

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**SHEILA SEBERINO SAMPAIO DOS SANTOS**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES:  
A Inteligência Espiritual como Potencial para Auxiliar os Líderes Nesse  
Processo**

**Porto Alegre**

**2019**

SHEILA SEBERINO SAMPAIO DOS SANTOS

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES:  
A Inteligência Espiritual como Potencial para Auxiliar os Líderes Nesse  
Processo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

Porto Alegre

2019

S237r

Santos, Sheila Seberino Sampaio dos.

Relações interpessoais nas organizações: a inteligência espiritual como potencial para auxiliar os líderes nesse processo / por Sheila Seberino Sampaio dos Santos. – Porto Alegre, 2019.

107 f.: il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke, Escola de Gestão e Negócios.

1.Liderança. 2.Inteligência espiritual. 3.Relações humanas. 4.Comportamento organizacional. 5.Ambiente de trabalho. I.Venzke, Cláudio Senna. II.Título.

CDU 658.012.4  
658.3.013

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

SHEILA SEBERINO SAMPAIO DOS SANTOS

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES:  
A Inteligência Espiritual como Potencial para Auxiliar os Líderes Nesse  
Processo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

Aprovado em 30 de abril de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke – UNISINOS

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

---

Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho – UNISINOS

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Aparecida Marques da Rocha – UNISINOS

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que acreditam e valorizam as relações humanas, que buscam se desenvolver pessoal e profissionalmente, e que, desta forma, trazem esperança para um mundo que esquece o real objetivo dos seres humanos: serem felizes, juntos.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou uma pessoa de muita sorte. Tive boas pessoas ao meu lado, me apoiando, ajudando e inspirando ao longo da elaboração desta pesquisa. O investimento pessoal em uma dissertação certamente é intenso, mas não é solitário. E, não à toa, esta pesquisa trata de relações entre as pessoas. Foram as relações com meu professor orientador, com meus colegas de turma, com meus amigos e familiares, com os gestores das empresas participantes que facilitaram o caminho que percorri até a conclusão desta pesquisa.

Inicio agradecendo ao meu querido orientador professor Dr. Cláudio Senna Venzke que me guiou por todo o processo, com orientações acadêmicas certamente, mas não apenas. Agradeço seus ensinamentos, conselhos, exemplo e inspiração para o desenvolvimento da pesquisa e para o meu desenvolvimento pessoal.

Agradeço aos meus queridos colegas (e amigos para a vida) da turma do MPGN 2017 pela grandeza de seus corações, pelo espírito de família que formamos, pela parceria e generosidade que todos sempre demonstraram, e pela honra de ter aprendido muito com cada um. Aqui sinto que preciso agradecer às forças do universo por terem colocado cada um de vocês na mesma sala de aula que eu.

Queridos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, deixo aqui um sincero obrigado pela sua colaboração à minha formação pessoal e profissional.

Agradeço aos meus amigos, que são os melhores amigos do mundo, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência, e por todo o apoio e incentivo que recebi durante os longos meses de escrita da dissertação.

À minha família: pai – seu Sampaio, mãe – dona Marlene, mano – Jefferson, meus maiores incentivadores.

Ao meu filho, Nicolas, razão pela qual eu procuro ser a minha melhor versão todos os dias: obrigado por ser sempre positivo, carinhoso e parceiro.

E, por fim, expresso toda a minha gratidão à vida que tem sido sempre muito generosa comigo, e por me permitir realizar o sonho de me tornar mestre.

## RESUMO

Este estudo buscou compreender como a Inteligência Espiritual pode potencializar o desenvolvimento dos líderes, através de um plano conceitual, para a melhoria das relações nos ambientes de trabalho na área de TI e negócios digitais. Esta jornada envolve a análise do ambiente de trabalho, identificando os principais elementos de satisfação e insatisfação e seus impactos no trabalho, e os principais elementos que influenciam as relações interpessoais. Realizou-se um estudo qualitativo de natureza exploratória, onde os dados foram coletados através de entrevistas presenciais com 23 colaboradores de cinco médias empresas do setor de TI e negócios digitais localizadas na cidade de Porto Alegre/RS com atuação nacional. Os dados coletados nas entrevistas presenciais utilizando um roteiro semiestruturado foram analisados através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010), seguindo três etapas: 1) pré-análise do material; 2) exploração do material na qual as categorias foram definidas *a posteriori*, emergindo da fala e do conteúdo das respostas dos entrevistados; e 3) tratamento dos resultados e interpretação dos dados, com a condensação das informações e a correlação das categorias encontradas anteriormente com a fundamentação teórica a respeito dos elementos encontrados nas entrevistas. Além disso, foram destacados alguns trechos das falas dos entrevistados com o objetivo de ilustrar sua percepção a respeito de cada tema, analisando as informações obtidas sob a ótica dos princípios da Inteligência Espiritual. Os resultados demonstram que as ações do líder com base nos princípios da Inteligência Espiritual podem auxiliá-lo a inspirar e influenciar as relações no ambiente de trabalho de forma positiva, podendo proporcionar para os colaboradores maior senso de pertencimento, sensação de que a comunicação da organização ocorre de forma eficiente, oportunidades de aprender, percepção de empatia da parte dos colegas e de estar em um ambiente de cooperação e colaboração, entre outros importantes elementos.

**Palavras-chave:** Inteligência Espiritual. Liderança. Relações interpessoais.

## ABSTRACT

This research sought to understand how Spiritual Intelligence can enhance the development of leaders, through a conceptual plan, to improve relationships in work environments in the area of IT and digital business. This journey involves the analysis of the work environment, identifying the main elements of satisfaction and dissatisfaction and their impacts on the work, and the main elements that influence the interpersonal relations. A qualitative exploratory study was carried out, where the data were collected through face-to-face interviews with 23 employees from five medium-sized IT companies and digital businesses located in the city of Porto Alegre / RS, Brazil. The data collected in the interviews using a semi-structured script were analyzed through the technique of content analysis (BARDIN, 2010), following three steps: 1) pre-analysis of the material; 2) exploration of the material in which the categories were defined a posteriori, emerging from the speech and content of respondents' responses; and 3) treatment of the results and interpretation of the data, with the condensation of the information and the correlation of the categories previously found with the theoretical basis regarding the elements found in the interviews. In addition, some excerpts from the interviewees' statements were highlighted with the purpose of illustrating their perception regarding each theme, analyzing the information obtained from the point of view of the principles of Spiritual Intelligence. The results demonstrate that leaders' actions based on the principles of Spiritual Intelligence can help them to inspire and influence relationships in the workplace in a positive way, and can provide employees with a greater sense of belonging, a feeling that the organization's communication it occurs efficiently, opportunities to learn, perception of empathy on the part of colleagues and being in an environment of cooperation and collaboration, among other important elements.

**Keywords:** Spiritual Intelligence. Leadership. Interpersonal relationships.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo pirâmide .....	29
Figura 2 – Perspectivas da espiritualidade em relação ao desempenho. ....	32
Figura 3 – Resumo das etapas de pesquisa .....	48
Figura 4 – Potencial da Inteligência Espiritual para auxiliar os líderes na melhoria das relações no ambiente de trabalho.....	89
Figura 5 – Plano conceitual .....	91
Figura 6 – Recomendações às empresas e líderes .....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Habilidades da Inteligência Espiritual – Quatro quadrantes .....	34
Quadro 2 – Perfis dos entrevistados .....	51
Quadro 3 – Caracterização do campo.....	52
Quadro 4 – Resumo da metodologia e quadro referencial .....	53
Quadro 5 – Roteiro semiestruturado para entrevistas .....	55
Quadro 6 – Resumo dos elementos de satisfação nas relações de trabalho e seus principais impactos no trabalho .....	68
Quadro 7 – Resumo dos elementos de insatisfação nas relações de trabalho e seus principais impactos no trabalho .....	77
Quadro 8 – Elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho.....	85
Quadro 9 – Síntese de elementos, princípios, ação do líder e resultados .....	88

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Principal .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 A Importância das Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 O Papel do Líder nas Relações no Ambiente de Trabalho</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 A Inteligência Espiritual e o Ambiente de Trabalho</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4 Princípios da Inteligência Espiritual</b> .....	<b>32</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1 Etapas do Estudo</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2 Descrição do Método</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Técnica de Coleta de Dados</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4 Campo e Sujeitos da Pesquisa</b> .....	<b>50</b>
<b>3.5 Técnica de Análise</b> .....	<b>52</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1 Análise das Relações no Ambiente de Trabalho</b> .....	<b>57</b>
4.1.1 O Que Mantém as Pessoas Trabalhando nas Empresas.....	58
4.1.2 A Importância das Relações no Ambiente de Trabalho .....	60
4.1.3 Elementos de Satisfação nas Relações no Ambiente de Trabalho e Seus Impactos no Trabalho.....	62
4.1.4 Elementos de Insatisfação nas Relações no Ambiente de Trabalho e Seus Impactos no Trabalho.....	69
4.1.5 Ações dos Líderes Que Podem Gerar Reflexos Positivos .....	78
<b>4.2 Identificação dos Elementos Que Influenciam as Relações de Trabalho</b> ....	<b>84</b>
<b>4.3 Os Princípios da Inteligência Espiritual que Podem Auxiliar o Desenvolvimento dos Líderes para a Melhoria das Relações no Ambiente de Trabalho</b> .....	<b>87</b>
<b>4.4 Plano Conceitual para Potencializar as Ações dos Líderes para a Melhoria das Relações nos Ambientes de Trabalho</b> .....	<b>90</b>

4.4.1 Necessidade.....	92
4.4.2 Potencial.....	93
4.4.3 Coerência.....	94
4.4.4 Resultados.....	95
<b>4.5 Recomendações.....</b>	<b>96</b>
4.5.1 Atenção aos Elementos Que Influenciam as Relações Interpessoais.....	97
4.5.2 Ampliação do Autoconhecimento dos Líderes.....	98
4.5.3 Agir com Coerência.....	98
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações são ambientes de convivência e aprendizado onde bons comportamentos podem ser praticados, e a qualidade das relações pode influenciar a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Não se pode pensar o indivíduo fora de seu contexto social, emocional e psicológico e, desta forma, não se pode pensar uma empresa sem um olhar atento aos seus líderes e colaboradores e às dinâmicas relacionais que se estabelecem no dia a dia do trabalho. Essas dinâmicas merecem especial atenção pois são impactadas, dentre outros motivos, pelas rápidas mudanças tecnológicas que impulsionam as demandas do mercado e exigem flexibilidade e adaptação de recursos organizacionais, incluindo o valioso recurso de dedicação humana.

