrevistas semiestruturadas; Pesquisa bibliográfica	AGRAWAL <i>et al.</i> (2012) ASHKANASY (2003) BAUMEISTER & LEARY (1995) BOM SUCESSO (2003) COHEN & PRUSAK (2001) CONRAD (2014) DEJOURS (1994) FRY (2003) GIACALONE & JURKIEWICZ (2003) HERZBERG (2003) MCGILL <i>et al.</i> (1992) SLUSS & ASHFORTH (2007) SPREITZER, LAM & FRITZ (2010)	Análise dos achados nas entrevistas, elementos da Inteligência Espiritual e suporte da literatura.

		WIGGLESWORTH (2012) WINSTON & PATTERSON (2006) ZOHAR (2005) ZOHAR & MARSHALL (2017)	
--	--	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

4 CORPO DO TRABALHO

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo Principal

Identificar o potencial da Inteligência Espiritual, apresentando um plano conceitual, para auxiliar os líderes na melhoria das relações nos ambientes de trabalho na área de TI e negócios digitais.

4.1.2 Objetivos Específicos

- a) analisar as relações no ambiente de trabalho na área de TI e negócios digitais;
- b) identificar os elementos que influenciam nas relações no ambiente de trabalho;
- c) identificar os princípios da Inteligência Espiritual que possam contribuir com o desenvolvimento do líder e com sua capacidade para melhorar as relações no ambiente de trabalho;
- d) verificar como os princípios da Inteligência Espiritual podem auxiliar na melhoria das relações nos ambientes de trabalho, a partir da ação dos líderes.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Podemos observar mudanças na abordagem dos estudos sobre inteligência desde o início do século XX quando se adotava uma abordagem mais racional e com a criação dos testes de QI – Quociente de Inteligência; passando pelo nascimento da Teoria das Múltiplas Inteligências, no começo dos anos 1980; as pesquisas sobre Inteligência Emocional nos anos 1990; até a introdução do termo Inteligência Espiritual nos anos 2000.

Foi no início do século XX quando os testes de QI – quociente de inteligência – se popularizaram. Durante a primeira metade do século XX, estes testes foram considerados medidas adequadas de inteligência. Isso demonstra um interesse das pessoas na resolução de problemas de origem mais racional e de forma objetiva. À época, a sociedade vinculou as pontuações de QI ao potencial de um indivíduo para o sucesso na vida (WECHSLER, 1958). O QI representa nossa inteligência cognitiva e, segundo Wigglesworth (2012), é o tipo de inteligência com a qual somos mais familiarizados, e cujo desenvolvimento é suportado pelo nosso sistema educacional, como foco no raciocínio lógico-matemático.

A partir dos anos 1980, pesquisadores da universidade de Harvard, liderados pelo americano Howard Gardner, desafiaram o conceito de Quociente de Inteligência, o QI – baseado na ideia da existência de uma inteligência genérica e única, capaz de ser medida através de testes –, e passaram a investigar a natureza e realização do que chamaram de potencial humano. Seus estudos foram motivados pela necessidade de compreensão dos talentos internos dos estudantes em séries escolares rotulados como “incapazes” de aprender.

Resultado destes estudos, a obra de Gardner chamada *Frames of Mind* – Estruturas da mente – deu origem à Teoria das Inteligências Múltiplas, propondo a existência de, pelo menos, oito inteligências básicas (GARDNER, 1994): Inteligência Linguística, Inteligência Lógico-matemática, Inteligência Espacial, Inteligência Corporal-sinestésica, Inteligência Musical, Inteligência Interpessoal, Inteligência Intrapessoal e Inteligência Naturalista.

O começo dos anos 1990 marca o início dos estudos utilizando o termo Inteligência Emocional (IE) ou Quociente Emocional (QE). Os primeiros pesquisadores a usarem este termo na literatura foram Salovey e Mayer (1990), oferecendo uma definição vastamente difundida entre os pesquisadores teóricos:

Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, acessar e gerar emoções para auxiliar o pensamento, compreender emoções e conhecimentos emocionais e regular reflexivamente as emoções, de modo a promover o crescimento emocional e intelectual (SALOVEY; MAYER, 1990, p.186).

Esses estudos demonstram um interesse humano em compreender sua relação consigo e com as outras pessoas.

A IE se apresenta como complementar, ou seja, como mais uma face das inteligências humanas. Para Cherniss (2010), o sucesso no trabalho e na vida depende de mais do que apenas as habilidades cognitivas básicas normalmente

medidas por testes de QI e medidas relacionadas; depende também de várias qualidades pessoais que envolvem a percepção, a compreensão e a regulação da emoção. A ideia é que pessoas bem-sucedidas com QI alto podem falhar, o que deixa espaço para outras habilidades, como a inteligência emocional, ajudar a explicar tais deficiências (CHERNISS, 2010). Alguns pesquisadores chegaram ao ponto de sugerir que a IE explica até 90% da diferença entre líderes de nível sênior classificados como “estrelas” e seus equivalentes de desempenho médio (GOLEMAN, 2000).

De acordo com Gardner (1995), Inteligência Emocional (IE), ou Quociente Emocional (QE), engloba componentes sociais e cognitivos, capturando tanto dimensões interpessoais (observar e avaliar os temperamentos dos outros, motivações e intenções) quanto intrapessoais (lidar consigo mesmo para reconhecer e administrar conjuntos complexos de sentimentos) de reconhecimento emocional e gestão.

Os anos 2000 trazem os primeiros estudos aprofundados sobre o termo “*Spiritual Quotient*” – Quociente Espiritual (QS), ou Inteligência Espiritual –, por Zohar e Marshall (2017), definido como a inteligência suprema com a qual as pessoas lidam e resolvem os problemas associados com significado e valor. É a inteligência que tem a força para ajudar as pessoas a usar suas ações e vidas em um contexto mais amplo, rico e significativo. E, segundo Zohar e Marshall (2017), ao contrário do QI, que se orienta por regras, e do QE, que é guiado pela situação na qual se encontra, o QS ilumina nosso caminho por meio do que chamam de *olho do coração* – guiado pela intuição e pela conexão com o eu mais profundo. Além disso, o QS dá às pessoas potencial para avaliar e entender que um curso de ação ou um modo de vida é mais significativo do que o outro (KING, 2009). Estudar a inteligência por um aspecto espiritual demonstra o interesse humano em compreender e resolver questões da sua relação com o mundo.