A maior parte do nosso tempo acordados e, certamente, nossas horas de maior esforço são gastas no trabalho, e o local de trabalho é onde mais e mais pessoas criam vínculos afetivos (FRY, 2003). O trabalho que fazemos e o ambiente em que o fazemos é parte integrante de nossa autoconcepção, e isso afeta também a qualidade de nossas vidas pessoais. Buscamos satisfação tanto em termos das contribuições que fazemos quanto da maneira como as fazemos. Para Giacalone & Jurkiewicz (2003) facilitar essa satisfação é estimular o esforço individual e, ao fazê-lo, maximizar o desempenho organizacional. As empresas não apenas transformam insumos em bens e serviços, elas também transformam as pessoas, pois os funcionários são afetados por seus ambientes de trabalho e pela cultura de negócios que os forma (HOLLENSBE *et al.*, 2014). Como o trabalho é uma esfera importante na vida de muitas pessoas, estar satisfeito no trabalho contribui para a satisfação na vida como um todo (COLBERT; BONO; PURVANOVA, 2016).

Em contextos organizacionais, os relacionamentos com os pares influenciam significativamente os resultados-chave dos colaboradores (CHIABURU; HARRISON, 2008), seja positiva ou negativamente. As relações sociais no trabalho, formais e informais, oferecem inúmeros benefícios aos indivíduos, como fornecer apoio instrumental e emocional, promovendo desenvolvimento de identidade positiva e socialização (MORRISON, 2002) e ajudando os funcionários a conquistarem sua auto realização (COLBERT; BONO; PURVANOVA, 2016). Além disso, Allen *et al.* (2010) descobriram que a insatisfação com as condições e atitudes no local de trabalho é uma das principais causas de desmotivação e de saída de colaboradores das

empresas. E o que deve ser analisado e levado em consideração, segundo Karakas (2010) é que, para muitas pessoas, o trabalho e os colegas de trabalho representam o núcleo da vida social e das interações pessoais, muitas vezes substituindo a família e os grupos de amigos. Neste contexto, as relações no ambiente de trabalho merecem especial atenção por parte das empresas e seus líderes.

As empresas são formadas por pessoas, e são orquestradas por lideranças que desempenham um papel de grande importância nas relações no ambiente de trabalho. Uma das definições de líder, segundo o Dicionário Michaelis (2018), coloca-o como uma pessoa capaz de influenciar na ideia e nas ações de outras pessoas. A liderança, assim, caracteriza-se como uma ação coletiva. Um líder sempre é líder de alguém e para alguém. E, dessa forma, cria-se um contexto com uma relação de extremo potencial de desenvolvimento, tanto individual quanto coletivo. O líder é a figura responsável pela interação entre equipe e empresa, influenciando as relações interpessoais e coordenando a obtenção dos resultados pessoais e organizacionais (HARDINGHAM, 2000). Além disso, as organizações e seus líderes têm a responsabilidade de ser receptivos, de tratar as pessoas com respeito e dignidade, e de promover sua realização pessoal. Isso significa contribuir plenamente para construir boas relações no ambiente de trabalho, e mais: gerar confiança entre as pessoas e senso de contribuição (HOLLENSBE *et al.*, 2014).

Todos os grupos humanos – famílias, igrejas, empresas, tribos, nações – precisam de líderes que lhes forneçam foco, finalidade, táticas e senso de direção. O atendimento dessas necessidades acontece quando o líder comporta-se de acordo com aquilo em que acredita e, por consequência, inspira seus liderados a agirem na mesma direção. Isto é, o líder inspira através do exemplo. Em última análise, ele cria ou evoca em seus liderados o tipo de sentido pelo qual ele mesmo é inspirado – superficial ou profundo, construtivo ou destrutivo (ZOHAR; MARSHALL, 2017), e a força desse sentido é o que garante, antes dos bons resultados operacionais, a qualidade das relações.

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.

De acordo com Mahmood *et al.* (2018) a Inteligência Espiritual é um tema que nos últimos tempos despertou grande interesse de estudiosos, e cuja crescente importância tem mudado o significado do sucesso nas organizações. Esta inteligência refere-se à habilidade da pessoa de “se comportar a partir da sabedoria e compaixão, mantendo a paz interior e exterior, independentemente da situação” (WIGGLESWORTH, 2012 p. 82). E, neste sentido, a Inteligência Espiritual se apresenta como uma importante base para a relações interpessoais nas empresas, pois explora as necessidades fundamentais do líder e dos seus liderados para que se tornem mais comprometidos e produtivos em termos organizacionais (MAHMOOD *et al.*, 2018), sendo identificada por Mitroff e Denton (1999) como a vantagem competitiva definitiva, considerando as perspectivas organizacionais de gestão e liderança.

Além disso, 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).

Um líder espiritualmente inteligente tem mais recursos para criar um ambiente de trabalho favorável às boas relações e a melhores resultados organizacionais. Neste sentido, Fry (2003) define liderança espiritual como compreendendo os valores,

atitudes e comportamentos que são necessárias para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros, explorando as necessidades fundamentais do líder e dos liderados, tendo como propósito promover níveis mais altos de comprometimento e produtividade organizacional. Isso implica, segundo Fry (2003) em estabelecer uma cultura social / organizacional baseada no amor altruísta, através da qual líderes e seguidores tenham genuíno cuidado, preocupação e apreço por si mesmos e pelos outros produzindo, assim, um sentimento de pertencimento, sentindo-se compreendidos e apreciados. Ainda, segundo Trefalt (2013) 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.

E é justamente no sentido de despertar os líderes para a importância do seu autodesenvolvimento espiritual que este estudo pretende contribuir, auxiliando os líderes a buscar práticas que tenham potencial de impactar seus comportamentos e ações se refletindo nas 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.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

A Inteligência Espiritual é um tema emergente e diversos estudos, no Brasil e exterior, abordam seus impactos nas organizações. Esse é um movimento que, de acordo com Fry (2005) demonstra que há um chamado emergente e acelerado por compreender a espiritualidade em um contexto organizacional. A pesquisadora percebe, então, a importância de desenvolver uma análise sobre este tema, identificando uma oportunidade de pesquisa nas organizações brasileiras para verificar o potencial da Inteligência Espiritual a partir da ação dos líderes e seus respectivos impactos sobre outro importante aspecto organizacional: as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O contexto escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi de médias empresas de TI (Tecnologia da Informação) e negócios digitais, pois representa um

setor em expansão e porque a tecnologia desempenha um importante papel nas organizações impactando a forma como os negócios e pessoas se comportam.

Sendo assim, esta pesquisa será norteada pela seguinte questão:

**Como a Inteligência Espiritual pode potencializar as ações dos líderes para a melhoria das relações nos ambientes de trabalho na área de TI e negócios digitais?**

Para responder a esta questão desenvolveu-se um estudo qualitativo de natureza exploratória, onde as informações foram coletadas através de entrevistas presenciais com 23 colaboradores de cinco empresas de médio porte do setor de TI e negócios digitais localizadas na cidade de Porto Alegre/RS com atuação nacional.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Principal

Compreender como a Inteligência Espiritual pode potencializar as ações dos líderes, através de um plano conceitual, para a melhoria das relações nos ambientes de trabalho na área de TI e negócios digitais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar as relações nos ambientes de trabalho;
- b) identificar os elementos que influenciam nas relações no ambiente de trabalho;
- c) compreender como os elementos da IE podem auxiliar o desenvolvimento dos líderes para a melhoria das relações no ambiente de trabalho

## **1.3 Justificativa**

Acredita-se que essa pesquisa se justifica por gerar contribuições para a academia, para as práticas de liderança nas organizações, para a sociedade, e para o desenvolvimento pessoal e profissional da autora.

Selltiz *et al.* (1975, p. 552) já afirmavam que as relações entre a teoria e a pesquisa não se dão em apenas uma direção: “A teoria estimula a pesquisa e aumenta o sentido de seus resultados; a pesquisa empírica, por outro lado, serve para verificar

as teorias existentes e apresentar uma base para a criação de novas teorias”. Desta forma, para a academia, apesar de surgirem diversas pesquisas abordando os temas deste estudo, existe a geração de contribuições teóricas através da sua inter-relação: relações no ambiente de trabalho, o papel das lideranças nessas relações e o potencial da Inteligência Espiritual neste contexto. Em complemento, Inteligência Espiritual é um construto de rápido desenvolvimento na literatura. O primeiro livro sobre Inteligência Espiritual, segundo Mahmood (2018), foi publicado em 1997 por Zohar e Marshall e, desde então, a academia tem enfrentado uma grande mudança no estudo do conceito de Inteligência Espiritual, seus modelos e questões de mensuração. Para Howard (2002), houve um aumento no interesse pela espiritualidade nas organizações, assim como as tentativas de apoiar o desenvolvimento espiritual dos líderes. Ao investigar as percepções dos cientistas sociais sobre as razões para o crescente interesse pela espiritualidade no local de trabalho, o mesmo autor identificou sete fatores:

- chegada do novo milênio;
- ansiedade causada pelas reestruturações corporativas;
- busca de sentido através do trabalho;
- busca de estabilidade em um mundo instável;
- movimento para a vida mais holística;
- maior influxo de mulheres no local de trabalho; e
- progressão dos países desenvolvidos de necessidades de subsistência para necessidades intelectuais.

Além disso, segundo Fry (2003), as teorias de liderança focaram por muito tempo em um ou mais aspectos dos elementos físicos (corpo), mentais (pensamento lógico/racional) ou emocionais (sentimento) da interação humana nas organizações, deixando de dar atenção a outro importante componente: o espiritual. Isso demonstra que existe oportunidade e necessidade de desenvolvimento de estudos sobre este tema.

Embora diversos autores tenham apresentado seus conceitos sobre Inteligência Espiritual, para os propósitos deste trabalho, o termo se referirá ao desenvolvimento de habilidades do humano para a sua conexão com o transcendente, a integração do eu em um todo significativo e a realização de seu potencial. Neste estudo, essas habilidades serão analisadas a partir dos 12 princípios que guiam a Inteligência Espiritual e o desenvolvimento espiritual da liderança desenvolvidos por

Zohar (2005), e 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 opção da pesquisadora por essa teoria se deu por se tratar de uma das principais referências sobre o tema, e por Zohar ter escrito seus 12 princípios focados diretamente nos líderes, pensando no seu desenvolvimento e nos possíveis impactos de suas ações sobre seus liderados e sobre as organizações das quais fazem parte.

As contribuições empíricas geradas a partir deste estudo são representadas através de um plano conceitual com o objetivo de auxiliar os líderes a influenciarem as relações no ambiente de trabalho de forma positiva, com base nos princípios da Inteligência Espiritual. Sendo assim, as organizações também se beneficiam, uma vez que existe um movimento de busca das empresas por se aproximarem das expectativas dos colaboradores por maior qualidade de vida no ambiente de trabalho, e isso inclui boas relações. É através das relações com as pessoas que temos a sensação de nos sentirmos parte, o que, segundo Fry (2003), abrange as estruturas culturais e sociais nas quais estamos imersos e através das quais procuramos suprir a necessidade mais fundamental do homem: ser compreendido e apreciado. E isso depende da inter-relação e conexão através da interação social que ocorre também nas empresas.

Embora exista uma necessidade de conexão humana, a sociedade e os mercados de consumo estão cada vez mais receptivos a produtos e serviços gerados a partir de novas tecnologias como internet, inteligência artificial, *big data*, tecnologias móveis, entre outras. Essas tecnologias avançadas são consideradas impulsionadoras de mudanças e têm um enorme impacto na economia por meio da criação de novos negócios (GONÇALVES *et al.*, 2016). Então, optou-se por realizar esta pesquisa em empresas que já nascem neste contexto e prestam serviços na área de TI e negócios digitais, setor que precisa ainda mais rápido se adaptar e acompanhar as mudanças do mercado e seus impactos nas exigências dos clientes e consumidores. Além de fazer a gestão da organização nesse contexto dinâmico, o líder de empresas desta área precisa, ainda, lidar com um elemento comum a todo tipo de empresa e que nem sempre consegue se adaptar com a mesma agilidade imposta pelas demandas tecnológicas e mercadológicas: as pessoas. Agrawal *et al.* (2012) apresentam a alta rotatividade de profissionais de TI e a falta de habilidades interpessoais em líderes e membros da equipe como os dois principais problemas

enfrentados por empresas de tecnologia. Os autores afirmam, ainda, que a competência de gestão foi identificada como um fator crítico na gestão e sustentação do crescimento rápido em empresas de alta tecnologia.

E ainda, de acordo com a ASSESPRO - Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (ASSESPRO, 2018), o ambiente organizacional ocupa o 3º lugar no ranking dos principais motivos para o alto índice de *turnover*, ficando atrás apenas de salário abaixo da média do mercado e de falta de organização e de processos das companhias. Ainda segundo dados da ASSESPRO, os jovens profissionais atraídos pelas empresas deste setor possuem um perfil muito diferente dos profissionais mais experientes, e um dos maiores destaques deste perfil é que ao ingressar numa empresa tradicional trazem consigo novas necessidades e modelos de trabalho. A realidade diária das empresas demonstra que é necessário se reorganizar e criar novas políticas corporativas para diminuir o *turnover* (entrada e saída) de colaboradores da equipe, e como manter os funcionários da nova geração motivados e satisfeitos com o trabalho passou a ser uma necessidade extrema para as organizações. Por todos esses fatores mencionados anteriormente é que justifica-se o interesse da pesquisadora por desenvolver o estudo em empresas de TI e negócios digitais.

A qualidade das relações no ambiente de trabalho impacta o bem-estar e a produtividade dos colaboradores dentro das organizações, mas produz efeitos, também, na sua vida fora do trabalho. Pesquisar este tema permite encontrar mais subsídios que possam embasar a melhoria das relações no ambiente de trabalho para que as pessoas se sintam mais motivadas e felizes, produzindo bons resultados para as organizações e para a sociedade na qual tanto as empresas quanto os colaboradores fazem parte.

O interesse da pesquisadora pelos temas deste estudo têm origem em sua formação acadêmica na área de administração de empresas e na sua trajetória profissional. Ter a oportunidade de compreender melhor as relações no ambiente de trabalho e poder estudar de que forma a Inteligência Espiritual pode auxiliar com mais subsídios para que os líderes possam se desenvolver, influenciar e melhorar essas relações permitiu o contato com novos conhecimentos que contribuíram para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender a importância das relações no ambiente de trabalho, qual o papel do líder, e a Inteligência Espiritual nesse contexto, a fundamentação teórica desta pesquisa se organiza da seguinte forma: inicia com a apresentação da importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Em seguida, apresenta-se o papel da liderança nesse contexto. E, por fim, o embasamento teórico é analisado a partir do campo de estudo da Inteligência Espiritual.

### 2.1 A Importância das Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho

As relações no ambiente de trabalho formam a base de uma matriz de processos organizacionais: elas explicam como os funcionários gerenciam suas carreiras e tornam o trabalho – e também a vida fora do trabalho – agradável; como os gerentes lideram suas equipes; como os funcionários desempenham suas funções e como e porquê organizações têm sucesso ou falham. Os relacionamentos explicam porque os funcionários permanecem em seus empregos – e porque eles os abandonam. Explicam porque as equipes produzem resultados espetaculares – e porque, muitas vezes, têm um desempenho abaixo do esperado. E explicam porque e como as organizações podem desenvolver e fornecer produtos e serviços complexos tendo bons resultados – e porque e como elas não conseguem fazê-lo (HEAPHY *et al.*, 2018).

Pesquisadores da perspectiva POS – *Positive Organizational Scholarship* –, Escola Organizacional Positiva (DUTTON; HEAPHY, 2003; RAGINS; DUTTON, 2007), defendem que as relações no local de trabalho podem ser uma fonte de ganho e perda de recursos organizacionais. Os autores definem recurso como qualquer objeto, característica pessoal, condição ou energia que é valorizada por um indivíduo ou usada para atingir objetivos, características pessoais, condições ou energias. Senso assim, para Creary, Caza e Roberts (2015) as relações no local de trabalho merece a atenção das organizações e se seus gestores.

Seres humanos são fundamentalmente e universalmente motivados pela necessidade de pertencer e de formar e manter vínculos interpessoais. A sensação de pertencimento, de acordo com Baumeister e Leary (1995), constitui uma necessidade interpessoal fundamental, e sua privação pode causar uma variedade de efeitos nocivos ao ser humano. E, segundo os mesmos autores, uma grande parte

do comportamento humano, das emoções e pensamentos é influenciada por este elemento interpessoal fundamental. Além de satisfazer essa necessidade fundamental de pertencer (BAUMEISTER; LEARY, 1995), os relacionamentos produzem recursos como energia, autoconhecimento e apoio que estimulam o crescimento e o desenvolvimento e facilitam a troca de recursos (RAGINS; DUTTON, 2007). É da natureza humana querer pertencer a um grupo e as relações interpessoais são a condição necessária para isso.