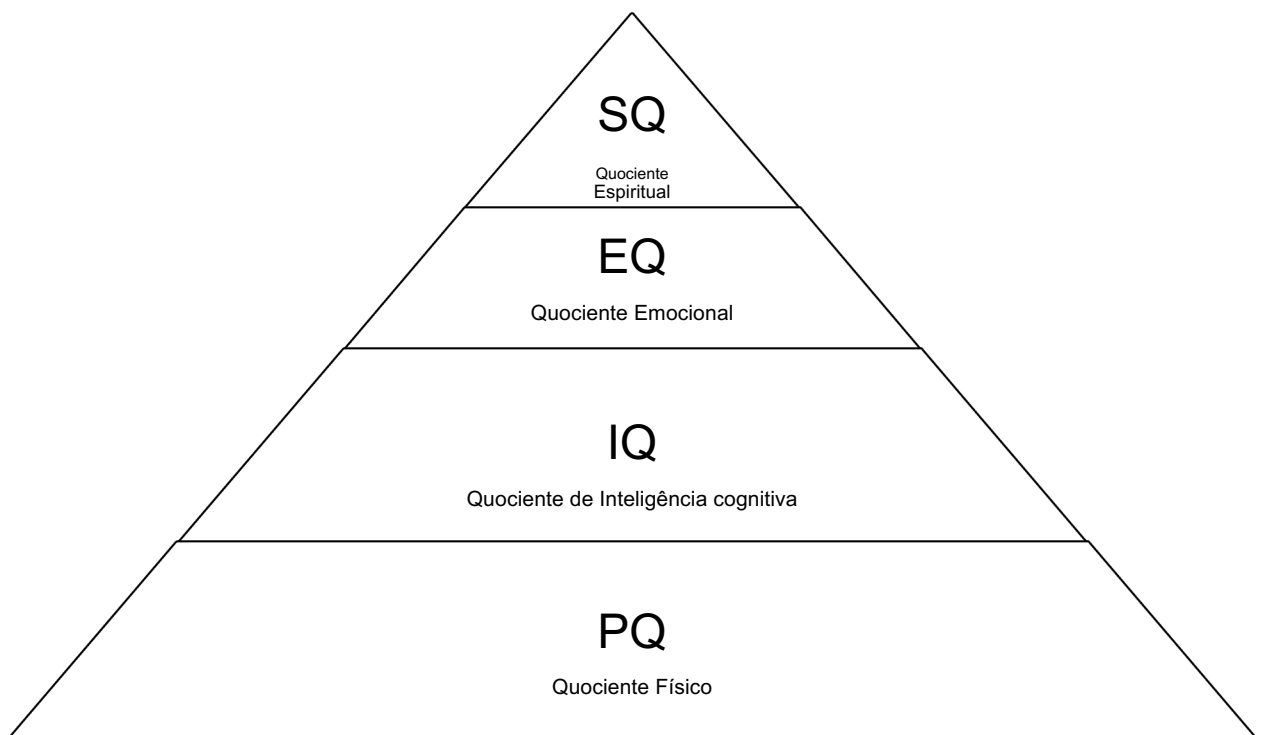
Para Emmons (2000) ver a espiritualidade como um tipo de inteligência amplia o conceito de espiritualidade para abranger significados que não são tipicamente associados a ele. A Inteligência Espiritual aumenta a plausibilidade de uma espiritualidade científica ao localizar a espiritualidade dentro de uma estrutura psicológica aceitável existente, que se mostrou extremamente útil para entender o terreno comum entre personalidade e comportamento (EMMONS, 2000).

Wigglesworth (2012) apresenta, além do QI, do QE e do QS, uma quarta inteligência, anterior, que ela denomina PQ (*Physical Quotient* – Quociente Físico), que ela define simplesmente como consciência corporal e uso habilidoso do corpo e,

segundo a mesma autora, essas quatro inteligências são relevantes para todos os seres humanos.

Com exceção daqueles que sofram com alguma rara desordem, todos nascem com a “fiação” básica para cada uma dessas quatro inteligências (física, cognitiva, emocional e espiritual). Mas essas inteligências não irão se desenvolver sozinhas: é preciso que façamos um esforço para nutri-las e aprender as habilidades necessárias para geri-las de forma responsável e efetiva, até um nível que consideremos necessário para suprir as demandas da nossa vida e para preencher nosso desejo de crescimento (WIGGLESWORTH, 2012). Essas quatro inteligências são representadas por Wigglesworth na forma de uma pirâmide (Figura 2), como uma representação muito simplificada da sequência pela qual essas quatro inteligências emergem.

Figura 2 - O modelo pirâmide



Fonte: Wigglesworth (2012, p. 123).

Apresenta-se, abaixo, uma breve definição dos quatro tipo de inteligências apresentados por Wigglesworth (2012):

PQ – Inteligência Física: é a base da pirâmide, e precisa estar forte para suportar o “peso” dos níveis acima. Quando não cuidamos do nosso corpo, todo o

resto sofre, e nossa atenção e energia não poderá ser usada de forma plena para focarmos nos próximos níveis;

IQ – Inteligência Cognitiva: é essa capacidade que permite que um líder altamente consciente considere o impacto de suas decisões sobre todas as partes interessadas, bem como sobre os sistemas culturais, econômicos e outros em que ele e seus negócios estão inseridos.

EQ – Inteligência Emocional: essencialmente se refere às nossas habilidades interpessoais, fundadas na autoconsciência emocional e empatia e autocontrole emocional. Essas habilidades são importantes em nossas vidas pessoais e profissionais. Se não podemos ‘sentir com’ os outros, não podemos prever com precisão as reações emocionais que nossos colaboradores, nossos funcionários, nossos clientes ou nossos acionistas podem ter em resposta às decisões que tomamos. Não conseguiremos levar em consideração dados relevantes.