A vida e a rotina no trabalho são compostas por um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade são manifestados, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo de lidar com a realidade (CARVALHO, 2009). Ou seja, cada pessoa interpreta o que acontece conforme a sua bagagem de emoções e sentimentos conhecidos, tornando a convivência uma soma de particularidades. Ainda de acordo com Carvalho:

Os humanos são essencialmente seres sociais, instintivamente motivados por uma necessidade de se relacionar. É nessa interação que descobrem suas próprias capacidades e as exercitam (CARVALHO, 2009, p. 72).

Dois importantes fatores que podem ser diretamente afetados pela qualidade nas relações no ambiente de trabalho são a criatividade e a inovação. Os colegas de trabalho podem fornecer um contexto promocional para a criatividade através de um comportamento de ajuda com as tarefas, compartilhando conhecimentos e experiência, ou oferecendo incentivo e apoio. Segundo Scott e Bruce (1994) através das relações, os colegas de trabalho podem, por exemplo, compartilhar seus conhecimentos e especialidades quando um colaborador se depara com uma tarefa difícil e inovadora para a qual as soluções não estão prontamente disponíveis. Além disso, para Morrison (2002) as interações e relacionamentos com colegas de trabalho experientes fornecem uma maneira valiosa para os recém-chegados aprenderem e assimilarem os conhecimentos e práticas organizacionais.

No entanto, uma vez que os indivíduos procuram se relacionar e gerar amizade com pessoas semelhantes, a capacidade de tomar decisões complexas pode ser prejudicada em equipes de trabalho em que todos ou a maioria dos membros são amigos. Essa redução de qualidade na tomada de decisões complexas decorre da homogeneidade de características e crenças e de um foco nos objetivos sócio-emocionais em oposição aos objetivos práticos (PILLEMER; ROTHBARD, 2018).

Assim, uma desvantagem fundamental para díades e grupos de amigos no ambiente de trabalho são processos de decisão de baixa qualidade em situações que seriam beneficiadas pela obtenção de diversos pontos de vista.

Nas organizações, essas relações interpessoais são, muitas vezes, regidas formalmente e baseadas em expectativas de como as pessoas devem se relacionar. Para Pillemer e Rothbard (2018) embora existam relações informais, numerosas restrições involuntárias influenciam como e com quem as pessoas interagem. Fora dos ambientes organizacionais, os indivíduos mais livremente podem escolher as pessoas com quem desejam interagir e socializar. Além disso, como já havia afirmado Weber (1968) a seleção voluntária de amigos e as regras informais, a socialização e os estilos de comunicação que acompanham esses vínculos contrastam com a formalidade e a interação involuntária, muitas vezes presentes na vida organizacional, onde boa parte das relações é predeterminada por atribuições das funções e cargos, e pelo necessário convívio com os colegas, equipes e departamentos organizacionais.

Além disso, as pessoas possuem formas diferentes de se relacionar em seus ambientes pessoais e profissionais, e essas diferenças entre os relacionamentos afetam muitos aspectos das experiências dos indivíduos nas organizações, desde conseguir ajuda e apoio, encontrar atividades interessantes e garantir a cooperação dos outros para concluir o trabalho, até alcançar metas profissionais e sucesso na carreira. Para Trefalt (2013), os relacionamentos no ambiente de trabalho passam por um desenvolvimento gradual – de expectativas mútuas, compreensão compartilhada e construção de lealdade, para uma fase mais estável, em que as expectativas mútuas são bem definidas –, e podem mudar de forma bastante rápida e drástica como resultado de desvios de comportamentos previsíveis, os chamados eventos de ancoragem, nos quais os indivíduos são tratados por outros de forma diferente das suas expectativas.

A teoria desenvolvida por Dutton e Heaphy (2003) afirma que os indivíduos têm maior probabilidade de encontrar amizade, crescimento pessoal e a oportunidade de se doar aos outros quando seus relacionamentos têm maior capacidade de carga emocional, resiliência e abertura a novas ideias. Neste mesmo sentido, relacionamentos positivos no trabalho influenciam diretamente o desenvolvimento pessoal e profissional, servindo a uma ampla gama de funções que incluem desde assistência nas tarefas do dia-a-dia, progresso na carreira e apoio emocional, até

crescimento pessoal, amizade e a oportunidade de servir aos outros (COLBERT; BONO; PURVANOVA, 2016).

Neste contexto, os líderes desempenham papel importante. Suas ações podem inspirar e orientar a forma como as relações interpessoais se darão no ambiente de trabalho, promovendo a satisfação individual, do grupo e da empresa.

## **2.2 O Papel do Líder nas Relações no Ambiente de Trabalho**

O grande desafio do líder é a busca pelo equilíbrio entre gente e gestão; entre finanças e sensibilidade humana; entre o material e o espiritual; entre as metas e o bem-estar. Tarefa difícil para gestores que não tiveram a oportunidade de desenvolver uma estrutura emocional e espiritual em suas vidas, e enfrentam os desafios de liderar pessoas rumo aos objetivos pragmáticos nas organizações.

O líder trabalha como ponte entre as expectativas da empresa e os resultados apresentados pelos seus liderados. Conforme Hardingham (2000), o líder de uma equipe é o responsável pela sua organização e desenvolvimento, e pela interação entre a equipe e a empresa, de modo que ambos atinjam seus objetivos. Neste mesmo sentido, Winston e Patterson (2006) definem o líder como uma pessoa que seleciona, equipa, treina e influencia um ou mais seguidores que têm diversos dons, competências e habilidades, e focaliza os seguidores na missão e nos objetivos da organização, fazendo com que desejem entusiasticamente gastar energia espiritual, emocional e física em um esforço coordenado para alcançar a missão e objetivos organizacionais. Ou seja, as ações dos líderes têm potencial para orientar, influenciar e inspirar a forma como seus liderados se comportam em vários aspectos dentro da organização. Sendo assim, as relações no ambiente de trabalho são apenas um entre os tantos aspectos influenciados pelas atitudes do líder.

Os gestores podem fornecer aos subordinados recursos como apoio emocional e instrumental para mitigar conflitos e demandas relacionados ao ambiente profissional e pessoal. E, para Creary, Caza e Roberts (2015), ao mesmo tempo, podem criar estressores sociais que esgotam seus relacionamentos com os subordinados, incluindo a não valorização das contribuições dos subordinados e a criação de condições que contribuam para seu desgaste. Para os mesmos autores, as empresas também podem observar benefícios advindos dessa boa relação. Relacionamentos positivos entre gestores e subordinados, e entre a própria equipe,

são inestimáveis para as organizações porque permitem atitudes positivas dos funcionários, comportamentos de cidadania, desempenho de tarefas e organizações mais eficazes (CREARY; CAZA; ROBERTS, 2015).

Relacionamentos positivos entre gestores e subordinados geram sentimentos de reciprocidade, gratidão mútua e afeto. Para Creary, Caza e Roberts (2015) é mais provável que um subordinado intencionalmente crie, apresente e aplique suas novas ideias para beneficiar a organização quando o relacionamento com seu gestor for positivo. Subordinados que trocam apoio, esforço e outros recursos relevantes para o trabalho com seus líderes são menos propensos a sair e estão mais satisfeitos com as organizações onde trabalham (CREARY; CAZA; ROBERTS, 2015). No entanto, segundo Pillemer e Rothbard (2018), é preciso que os líderes tenham especial cuidado com conexões informais e preferenciais com subordinados para evitar percepções de favoritismo por pessoas de fora do contexto no qual essas relações se desenvolvem.

As boas relações entre as pessoas permitem que elas valorizem os demais e se sintam valorizadas, que vejam os demais e se sintam vistas, cuidadas e apreciadas, produtivas e engajadas (KAHN, 2007). Além disso, as interações com os colegas no ambiente de trabalho permitem o desenvolvimento do autoconhecimento e do conhecimento do outro – componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho (BOM SUCESSO, 2003).

Um ambiente de trabalho desequilibrado e com dificuldades nas relações interpessoais pode gerar dificuldades para os colaboradores. De acordo com Hardingham (2000, p.19), um ambiente visto como desfavorável pode demandar um gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar habilidades de comunicação e interação, afetando os resultados do trabalho. Ele relata, ainda, que “certos indivíduos ficam constrangidos ou são marginalizados por acharem o trabalho em equipe difícil ou contrário a seu estilo natural”. Além disso, “as equipes começam a disputar entre si, em detrimento da empresa como um todo”. A falta de apoio gerencial e uma fraca liderança podem levar a equipe a cometer falhas, bem como limitar seu foco às tarefas, ignorando os relacionamentos e as trocas de ideias entre os membros do grupo – fontes de inovação, aprendizado e criatividade.

Outro aspecto importante nas organizações quanto à postura do líder é a sua contribuição para a formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores. Um líder que mantém foco no desenvolvimento de seus liderados precisa estar atento

às relações entre os grupos de trabalho e às relações interpessoais. A competência interpessoal, segundo Saviani (1994), é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo, englobando, assim, atitudes individuais e coletivas que jamais são indissociáveis.

“É na interação com o outro que a percepção da realidade e das suas variáveis serão introjetadas, pois ‘educa-se através do trabalho, através da convivialidade, do relacionamento informal das pessoas entre si’ (SAVIANI, 1994, p.158).

Equilibrar gente e gestão não é tarefa fácil para o líder que precisa, também, investir energia para gerar confiança nos liderados em relação a si, entre a própria equipe e em relação à empresa. Neste sentido, Rousseau e Ling (2007) argumentam que alguns recursos só podem ser produzidos e oferecidos em relacionamentos de confiança, e 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 oportunidade de aprender e trocar experiências é valorizada pelos colaboradores, e os líderes têm papel importante nesse contexto. Para Colbert, Bono e Purvanova (2016) as organizações nas quais os líderes promovem o desenvolvimento de relacionamentos no local de trabalho, em que os funcionários têm a oportunidade de fornecer e obter recursos e conhecimentos uns dos outros, serão beneficiadas. Para os autores, isso ocorre porque quando os funcionários desenvolvem redes de relacionamentos positivos, eles são mais propensos a compartilhar informações e emoções positivas, beneficiando indivíduos, equipes e as organizações para as quais trabalham.

Desta forma, a Inteligência Espiritual se apresenta como um elemento capaz de estimular positivamente as relações interpessoais. As pessoas que se consideram espiritualizadas têm mais propensão a se sentirem interligadas aos outros e mais expostas ao comportamento de altruísmo (ZINNBAUER *et al.*, 1997).

### **2.3 A Inteligência Espiritual e o Ambiente de Trabalho**

Segundo Fry & Wigglesworth (2013), não existe uma definição universalmente aceita de inteligência humana. O mais próximo pode ser o encontrado em uma

declaração intitulada "*Mainstream Science on Intelligence*", publicada por 52 professores universitários no Wall Street Journal, em 13 de dezembro de 1994.

Uma capacidade mental muito geral que, entre outras coisas, envolve a capacidade de raciocinar, planejar, resolver problemas, pensar abstratamente, compreender ideias complexas, aprender rapidamente e aprender com a experiência. Não é apenas a aprendizagem de livros, uma habilidade acadêmica restrita, ou a capacidade de fazer o teste de inteligência. Em vez disso, reflete uma capacidade mais ampla e profunda de compreender nosso entorno – ‘pegar’, ‘entender’ as coisas ou ‘descobrir’ o que fazer.

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, sete inteligências básicas (GARDNER, 1994):

- a) Inteligência Linguística: a capacidade de usar as palavras de forma efetiva;
- b) Inteligência Lógico-matemática: a capacidade de usar os números de forma efetiva, e para raciocinar bem;
- c) Inteligência Espacial: a capacidade de perceber com precisão o mundo viso-espacial e de transformar essas percepções;
- d) Inteligência Corporal-sinestésica: a habilidade do uso do corpo todo para expressar ideias e sentimentos, bem como na destreza no uso das mãos para produzir ou transformar coisas;
- e) Inteligência Musical: a capacidade de perceber, discriminar, transformar e expressar formas musicais;
- f) Inteligência Interpessoal: a capacidade de perceber e fazer distinções no humor, intenções, motivações e sentimentos das outras pessoas;
- g) Inteligência Intrapessoal: o autoconhecimento e a capacidade de agir adaptativamente com base neste conhecimento.

Para Gardner (1995), em uma visão tradicional, a inteligência é definida operacionalmente como a capacidade de responder a itens em testes de inteligência. Já a Teoria das Inteligências Múltiplas vai muito além:

A teoria das inteligências múltiplas pluraliza o conceito tradicional. Uma inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que um objetivo deve ser atingido e localizar a rota adequada para esse objetivo. A criação de um produto cultural é crucial nessa função, na medida em que captura e transmite o conhecimento ou expressa as opiniões ou os sentimentos da pessoa. Os problemas a serem resolvidos variam desde teorias científicas até composições musicais para campanhas políticas de sucesso (1995, p.21).

Gardner publicou, ainda, outros trabalhos acerca de suas reflexões sobre as diversas teorias que tratavam do conceito e das formas de avaliação da inteligência e, mais tarde, com os avanços da Teoria das Inteligências Múltiplas, acrescentou uma oitava inteligência:

- h) Inteligência Naturalista: a capacidade de discriminar ou classificar diferentes espécies de fauna e flora ou formações naturais como montanhas ou pedras.

Gardner se diz propenso à discussão em torno da possibilidade de uma nona inteligência, a Inteligência Existencial, que estaria relacionada à preocupação com questões relacionadas à vida e à espiritualidade. No entanto, em seu livro intitulado *Inteligência: um conceito reformulado* ele afirma que

embora seja interessante pensar numa nona inteligência, não vou acrescentar à lista uma inteligência existencial. O fenômeno é suficientemente desconcertante e a distância das outras inteligências suficientemente grande para ditar prudência – pelo menos por ora (GARDNER, 2000, p. 85).

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.

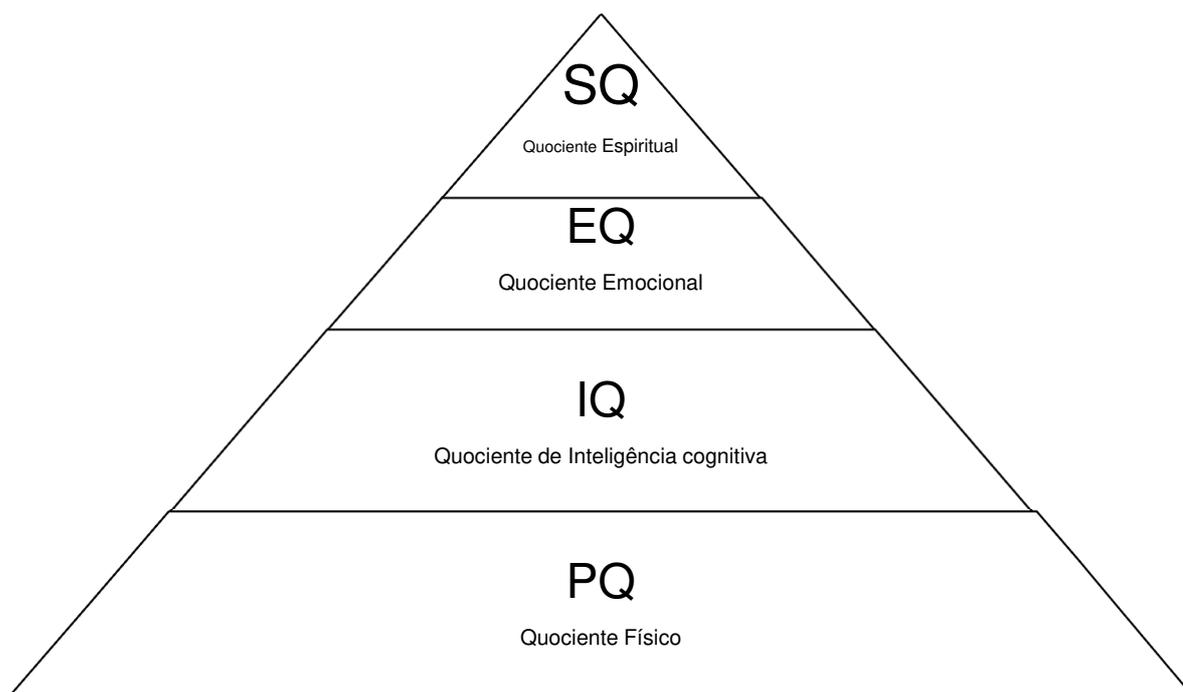
Fry e Wigglesworth (2013) afirmam que a necessidade de desenvolver o QS e transcender o eu limitado é apenas parte de quem somos como espécie – é inato, mas que nem todo mundo “acorda” para essa faceta auto transcendente da natureza humana e age nela. E, para os autores, nós tendemos a ser miseravelmente infelizes quando não tratamos dessa necessidade. “Precisamos de um processo ativo - um relacionamento - com tudo o que chamamos de Divino” (FRY; WIGGLESWORTH, 2013, p. 69).

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 “fição” 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 1), como uma representação muito simplificada da sequência pela qual essas quatro inteligências emergem.

Figura 1 – O modelo pirâmide



Fonte: Wigglesworth (2012, p. 123).

Apresenta-se, abaixo, uma breve definição dos quatro tipos 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.

Pode-se conectar o amadurecimento dessas inteligências com as fases da vida do ser humano, embora, conforme já mencionado por Wigglesworth (2012), todos já nasçam com a “fiação” necessária ao desenvolvimento de todas elas. Ao nascer, e nos primeiros anos de vida, o ser humano desenvolve de forma mais intensa seu quociente físico, através do aprendizado do próprio corpo, do equilíbrio e ao aprender a andar, por exemplo. Ao ingressar no estudo formal, nas escolas, é incentivado a focar no desenvolvimento seu QI, o que é reforçado pelo sistema de avaliação que se baseia em notas quantitativas. Na adolescência, o ser humano descobre mais fortemente suas emoções e começa a percebê-las, diferenciá-las e interagir com as emoções dos outros. Somente depois é que geralmente passa a se interessar de forma consciente por questões mais complexas da sua existência e a despertar para sua Inteligência Espiritual: momento em que, na maioria das vezes, já está no mercado de trabalho ou iniciando suas atividades profissionais.