SQ – Inteligência Espiritual: a capacidade de se comportar com sabedoria e compaixão, enquanto mantemos a paz interior e exterior, independentemente das circunstâncias. No processo de desenvolvimento, o SQ tende a ficar em último entre as quatro principais inteligências. E o desenvolvimento de QS, uma vez iniciado, pode acelerar nosso desenvolvimento de QI no âmbito da complexidade cognitiva, nosso crescimento de QE, bem como nossa capacidade de manter um QP saudável. O QS forma um círculo virtuoso de desenvolvimento com essas outras inteligências.

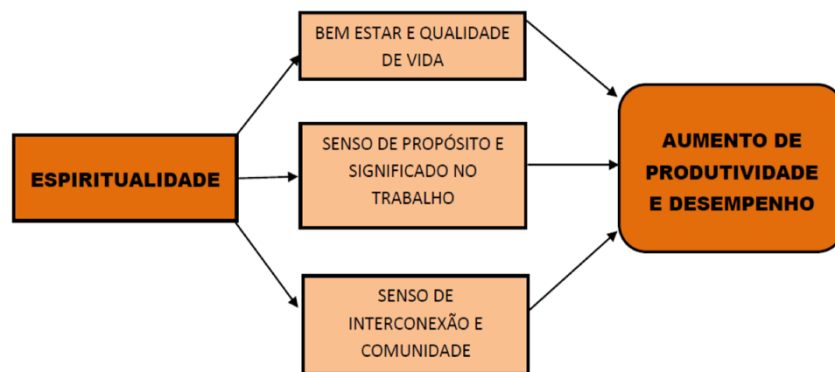
O líder tem a oportunidade de, através da inspiração e do exemplo, estimular o desenvolvimento de um ambiente de trabalho propício a boas relações, com mais confiança entre as pessoas e menos influência destas emoções negativas.

O QS permite integrar as emoções intrapessoais e interpessoais – as que compartilhamos com outras pessoas e usamos para nos relacionar com elas –, e permite transcender o abismo existente entre o eu e o outro (ZOHAR; MARSHALL, 2017). Além disso, o conceito de liderança espiritual é fortemente relacionado com a transformação organizacional na qual a liderança espiritual promove a motivação e inspira os colaboradores numa perspectiva transcendente e numa cultura baseada em valores altruístas, produzindo um clima de trabalho motivacional, de comprometimento e produtividade (FRY, 2005).

Ciente da importância do QS e com um olhar mais pragmático sobre a espiritualidade com foco em aumento de desempenho, Karakas (2010), realizou um estudo qualitativo, intitulado Espiritualidade e Performance nas organizações: uma revisão da literatura, publicado no *Journal of Business Ethics*, no qual, através da

revisão de literatura de 140 artigos relacionados com a espiritualidade e QS no local de trabalho, seu objetivo foi perceber como a espiritualidade pode ter um impacto positivo na performance organizacional.

Figura 3 - Perspectivas da espiritualidade em relação ao desempenho.



Fonte: Karakas (2010).

Da análise que fez dos resultados obtidos pelos diversos autores dos 140 artigos, Fahri Karakas identificou e tipificou três perspectivas diferentes presentes na literatura - conforme apresentado na Figura 3 - : a) Perspectiva dos recursos humanos: espiritualidade promove o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade de vida; b) Perspectiva filosófica: espiritualidade promove o sentido de propósito e significado do trabalho; e c) Perspectiva interpessoal: espiritualidade promove o sentido de interconectividade e comunidade entre os trabalhadores. Seus achados demonstram o impacto positivo que a Inteligência Espiritual pode promover nos ambientes organizacionais.

Desta forma, nota-se que a Inteligência Espiritual está relacionada a conceitos importantes que podem influenciar as relações no ambiente de trabalho como confiança, bem-estar e qualidade de vida, senso de propósito, senso de interconexão e comunidade, motivação, comprometimento e produtividade.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 Análise das relações no ambiente de trabalho

Esta etapa de pesquisa foi projetada para descobrir qual a percepção dos colaboradores participantes da pesquisa sobre as relações no ambiente de trabalho.

6.1.1 Elementos de satisfação e seus impactos

Nesta etapa do estudo, a pesquisadora buscou identificar os elementos de satisfação a respeito das relações no ambiente de trabalho, na percepção dos participantes, e compreender de que forma esses elementos impactam o seu trabalho.

Da análise das respostas obtidas nas entrevistas e do referencial teórico foi possível chegar ao seguinte quadro-resumo:

Quadro 3 - Resumo dos elementos de satisfação nas relações de trabalho e seus principais impactos no trabalho

Elementos de satisfação nas relações de trabalho	Principais impactos no trabalho
○ Relação com as pessoas ○ Empatia e acolhimento de opiniões diversas ○ Senso de unidade ○ Troca de conhecimento	○ Impacta na produtividade ○ Impacta na qualidade do trabalho, na satisfação do cliente e reduz retrabalho ○ Impacta na motivação ○ Promove um ambiente de pró atividade e inovação ○ Promove um ambiente de aprendizado

Fonte: elaborado pela autora.

6.1.2 Elementos de insatisfação e seus impactos

Nesta etapa do estudo, a pesquisadora buscou identificar os elementos de insatisfação a respeito das relações no ambiente de trabalho, na percepção dos participantes, e compreender de que forma os elementos de insatisfação impactam o seu trabalho.