A empresa é um lugar propício para o desenvolvimento da Inteligência Espiritual pois é constituída por gente, e o fator espiritualidade está presente em todos os seus domínios, dirigindo o rumo das decisões e ações, principalmente em tempos de incertezas e crises globais. Sendo assim, o contexto em que vivemos influencia diretamente nossas emoções e guia nossa forma de nos relacionarmos com os outros, tanto pessoal quanto profissionalmente. Segundo Zohar (2005), atualmente, os negócios, a política, a educação e a sociedade em geral são motivados por quatro emoções negativas: medo, ganância, raiva e autoafirmação:

Quando somos controlados por essas emoções negativas, confiamos menos em nós mesmos e nos outros, e tendemos a agir a partir de um pequeno lugar de dentro de nós mesmos (ZOHAR, 2005, p.5).

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.

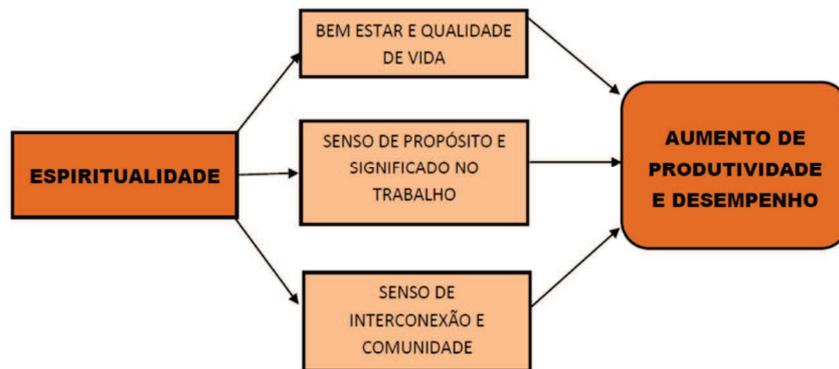
O QS permite integrar as emoções intrapessoais e interpessoais – as que compartilhamos com outras pessoas e usamos para nos relacionar com elas –, e permite transcender o abismo existente entre o eu e o outro (ZOHAR; MARSHALL, 2017). Além disso, o conceito de liderança espiritual é fortemente relacionado 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).

No entanto, Emmons (2000) alerta que, tal como acontece com outras habilidades, a Inteligência Espiritual pode ser colocada em fins nefastos ou nobres. Não é, inevitavelmente, um atributo positivo. Uma pessoa poderia superdesenvolver seu intelecto espiritual ignorando outras áreas de seu desenvolvimento e funcionamento. Existe, segundo o mesmo autor, o perigo de nos tornarmos espirituais ao ponto de sermos incapazes de agir efetivamente no mundo, por exemplo, sendo tão focados nos aspectos subjetivos do quociente espiritual que seríamos incapazes de funcionar efetivamente com as exigências concretas da vida cotidiana.

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 2 – 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 2 - : 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.

## 2.4 Princípios da Inteligência Espiritual

Conforme apresentado anteriormente, investir na melhoria das relações no ambiente de trabalho representa mais do que apenas bem-estar e desenvolvimento para os colaboradores.

O líder alcança um estado de desenvolvimento pessoal à medida que busca crescimento pessoal, renovação, regeneração e aumento da resistência - mental, física, emocional e espiritual - por meio das interações líder-liderado (WINSTON; PATTERSON, 2006, p. 07).

A qualidade das relações no ambiente de trabalho representa oportunidades de desenvolvimento também para os líderes.

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.

A Inteligência Espiritual deve aparecer nas ações e nos comportamentos do líder. Não há desenvolvimento espiritual se este for visto apenas como uma experiência interior, se não for incorporado de alguma forma exterior e visível (WIGGLESWORTH, 2012). Quando nossa Inteligência Espiritual é alta e estamos em contato com nossa totalidade, afirmam Zohar & Marshall (2017), nossa personalidade expressa um pouco do líder, um pouco do artista, um pouco do intelectual, um pouco do alpinista, um pouco do pai carinhoso, e assim por diante. Todas as faces do ser humano se revelam, também, na sua personalidade de líder. E, segundo Fry (2005), muitos líderes já integram mais profundamente sua espiritualidade e seu trabalho, e a maioria concordaria que essa integração está levando a mudanças muito positivas em seus relacionamentos e sua efetividade (FRY, 2003).

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).

Outra autora que realizou um estudo sobre o desenvolvimento espiritual de líderes é Cindy Wigglesworth, que em seu livro intitulado **SQ 21 – As vinte e uma habilidades da Inteligência Espiritual** apresenta as habilidades necessárias para que as pessoas possam desenvolver sua Inteligência Espiritual, e fala também diretamente com aqueles que desempenham papéis de liderança (WIGGLESWORTH, 2012). As 21 habilidades são classificadas em quatro quadrantes: autoconsciência, consciência universal, autodomínio e domínio social/presença espiritual. Wigglesworth (2012, p. 150) concorda com os conceitos apresentados, valorizando as contribuições feitas por Zohar e Marshall, mas aponta como uma das limitações dos princípios da Inteligência Espiritual de Zohar e Marshall (2017) o fato de os autores “terem considerado o QS – Quociente Espiritual - como algo que não pode ser quantificado, tornando sua abordagem limitada”. O Quadro 1 sintetiza as habilidades e quadrantes definidos por Wigglesworth.

Quadro 1 – Habilidades da Inteligência Espiritual – Quatro quadrantes

		Autofocado	Focado no outro
O que outras pessoas vêem	Mundo exterior	<b>3. Autodomínio</b> 12. Comprometimento com o crescimento espiritual 13. Manter o eu-elevado no comando 14. Viver seu propósito e valores 15. Sustentar a fé 16. Buscar por orientação do eu-superior	<b>4. Domínio social / Presença espiritual</b> 17. Ser um mentor de princípios espirituais sábio e efetivo 18. Ser um líder sábio e efetivo 19. Tomar decisões compassivas e sábias 20. Ser uma presença calmante e curadora 21. Estar alinhado com o fluxo da vida
	Mundo interior	<b>1. Autoconsciência</b> 1. Consciência da própria visão de mundo 2. Consciência do propósito de vida 3. Consciência da hierarquia de valores 4. Complexidade de pensamentos 5. Consciência do ego / eu-autêntico	<b>2. Consciência universal</b> 6. Consciência da interconexão da vida 7. Consciência da visão de mundo dos outros 8. Percepção ampliada do tempo 9. Consciência da limitação da percepção humana 10. Consciência das leis espirituais 11. Experiência de unidade transcendente

Fonte: Fry & Wigglesworth (2013, p.71).

As 21 habilidades de Wigglesworth (2012) foram correlacionadas com os 12 princípios de Zohar (2005) para a apresentação dos elementos da Inteligência Espiritual capazes de contribuir com o desenvolvimento dos líderes e sua capacidade para melhorar as relações no ambiente de trabalho, conforme abaixo:

#### a) AUTOCONHECIMENTO (OU AUTOCONSCIÊNCIA)

O autoconhecimento ou autoconsciência representa o ponto de partida para o desenvolvimento da Inteligência Espiritual. Este é um dos critérios mais importantes para a espiritualidade elevada, mas também uma das prioridades mais baixas da cultura espiritualmente embotada<sup>1</sup> em que vivemos (ZOHAR; MARSHALL, 2017). Wigglesworth (2012, p. 203) destaca: “Conheça quem você é hoje e poderá escolher trabalhar em quem você quer se tornar amanhã”. Um líder autoconsciente das suas limitações e necessidades de desenvolvimento estará mais atento, também, às necessidades de seus liderados.

Wigglesworth (2012), ao apresentar as 21 habilidades para o desenvolvimento da Inteligência Espiritual e das capacidades de liderança, também destaca que o caminho para a Inteligência Espiritual inicia com a primeira e mais importante habilidade: **Autoconsciência**, que desdobra em cinco habilidades específicas: a) **Consciência da própria visão de mundo**: de que temos a nossa forma de ver as

<sup>1</sup> Cultura espiritualmente embotada ou atrofiada significa que perdemos o senso de valores fundamentais – os valores ligados à terra e às estações, às horas que passam, aos instrumentos e rituais diários de nossa vida, ao corpo e suas mudanças, ao sexo, ao trabalho e seus frutos, às etapas da vida e à morte como um fim natural. Vemos, usamos e vivenciamos apenas o imediato, o visível, o pragmático. (ZOHAR; MARSHALL, 2017, A crise do sentido, p. 13/47).

coisas e que essa forma não é a verdade absoluta; b) **Consciência do propósito de vida** (missão): saber não apenas quem eu sou, mas porque estou aqui; c) **Consciência da hierarquia de valores**: significa que os valores pessoais devem ser conscientemente escolhidos ou definidos, e que é preciso elenca-los em uma hierarquia; d) **Complexidade de pensamentos interiores**: desenvolver a capacidade de considerar múltiplos pontos de vista; e) **Consciência do ego / eu-autêntico**: a parte de nós que nos torna egoístas, imaturos, amedrontados, e nos causa muitos outros problemas quando tentamos colaborar com outras pessoas.

O autoconhecimento é, portanto, o primeiro passo para o desenvolvimento espiritual do líder, e exige um grau elevado de auto-observação e autopercepção. Para Zohar (2005), significa saber no que eu acredito e valorizar isso; saber o que me motiva profundamente; e, além disso, reconhecer com o que me importo, pelo que vivo e pelo que morreria. “É viver fiel a mim mesmo, respeitando os outros” (ZOHAR, 2005, p. 03). Quando nos observamos, nos conhecemos e nos respeitamos, abrimos a possibilidade para observar, conhecer e respeitar também o outro, e nos tornarmos as pessoas sábias, compassivas e pacíficas que temos a capacidade de nos tornar (WIGGLESWORTH, 2012), o que influencia diretamente nossas relações tanto pessoais quanto profissionais. Ou seja, quanto mais o líder conhece a si mesmo, maiores são as suas capacidades de conhecer seus liderados e de influenciar e inspirar seus comportamentos no ambiente de trabalho.