Da análise das respostas obtidas nas entrevistas e do referencial teórico foi possível chegar ao seguinte quadro-resumo:

Quadro 4 - Resumo dos elementos de insatisfação nas relações de trabalho e seus principais impactos no trabalho

Elementos de insatisfação nas relações de trabalho	Principais impactos no trabalho
○ Problemas de comunicação e dificuldades de expor opiniões diversas ○ Falta de empatia ○ Falta de troca de conhecimento ○ Falta de colaboração e cooperação	○ Impacta na produtividade ○ Impacta na colaboração e cooperação ○ Impacta a inovação ○ Impacta na qualidade do trabalho, na satisfação do cliente e aumenta retrabalho ○ Impacta na circulação da informação e feedback ○ Impacta na motivação ○ Impacta na troca de conhecimento e aprendizado

Fonte: elaborado pela autora.

6.2 Identificação dos elementos que influenciam as relações de trabalho

Nesta fase da pesquisa, através da análise dos dados coletados até o momento por meio da comparação, unificação e simplificação das informações obtidas – considerando os elementos de satisfação, elementos de insatisfação, e as ações do líder capazes de gerar impacto nas relações no ambiente de trabalho, em conjunto

com o referencial teórico –, foi possível desenvolver uma síntese com os principais elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho.

Apresenta-se o quadro 5 com o processo de análise dos dados e identificação dos elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho.

Quadro 5 - Elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho

Análise das relações no ambiente de trabalho	Identificação dos principais elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho
Elementos de satisfação • Relação com as pessoas • Empatia e acolhimento de opiniões diversas • Senso de unidade • Troca de conhecimento	• Ter boas relações com as pessoas / Criar vínculos • Ter senso de unidade / Cooperação e colaboração • Sentir o acolhimento de opiniões • Perceber empatia • Identificar uma comunicação eficiente • Ter oportunidade de aprender • Ter autonomia • Receber feedback • Visão de futuro • Trabalhar em um ambiente harmonioso
Elementos de insatisfação • Problemas de comunicação e dificuldade de expor opiniões diversas • Falta de empatia • Falta de troca de conhecimento • Falta de colaboração e cooperação	
Ações dos líderes que podem gerar reflexos positivos nas relações • Criar vínculos • Autonomia e confiança • Reconhecimento de feedback • Visão de futuro • Maior controle Emocional	

Fonte: elaborado pela autora.

6.3 Identificação dos princípios da Inteligência Espiritual capazes de contribuir com o desenvolvimento do líder

Para beneficiar os líderes e suas organizações, segundo Sass (2000), qualquer aplicação de espiritualidade no ambiente de trabalho (seja dos líderes, seja dos

liderados) deve demonstrar sua utilidade, afetando desempenho, rotatividade, produtividade e outros critérios de eficácia relevantes. É preciso que os resultados possam ser observados de forma objetiva pelos colaboradores, líderes, e pelas organizações. Utilizar a Inteligência Espiritual para a melhoria das relações no ambiente de trabalho, conforme dados levantados nesta pesquisa, poderá se refletir em ainda mais motivação, confiança e comprometimento, maior produtividade, maior qualidade das entregas para os clientes, menor índice de retrabalho, entre outros.

Para o desenvolvimento de uma liderança positiva e espiritualmente inteligente, orientada pela visão, propósito, significado e valores, Zohar (2005) apresenta 12 princípios:

- Autoconhecimento;
- Espontaneidade;
- Ser orientado por visão e valor;
- Holismo;
- Compaixão;
- Celebração da Diversidade;
- Independência;
- Humildade;
- Tendência a perguntar questões fundamentais “Por quê?”;
- Capacidade de Reformular;
- Uso Positivo da Adversidade;
- Senso de Vocação.

Os 12 princípios que guiam a Inteligência Espiritual e o desenvolvimento espiritual da liderança, segundo Zohar (2005), foram elaborados com base em seus estudos e no seu livro escrito em conjunto com Ian Marshall, chamado **QS: Inteligência Espiritual**, lançado no ano de 2001 (ZOHAR; MARSHALL, 2017).

Embora o desenvolvimento da Inteligência Espiritual se dê de forma integral, pode-se apontar alguns princípios que, se desenvolvidos e praticados pelos líderes, podem contribuir de maneira específica e prática para a melhoria do ambiente de trabalho. O quadro 6 apresenta a relação entre 4 conhecimentos adquiridos no estudo até o momento: a) **elementos que influenciam as relações** no ambiente de trabalho; b) **os princípios da Inteligência Espiritual** que, se desenvolvidos e praticados pelo líder, têm potencial de melhorar as relações no ambiente de trabalho; c) **as ações do líder** com base nos respectivos princípios da Inteligência Espiritual; e, e) **os possíveis resultados** da combinação dos três elementos anteriores.

Quadro 6 - Síntese de elementos, princípios, ação do líder e resultados

Elementos que influenciam as relações	Princípios da Inteligência Espiritual	Ação do líder	Resultados
Ter boas relações com as pessoas / Criar vínculos	Holismo	O líder deve gerar momentos de integração entre as pessoas, ampliando o sentimento de pertença e reforçando as relações.	• Maior produtividade; • Qualidade do trabalho, satisfação do cliente e redução de retrabalho; • Maior motivação dos colaboradores; • Promoção de um ambiente de pró atividade e inovação; • Promoção de um ambiente de aprendizado; • Maior colaboração e cooperação; • Melhora a
Ter senso de unidade / Cooperação e colaboração	Holismo	A falta de holismo nas organizações estimula a competição. O líder deve desenvolver um senso de todo, de unidade e cooperação, e inspirar e transmitir isso para sua equipe.	
Sentir o acolhimento de opiniões	Compaixão / Celebração da diversidade	O líder precisa ouvir seus colaboradores afastando o preconceito e o ego. Ter humildade para tentar enxergar pelos olhos do outro. Desenvolver a capacidade de, além de reconhecer ou aceitar os sentimentos das pessoas, também senti-los.	
Perceber empatia	Compaixão	O líder deve se comportar a partir da sabedoria e compaixão, mantendo a paz interior e exterior, independentemente da situação. Ao enfrentar uma situação de comportamento difícil, pode questionar-se: Consigo sentir a dor e a frustração por trás deste comportamento do meu liderado?	
Identificar uma comunicação eficiente	Espontaneidade	O líder deve estar consciente de seus pensamentos para identificar se está operando a partir do ego ou do eu-autêntico. O líder espontâneo sabe como deve se comunicar com seu time de forma responsável, sem necessidade de regras ou códigos para saber como tratá-los.	
Ter oportunidade de aprender	Celebração da diversidade	Um grande líder deve auxiliar e inspirar a valorização das diferenças, e estimular um ambiente onde os colaboradores possam aprender uns com os outros.	
Ter autonomia no trabalho	Humildade	Para confiar e dar mais autonomia para seus liderados, o líder precisa ter consciência de que é apenas uma fração pertencente a um todo. Deve, também, entender que cada pessoa tem a sua percepção e forma de agir. Quanto maior for sua habilidade em aceitar que sua percepção é inerentemente falha e limitada, maior a probabilidade de o líder agir com sabedoria.	
Receber feedback	Autoconhecimento / Compaixão	Autoconhecimento é a base da comunicação genuína do líder com seu próprio eu mais profundo, e com seus liderados. O líder precisa ser capaz de se auto avaliar para, então, compreender a necessidade e a responsabilidade de avaliar e dar feedbacks para seu time.	
Visão de futuro	Ser orientado por visão e valores /	Um líder precisa transmitir a visão de	

	Capacidade de reformular	futuro, mas não qualquer visão, e sim aquela que pode ser percebida intelectualmente, emocionalmente e espiritualmente pelos liderados. Deve orientá-los focando no longo prazo, e instiga-los a se questionarem: Por que queremos que o mundo tenha nossos produtos / serviços?	comunicação.
Trabalhar em um ambiente harmonioso	Uso positivo da adversidade	O líder precisa saber lidar e aprender com os erros. Ao enfrentar adversidades pode se fazer as seguintes perguntas: Consigo me afastar desta iniciativa fracassada sem perder a fé na vida ou nas outras pessoas? Frente a essa falha, eu vou culpar os outros, a organização, o universo? Ou vou procurar saber como posso ser um líder melhor da próxima vez?	

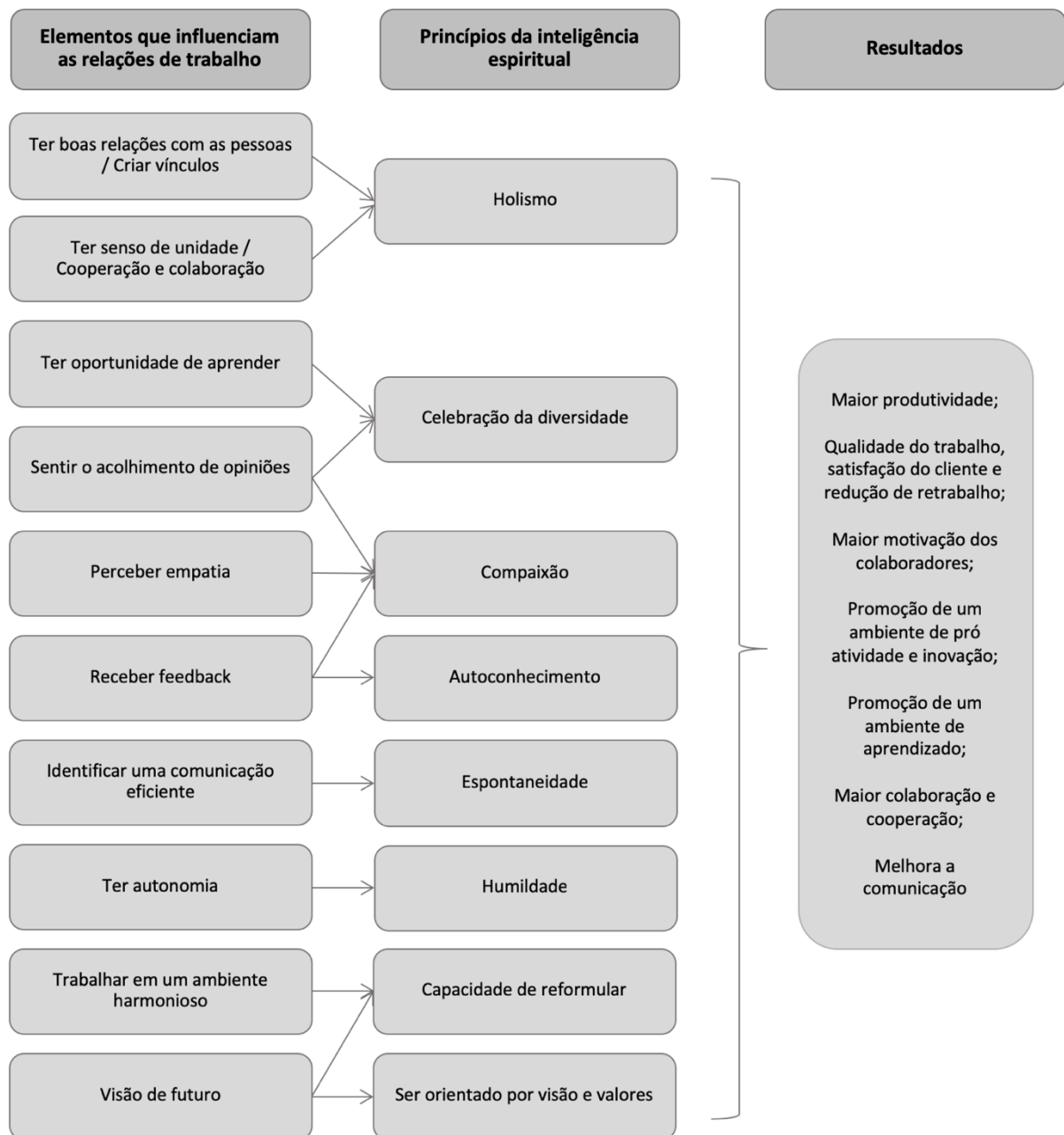
Fonte: elaborado pela autora.