Para os líderes, desenvolver autoconhecimento e melhorar a comunicação consigo permite, também, melhorar sua comunicação com seu time. “Autoconhecimento é a base da comunicação genuína com seu próprio eu mais profundo, e com seus liderados” (ZOHAR, 2005, p. 03). E essa melhor comunicação tem potencial para melhorar, também, as relações no ambiente de trabalho.

#### b) ESPONTANEIDADE

O segundo princípio trata de recuperarmos a capacidade nata de sermos nós mesmos. De acordo com Zohar e Marshall (2017), ficamos imobilizados entre o que queremos fazer e o que pensamos que devemos fazer. Passamos, em vista disso, a suspeitar de nossos instintos, a desconfiar da espontaneidade, a nos sentir culpados, a confiar na disciplina imposta de fora. Uma liderança autêntica significa que lideramos a nós mesmos, em primeiro lugar (WIGGLESWORTH, 2012). É preciso, antes de acatar a padrões e necessidades impostas de fora, olhar para dentro e compreender

o que, genuinamente, sentimos e queremos. Wigglesworth (2012) apresenta, em alinhamento com o princípio da espontaneidade, a habilidade de **Consciência do Ego e do Eu autêntico**, em que afirma que, para o desenvolvimento da IS, devemos estar conscientes de nossos pensamentos para identificar se estamos operando a partir do ego (o eu pequeno, limitado) ou do eu autêntico (essência, sabedoria interior). Ao expandir essa consciência, segundo Wigglesworth (2012), quando estamos operando a partir do Eu autêntico nada do que fizéssemos nos envergonharia se fosse impresso na primeira página de um jornal, pois estaríamos operando na melhor das intenções de sermos boas pessoas.

Desenvolver o QS permite nos comunicarmos e relacionarmos de forma mais espontânea com as outras pessoas, tanto pessoal quanto profissionalmente:

Sendo espontâneo assumo responsabilidade pelos outros porque respondo a eles e sei que eles são partes de mim. Não preciso de regras, certezas ou códigos de práticas para saber como trata-los. Eles apenas se intrumeteriam no caminho de meu conhecimento realmente espontâneo (ZOHAR; MARSHALL, 2017, p. 27)

O líder deve viver e ser responsivo ao momento. Para Zohar e Marshall (2017), a espontaneidade nos permitiria usar o QS como uma bússola interna. Ser espontâneo, no entanto, não significa meramente agir de acordo com um impulso; se refere ao comportamento autêntico aperfeiçoado pela autodisciplina, pela prática e pelo autocontrole (ZOHAR, 2005). A Inteligência Espiritual permite que deixemos de ser dirigidos pelo ego para sermos dirigidos por uma versão mais espontânea, desenvolvida e com visão de futuro (WIGGLESWORTH, 2012). A espontaneidade ecoa responsabilidade. O líder deve ser espontâneo, porém responsável, e estimular que o ambiente de trabalho seja um local seguro e acolhedor para que seus liderados possam também ser autênticos e espontâneos.

### c) SER ORIENTADO POR VISÃO E VALORES

O líder tem a capacidade de influenciar, orientar e mostrar o caminho para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional para seus liderados. Segundo Winston e Patterson (2006), o líder alcança essa influência transmitindo humildemente uma visão profética do futuro em termos claros que ressoam com as crenças e valores dos liderados de tal forma que os liderados possam entender e interpretar o futuro em etapas de ação no tempo presente. Nesse processo, o líder facilita e estimula as

opiniões e crenças dos liderados de tal forma que estes veem e aceitam o estado futuro da organização como uma condição desejável à qual vale a pena investir recursos pessoais e corporativos para sua realização. De extrema importância é a capacidade do líder de mostrar uma visão clara e convincente de onde a organização está e onde quer estar no curto e no longo prazo.

Com uma abordagem espiritual, Zohar (2005, p. 03) também diz que a liderança depende principalmente da visão, mas não qualquer tipo de visão, e sim aquela visão que podemos perceber intelectualmente, emocionalmente e espiritualmente:

Orientação por visão e valor significa algo mais amplo do que a visão de uma empresa. É preciso que o líder procure respostas para questões maiores e mais difíceis, como "Por que eu quero que o mundo tenha nossos produtos / serviços?"

Todos temos nossos valores que nos acompanham em todas as nossas interações, inclusive nas organizações. A **Consciência da nossa hierarquia de valores** é uma das habilidades descritas por Wigglesworth (2012) para o desenvolvimento da Inteligência Espiritual e significa que os valores pessoais devem ser conscientemente escolhidos ou definidos, e que é preciso elenca-los em uma hierarquia. Para a autora, esse processo de desenvolvimento é essencial, pois um valor representa algo suficientemente importante para embasar ações e decisões, ou seja, é algo importante que nos faz agir. Os líderes devem entrar em contato com seus valores centrais e comunicá-los aos seguidores por meio de visão, valores e ações pessoais. Ao fazê-lo, os líderes devem estar sintonizados para satisfazer as necessidades dos seguidores de sobrevivência espiritual através dos valores espirituais universais de humildade, caridade e veracidade (FRY, 2003). Quando o líder age de acordo com seus valores e crenças profundas pode-se observar coerência em suas ações.

O indivíduo com alta Inteligência Espiritual será, provavelmente, também um líder inspirado pelo desejo de servir – uma pessoa responsável por trazer visão e valores mais altos aos demais e a lhes mostrar como usá-los ou, em outras palavras, uma pessoa que inspira outras (ZOHAR; MARSHALL, 2017). Inteligência Espiritual tem a ver comportamento, ou seja, apenas ter um senso de valores e propósito não é suficiente, é preciso agir (WIGGLESWORTH, 2012). Um líder orientado por visão e valores pode influenciar as ações e a forma como irão se relacionar os seus liderados através da inspiração, do exemplo e da orientação.

#### d) HOLISMO

O holismo, pela ótica espiritual de Zohar (2005), é a tendência para ver as conexões entre coisas diversas; ver padrões, relações e conexões maiores; ter um sentimento de pertença. Da mesma forma, Wigglesworth (2012) apresenta a habilidade de **Consciência da interconectividade da vida** que diz que as pessoas não são ilhas isoladas, são segmentos de uma vasta rede de interconexões, e que ao se ter essa consciência pode haver uma ação genuinamente sábia e compassiva, porque vemos profundamente o que fazemos uns aos outros, o que estamos fazendo a nós mesmos e ao nosso meio ambiente. Diferentemente, Morin (1992), na perspectiva que adota, afirma que o holismo, ao buscar explicação no nível da totalidade, surge do mesmo princípio simplificador do reducionismo, que busca explicação no nível dos componentes elementares, das partes. Para o mesmo autor, o holismo seria a simplificação de, e redução para, o todo.

Como princípio para desenvolvimento da Inteligência Espiritual, o holismo estimula que o líder desenvolva um senso de todo, de unidade e cooperação, e que possa inspirar e transmitir isso para sua equipe. Segundo Zohar (2005), para que nossas empresas sejam mais eficazes, precisamos de líderes que possam incentivar a cooperação e um senso de unidade. Para Zohar (2005, p. 03) “o holismo incentiva a cooperação, porque quando você percebe que é parte do mesmo sistema que todo mundo, você se responsabiliza pela sua parte. O que eu penso, sinto e valorizo afeta todo o mundo.”

A falta de holismo espiritual nas organizações estimula a competição, que incentiva a separação (ZOHAR; MARSHALL, 2017). Um líder com visão holística tem maior capacidade de compreender as relações entre seus liderados e, também, a sua função para que todos possam participar da construção de um ambiente de maior qualidade e para o alcance dos objetivos da empresa, como elementos individuais que cooperam e contribuem para um todo.

#### e) COMPAIXÃO

Em latim, a palavra compaixão é definida como "sentir com". É ter profunda empatia pelos sentimentos do outro. Empatia e compaixão podem ser considerados dois termos com o mesmo significado, segundo Fry (2003), definindo empatia/compaixão como a capacidade de ler e entender os sentimentos dos outros

e, ao perceber que o outro está sofrendo, querer fazer algo a respeito. Quando sentimos compaixão, estamos na forma mais profunda de resposta espontânea, embora, frequentemente, esse estado exija que transcendamos ideias racionais, preconceitos, o nível do ego e formas estilizadas de relacionamentos (ZOHAR; MARSHALL, 2017).

Ao encontro do princípio da compaixão, Wigglesworth (2012) apresenta a habilidade de **Consciência da visão de mundo dos outros**, e afirma que é preciso muita humildade para tentar enxergar pelos olhos do outro e autenticamente reconhecermos que, em exatas condições e circunstâncias, poderíamos ter feito exatamente o que a outra pessoa fez, ao invés de pensarmos que jamais faríamos o que ela fez. Outra habilidade descrita por Wigglesworth é a de **Tomar decisões compassivas e sábias**, e aqui relembra-se a definição de Inteligência Espiritual apresentada pela autora: “Inteligência Espiritual é a habilidade de se comportar a partir da sabedoria e compaixão, mantendo a paz interior e exterior, independentemente da situação” (WIGGLESWORTH, 2012 p. 82). Ou seja, o princípio da compaixão está conectado diretamente com o próprio conceito de Inteligência Espiritual, e um líder que reconhece a importância das relações no ambiente de trabalho e investe na sua melhoria deve adotar uma postura compassiva e estimular esta postura entre seus liderados.