6.4 Verificação dos princípios da Inteligência Espiritual que podem auxiliar na melhoria das relações nos ambientes de trabalho

O quadro 6 apresenta as informações que sintetizam os conhecimentos adquiridos no estudo até este momento através das entrevistas, do referencial teórico e da pesquisa bibliográfica.

A Figura 4 representa, de forma resumida, as informações apresentadas no quadro 6, identificando os elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho, os respectivos princípios da Inteligência Espiritual que, se desenvolvidos e praticados pelos líderes têm potencial de melhoria dessas relações, e os vários benefícios possíveis através da melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho:

Figura 4 - Potencial da Inteligência Espiritual para melhorar as relações no ambiente de trabalho, a partir da ação do líder



Fonte: elaborado pela autora.

Através da identificação da relação entre os elementos acima descritos, foi possível, também, desenvolver um plano conceitual para auxiliar os líderes na condução do processo de melhoria das relações no ambiente de trabalho.

6.5 Plano conceitual para auxiliar os líderes na melhoria das relações com base nos princípios da Inteligência Espiritual

A fim de responder ao objetivo geral deste estudo, este capítulo apresenta um **plano conceitual** construído para auxiliar os líderes na melhoria das relações no ambiente de trabalho. O plano é composto por um conjunto de três elementos que, ao se interconectarem, têm potencial de gerar resultados significativos nas organizações através da melhoria das relações no ambiente de trabalho, a partir da ação dos líderes. Os três elementos são: as ações do líder, os princípios da Inteligência Espiritual e os elementos que influenciam as relações, já descritos no estudo e apresentados de forma sintetizada no quadro 6. Os três pontos de convergência destes elementos são: **necessidade, potencial e coerência**, que serão descritos a seguir.

Figura 5 - Plano conceitual



Fonte: elaborada pela autora

6.5.1 Necessidade

Este ponto caracteriza a convergência entre um elemento capaz de influenciar as relações no ambiente de trabalho e as ações do líder. Representa uma necessidade que, se suprida, resultará na melhoria das relações. Por exemplo, podemos usar como elemento de influência o fato de os colaboradores desejarem ter oportunidades de aprender, combinado com a ação do líder de estimular um ambiente onde os colaboradores possam aprender uns com os outros. O líder precisa atentar a esse ponto de necessidade que se reflete diretamente em satisfação ou insatisfação quanto às relações no ambiente de trabalho, para poder agir de forma a orientar, influenciar e inspirar melhores relações. Fry (2003) diz que um líder espiritualmente inteligente apresenta os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros, explorando suas necessidades fundamentais e de seus liderados, tendo como propósito promover níveis mais altos de comprometimento e produtividade organizacional. Neste sentido, Rousseau e Ling (2007) também afirmam que aquele líder que se propor a estimular as boas relações no ambiente de trabalho terá maiores chances de colher bons resultados, contribuindo para o sucesso da empresa e para o desenvolvimento e bem-estar das pessoas.

A consciência da importância das relações no ambiente de trabalho e seus impactos nos resultados pessoais e organizacionais é o primeiro passo para que o líder possa promover um ambiente de trabalho que atenda às expectativas e necessidades do seu time. Além disso, ciente do quanto suas ações e comportamentos são capazes de inspirar e influenciar esse ambiente, ele pode de forma proposital e ativa estimular momentos de troca de conhecimentos, integração entre pessoas do mesmo ou de outros setores, incentivar a exposição de opiniões, identificar a necessidade de feedbacks mais frequentes e, entre tantas outras ações, suprir as necessidades dos colaboradores e gerar um sentimento de satisfação quanto às relações no ambiente de trabalho.

6.5.2 Potencial

Neste ponto, os elementos que convergem são os princípios da Inteligência Espiritual e os elementos que influenciam as relações. Como exemplo, podemos utilizar a convergência entre o elemento de ter boas relações com as pessoas e criar vínculos convergindo com o princípio de holismo. Logo, existe um potencial de

melhoria das relações no ambiente de trabalho que pode ser suprido por meio do desenvolvimento e aplicação dos princípios da Inteligência Espiritual por parte do líder que, ao elevar sua autoconsciência, é capaz de perceber fragilidades e oportunidades nas dinâmicas das relações entre as pessoas que talvez nem os próprios colaboradores tenham conscientizado ainda. Neste sentido, Strack *et al.* (2002) afirmam que o atendimento das necessidades espirituais das pessoas facilita o relacionamento interpessoal, tanto em ambiente pessoais quanto profissionais.

O líder alcança um estado de desenvolvimento pessoal à medida que busca crescimento, renovação, regeneração e aumento da resistência – mental, física, emocional e espiritual – por meio das interações líder-liderado (WINSTON; PATTERSON, 2006). Ao longo deste estudo foi possível identificar inúmeros benefícios tanto pessoais quanto profissionais do desenvolvimento e prática dos princípios da Inteligência Espiritual. Desta forma, a Inteligência Espiritual se apresenta como mais uma maneira para que os líderes possam buscar o autodesenvolvimento contínuo, impactando os ambientes à sua volta e as pessoas com as quais se relacionam. Desta forma, ao identificar um potencial, o líder pode se desenvolver para adquirir habilidades e competências capazes de auxiliá-lo na melhoria das relações nos ambientes pessoais e no ambiente de trabalho.

6.5.3 Coerência

A coerência é gerada pela convergência entre as ações do líder e os princípios da Inteligência Espiritual. Um exemplo desta convergência é a ação do líder em lidar e aprender com os erros através da aplicação do princípio de uso positivo da adversidade.

O desenvolvimento da Inteligência Espiritual se inicia pela ampliação da consciência do que fazemos uns aos outros e o que estamos fazendo a nós mesmos. No entanto, apenas ter consciência não basta. Segundo Wigglesworth (2012), a Inteligência Espiritual fala sobre como nos comportamos. Ou seja: é preciso que o desenvolvimento das habilidades da Inteligência Espiritual se reflita nos comportamentos e nas ações dos líderes, gerando benefícios pessoais e profissionais para si e para os que por ele são influenciados e inspirados. Para a mesma autora, não há desenvolvimento espiritual se este for visto apenas como uma experiência interior, se não for incorporado de alguma forma exterior e visível;

Inteligência Espiritual é sobre como nos comportamos – como realmente tomamos decisões e agimos – no mundo cotidiano e estressante de interagir com pessoas e situações difíceis (WIGGLESWORTH, 2012, p.430).

Uma vez que o líder opta por desenvolver sua Inteligência Espiritual, é preciso que este coloque em prática os princípios desenvolvidos, gerando coerência nas suas ações – o que representa o ponto mais difícil deste modelo conceitual.

Se dedicar à melhoria das relações do ambiente de trabalho através do desenvolvimento dos princípios da Inteligência Espiritual não é tarefa fácil, nem é para qualquer líder, pois exige investimento constante e significa sair de sua zona de conforto. É para aqueles que buscam na Inteligência Espiritual uma base de orientação para seu autodesenvolvimento e autoconhecimento, com os consequentes reflexos em todos os aspectos de sua vida: tanto profissional quanto pessoal. Assim como disseram Ashmos & Duchon (2000) o desenvolvimento da Inteligência Espiritual leva a experimentar um sentido de propósito e de significado no trabalho e na vida - e esse desenvolvimento traz consigo não apenas os benefícios da evolução, mas as responsabilidades de um comportamento coerente.

6.5.4 Resultados

Conforme pode-se observar na Figura 5, os resultados positivos obtidos por boas relações no ambiente de trabalho serão tão maiores quanto for possível aproximar os três círculos (os elementos que influenciam as relações, as ações do líder e os princípios da Inteligência Espiritual). Quanto maior for a capacidade do líder em alinhar esses três círculos, maior será o “tamanho” de resultados, como maior produtividade, motivação, inovação, aprendizado, colaboração e cooperação, entre outros.

Da mesma forma, quanto mais os círculos se afastam, menos o líder está atendendo às necessidades dos colaboradores quanto às relações no ambiente de trabalho, menos o potencial da Inteligência Espiritual está sendo utilizado para melhorar essas relações, e menor é a coerência das ações dos líderes em relação aos princípios da Inteligência Espiritual. O resultado deste desalinhamento se reflete na redução do “tamanho” dos resultados possíveis.

Os possíveis resultados observados através do alinhamento dos três elementos (elementos que influenciam as relações, ações do líder e princípios da Inteligência Espiritual) bem como da atenção do líder aos três pontos de convergência

(necessidade, potencial e coerência) geram resultados que antecedem aqueles mensuráveis e tangíveis, tão importantes para as organizações, como faturamento, redução de *turnover* ou redução de custos. O plano conceitual apresentado para os líderes atua na dedicação de um líder humano em promover, através do seu auto investimento e autodesenvolvimento, condições para que as pessoas por ele influenciadas e inspiradas se relacionem melhor com seus colegas de trabalho e com o próprio líder e, assim como já visto neste estudo, desenvolvam na organização um sentido de pertença, sintam-se compreendidas e apreciadas, percebam um ambiente seguro e acolhedor, e possam desenvolver seu máximo potencial. A partir disso a empresa terá maiores chances de contar com colaboradores produtivos, engajados, preocupados com seus clientes, motivados e dispostos a inovar. Para Wigglesworth (2006, p. 16),

o desenvolvimento da Inteligência Espiritual é um requisito se quisermos ter acesso aos estágios mais altos do desenvolvimento humano e nos tornarmos líderes prontos para os desafios que enfrentamos.

Em resumo, o líder deve atentar para as necessidades, identificar os potenciais e agir com coerência para, como resultado, melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento desta pesquisa foi guiado pela importância da conexão entre as pessoas, pela bela e frágil necessidade que temos uns dos outros, e pelo estudo da Inteligência Espiritual e seus princípios que se apresentaram como mais uma possibilidade para o autoconhecimento, autodesenvolvimento e construção de elos mais humanos. Lançar um olhar sobre os ambientes organizacionais a partir destes temas permitiu identificar importantes pontos de convergência entre eles, e abre uma gama de possibilidades para aqueles líderes que buscam por novas formas de compreensão e ação para influenciar e inspirar ambientes de trabalho com maior qualidade das relações interpessoais.

8 BIBLIOGRAFIA

- Agrawal, N. M.; Khatri, N., Srinivasan, R. (2012). Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry. **Journal of World Business**, 47 (2), 159–166. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951611000289>>. Acesso em 15 jan. 2019.
- ALLEN, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48–64.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática de pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, (2006).
- ARGOTE, L., Ingram, P. (2000) Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processing*, 82: 150–169.
- ASHKANASY, N.M. **Emotions in organizations: A multi-level perspective**. Multi-level Issues in Organizational Behavior and Strategy, 2 (2003), pp. 9-54
- ASHMOS, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-345.
- ASSESPRO - Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. Estudo do turnover nas empresa de TI. Disponível em: <<http://assespro.org.br>> Acesso em 12 Dez. 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, (2010).
- BAUMEISTER, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**, 117: 497–529.
- BICUDO, M. A. V. **Pesquisa qualitativa em educação**. Piracicaba: Unimep, (1997).
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, (2003).
- CAMERON, K. S., A. Caza: (2002), Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness, *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9(1), 33–48.
- CAREGNATO, R., Mutti R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enfermagem*. (2006) Out-Dez; 2006:679-684.
- CARVALHO, Maria Carmo Nacif de. *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC, (2009).
- CHERNISS, C. (2010). Emotional intelligence: New insights and further clarifications. **Industrial and Organizational Psychology**, 3, 183–191.
- CHIABURU, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082–1103.
- COHEN, D. & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- COLBERT, A., Bono, J., & Purvanova, R. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59: 1199–1223.
- CONRAD, D. (2014), Workplace communication problems: Inquiries by employees and applicable solutions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 105-116.

- CREARY, S., Caza, B. B., & Roberts, L. M. (2015). Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities impacts the quality of a manager subordinate relationship. *Academy of Management Review*, 40: 538– 562.
- DEJOURS, C.; Abdoucheli, C.; Jayet (1994). *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- DIENER, E., & Seligman, M. E. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13: 81–84.
- DUTTON, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, vol. 3: 263–278. San Francisco: Berrett-Koehler.
- DUTTON, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- EMMONS R A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *Int. J. Psychol. Relig.* 10:3–26
- FRANCO, MLPB. *Análise de conteúdo*. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, (2005).
- FRY, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- FRY, L. W. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619-622.
- FRY, L. W. J., & Wigglesworth, C. G. (2013). Toward a theory of spiritual intelligence and spiritual leader development. *International Journal on Spirituality and Organization Leadership*, 47
- GARDNER, H. *Estruturas da Mente - A teoria das inteligências múltiplas*. 1a ed., Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- GARDNER, H. *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática*. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GARDNER, H. **Inteligência: Um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.
- GIACALONE, R. A., & Jurkiewicz, C. L. 2003. Toward a science of workplace spirituality. In R. A.
- GIBBS GR. *Analysing Qualitative Data (Qualitative Research Kit)* London: SAGE; 2008.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLEMAN, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- GOLEMAN, D. (2001) *Trabalhando com a inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- GONÇALVES, R., MARTINS, J. ROCHA, A. **Internet e redes sociais como instrumentos potenciadores de negócio** RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 18 (2016), pp. 09-11.
- HARDINGHAM, Alison. *Trabalho em Equipe*. São Paulo: Livraria Nobel S.A., (2000).
- HEAPHY, E., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittell, J. H., Leana, C., Sluss, D. M. (2018). The changing nature of work relationships. *Academy of Management Review*, 43: 558–569. Disponível em <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0222> Acesso em 12 Nov.2018
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? HBR, (2003). Disponível em <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>. Acesso em 30 Out. 2018
- HOLLENSBE, E., Wookey, C., Loughlin, H., George, G. Nichols, V., (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5): 1227-1234.
- HOWARD, S. A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial*

Psychology, v. 17, n.3, (2002), p. 230-242.

KAHN, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachment at work. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*: 189–206. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

KARAKAS, F. (2010), Spirituality and performance in organizations: a literature review, *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 No. 1, pp. 89-106.

KING, D. B. (2009). Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, and measure. ProQuest.

KING, D. B., & DeCicco, T. L. (2009). A viable model and self-report measure of spiritual intelligence. *International Journal of Transpersonal Studies*, 28, 68-85.

MAHMOOD, Arshad, Mohd Anuar Arshad, Adeel Ahmed, Sohail Akhtar, Shahid Khan, (2018) Spiritual intelligence research within human resource development: a thematic review, *Management Research Review*, Vol. 41 Issue: 8, pp.987-1006

MCGILL, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organization Dynamics*, 21(1): 5-17.

MICHAELIS: dicionário escolar língua portuguesa. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/l%C3%ADder/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MITROFF, I. I., Denton, E. A. (1999). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MORIN, E., (1992). From the concept of system to the paradigm of complexity. *Journal of Social and Evolutionary Systems* 15 (4), 371–385. JAI Press.

MORRISON, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45: 1149–1160.

ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, March (1991).

PILLEMER, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43: 000-000.

RAGINS, B. R., & Dutton, J. E. (2007). Positive relationships at work: An introduction and invitation. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*: 3–25. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

ROOF, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: the spirit at work. *Journal of business ethics*, 130(3), 585-599.

ROMÁN, C. & Rodríguez, P. (coords.) (2004). *A contribuição do capital social na criação de emprego na Andalucia*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional.

ROUSSEAU, D. M. Ling, K. 2007. Commentary: Following the resources in positive organizational relationship. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*: 373–384. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

SACCOL, A. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 250–269, (2009).

SALOVEY, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

- SAVIANI, D. (1994). O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. Em C.J. Ferreti e cols. (Orgs.) *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. São Paulo: Makron Books.
- SASS, J. S. (2000). Characterizing organizational spirituality: An organizational communication culture approach. *Communication Studies*, 51, 195–207.
- SCOTT, S. C, & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- SELLTIZ, C. et al. (1975). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Ed. Revista. Tradução de Dante Moreira Leite. 5a. reimpressão. São Paulo : E.P.U., 1975.
- SLUSS, D.M. , & Ashforth, B.E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32: 9-32.
- SPREITZER, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*: 132–146. New York: Psychology Press.
- STEINFIELD, C. et al. (2009). Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization. June 25–27, University Park, Pennsylvania, USA.
- STRACK, G., Fottler, M., Wheatley, M., & Sodomka, P. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a connection? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-45.
- TREFALT, S. (2013). Between you and me: Setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships. *Academy of Management Journal*, 56: 1802–1829.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, (2000). p. 46-53.
- VIEIRA, M. M. F. V. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. Pesquisa qualitativa em administração. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, p.13-28. (2006).
- WEBER, M. 1968. Bureaucracy. In G. Roth & C. Wittich (Eds.), *Economy and society: An outline of interpretive sociology*: 956–1005. New York: Bedminister Press.
- WECHSLER, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence* (4th ed.). Baltimore: Williams & Wilkins.
- WIGGLESWORTH, C. (2004). An Integral Approach to Global Awakening. *Kosmos*, 3(2), 30-31, 44.
- WIGGLESWORTH, C. (2006). *Why spiritual intelligence is essential to mature leadership*. Available at <http://www.leadsoach.com/archives/e-journal/>. Acesso em 12 Dez. 2018.
- WIGGLESWORTH, C. (2012). *SQ21: The twenty-one skills of spiritual intelligence*. New York, NY: Select Books.
- WINSTON, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 6-66.
- WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 177-204, abr. 2013.
- ZOHAR, D. (2005) Spiritually Intelligent Leadership, *Leader to Leader* 38: 45–1.
- ZOHAR, D.; MARSHALL, I. *QS: inteligência espiritual*. Rio de Janeiro: Viva Livros, (2017).