O mundo em que estamos e as condições de vida que estamos enfrentando exigem líderes mais sábios e mais compassivos (WIGGLESWORTH, 2012). O líder deve ter não apenas a capacidade de reconhecer ou aceitar os sentimentos das pessoas, mas também de senti-los. Zohar (2005) faz o seguinte questionamento: Você, como líder, consegue sentir a dor e a frustração por trás do comportamento dos seus liderados? Esse tipo de pergunta é capaz de inspirar o líder a refletir sobre seus colaboradores para além de suas habilidades técnicas e atividades rotineiras.

#### f) CELEBRAÇÃO DA DIVERSIDADE

Cada vez mais se fala sobre diversidade nas organizações, e Zohar (2005) traz a celebração da diversidade como um dos princípios que guiam a Inteligência Espiritual e o desenvolvimento espiritual da liderança. Celebrar a diversidade significa valorizar as outras pessoas por suas diferenças, não apesar delas. Neste sentido, Wigglesworth (2012) destaca que todos temos visões diferentes de mundo que abrangem nossos valores, crenças e as ideias através das quais interpretamos o

mundo à nossa volta, e que essa consciência representa duas das habilidades necessárias para que o líder desenvolva sua Inteligência Espiritual, a **Consciência da própria visão de mundo** e a **Consciência da visão de mundo dos outros** (WIGGLESWORTH, 2012). Desenvolver este princípio significa compreender que as diferenças entre as pessoas existem, e encarar isso como algo positivo que deve ser valorizado nas relações no ambiente de trabalho, não como um obstáculo a ser superado.

A diversidade proporciona, ainda, a possibilidade de uma troca mais rica de conhecimentos, e as pessoas valorizam empresas que proporcionam oportunidades de aprendizado. Um grande líder auxilia e inspira a valorização das diferenças, e estimula um ambiente onde os colaboradores possam aprender uns com os outros (ZOHAR, 2005). Quando um líder inspira o surgimento de discussões em um espírito de diálogo, a empresa compartilhada se torna um contêiner que pode ter toda essa diversidade e permitir que ela emergja em algo novo, novas ideias, criatividade e inovação.

#### g) INDEPENDÊNCIA DE CAMPO

Um dos principais critérios da alta Inteligência Espiritual é o que psicólogos chamam de ser independente de campo, e significa ser capaz de erguer-se contra a multidão e defender uma opinião impopular, se é nisso que acreditamos profundamente (ZOHAR, 2005). Exercer uma liderança independente de campo significa possuir a capacidade de trabalhar contra as convenções, ir contra o senso comum e ter as próprias convicções, e estar disposto a ser impopular pelo que acredita. É preciso ter coragem e firmeza de espírito, bem como força mental e moral para superar oposição, dificuldades, ameaça e medo (FRY, 2003). “Sei quem eu sou e no que eu acredito. Isso não é egoísmo, mas individualidade autêntica, e requer grande coragem” (ZOHAR; MARSHALL, 2017, p. 33). Desenvolver este princípio requer força de vontade e coragem do líder.

Vivemos em uma cultura de massa, de multidão. A mídia nos encoraja a ter os mesmos pensamentos e as mesmas opiniões. A produção em massa estimula-nos a restringir nossa faixa de gostos, enquanto a publicidade de massa faz o que pode para promover esses gostos limitados. Analogamente, é uma cultura de moda: não sabemos mais como pensar individualmente (ZOHAR; MARSHALL, 2017). A independência de campo pode ser comparada à habilidade de **Complexidade de**

**pensamentos internos** descrita por Wigglesworth (2012), que aponta para a habilidade de processar e manter nuances e complexidade, e reconhecer que as regras são guias e que, em alguns casos, é preciso quebra-las. Níveis mais altos de desenvolvimento nessa habilidade nos levam a um território onde começamos a desenvolver a capacidade de considerar múltiplos pontos de vista na tomada de decisões, e entender que certo e errado não são assuntos simples.

O líder consciente deste contexto pode desenvolver sua Inteligência Espiritual para reconectar-se com sua autenticidade e independência e, assim, inspirar e estimular que seus liderados também possam se relacionar de forma mais autêntica.

#### h) HUMILDADE

Se humildade é um dos princípios mais importantes para os líderes, para os líderes que querem desenvolver sua Inteligência Espiritual ela se faz imprescindível. Ser espiritualmente humilde, para Zohar (2005), é ter a sensação de ser um ator atuando em uma peça maior. A habilidade de **Percepção ampliada do tempo** é apresentada por Wigglesworth (2012) como essencial para o desenvolvimento da humildade, pois representa um passo muito importante para desalojar o ego que gosta de ver a si mesmo como o centro do universo. E complementa:

Se minha vida é apenas a menor fração de um processo de quatorze bilhões de anos que começou com uma vasta explosão, isso me dá uma perspectiva bastante diferente sobre os oitenta ou noventa anos em que posso estar aqui (WIGGLESWORTH, 2012, p. 291).

O líder desenvolve humildade ao se questionar sobre sua importância na organização, sobre seu papel junto ao seu time e sobre como pode contribuir de forma autêntica para o benefício de todos, sem arrogância e sem deixar que o ego direcione sua postura e decisões. Ser humilde requer uma postura modesta, cortês e sem orgulho falso. Exige que o líder não seja rude ou arrogante, e que não se vanglorie (FRY, 2003). Zohar convida os líderes a questionarem-se: “Estou certo em pensar desta maneira? Eu escutei todos os argumentos contrários? Eu pensei profundamente sobre isso?” (ZOHAR, 2005, p. 04). A humildade é um elemento importante nas relações de trabalho, e faz um líder maior, não menor. A IE pode auxiliar os líderes a superar o ego imediato e a se autoconhecerem, levando a vida em um nível mais profundo de sentido (ZOHAR; MARSHALL, 2017). Ao desenvolver o princípio da humildade e aplica-lo nas relações com seus liderados, o líder pode inspirar e

influencia-los para que também adotem uma postura humilde, se refletindo nas suas relações com os colegas.

i) TENDÊNCIA A PERGUNTAR QUESTÕES FUNDAMENTAIS “POR QUÊ?”

Seres humanos são, essencialmente, criaturas espirituais, porque são impulsionados pela necessidade de fazer perguntas fundamentais, como

Por que nasci? Qual o significado de minha vida? Por que devo continuar a lutar quando estou cansado, deprimido ou me sentindo derrotado? O que torna a vida digna de ser vivida? (ZOHAR; MARSHALL, 2017, p. 04).

Somos impulsionados por um anseio especificamente humano de encontrar sentido e valor no que fazemos e experimentamos. Sentimos a necessidade de ver nossa vida em um contexto mais amplo, que lhe confira sentido, seja a família, a comunidade, o clube de futebol, o trabalho, as convicções religiosas ou o universo em si. Segundo Zohar e Marshall (2017),

Ansiamos por algo pelo qual possamos aspirar, por algo que nos leve além de nós mesmos e do momento presente, por alguma coisa que nos dê, e dê a nossos atos, um senso de valor (ZOHAR; MARSHALL, 2017, p. 04).

A habilidade definida por Wigglesworth (2012) de **Consciência da limitação da percepção humana** pode auxiliar os líderes no desenvolvimento deste princípio. Para a autora, quanto maior for a habilidade do líder em aceitar que sua percepção é inerentemente falha e em entender como sua percepção cria sua própria realidade, maior a probabilidade de o líder agir com sabedoria. Temos a tendência a pensar que os nossos cinco sentidos físicos estão nos dando uma imagem precisa e completa da realidade. Entender que há coisas que não conseguimos perceber e fazer perguntas – Por quê? O que o amor faria? – ao invés de gerar conclusões é fundamental também para desenvolver humildade, um dos primeiros passos em direção ao comportamento espiritual (WIGGLESWORTH, 2012). Segundo a autora, é preciso criar espaço para considerar a complexidade e a sutileza em torno destas questões. Perguntas como “Por quê?” ou “O que aconteceria se...?” são questões subversivas, e as pessoas geralmente se assustam com perguntas sem respostas fáceis.

Líderes devem sentir a necessidade de entender de forma profunda a si mesmo e às suas relações interpessoais e, através desta postura, incentivar a busca de seus

colaboradores também por entendimentos mais profundos em nível pessoal e profissional.

#### j) CAPACIDADE DE REFORMULAR

Vivemos em um contexto imediatista, e esse imediatismo afeta, também, nossas relações no ambiente de trabalho. Segundo Fry (2003), uma das principais forças motrizes por trás desse fenômeno é a Internet, que traz mudanças aparentemente à velocidade da luz. As rápidas mudanças se refletem em um dos maiores problemas do nosso mundo hoje e das organizações, segundo Zohar (2005): o pensamento de curto prazo. Para a mesma autora, um líder deve ter a capacidade de enxergar o todo e a longo prazo. Ter a capacidade de reformular significa observar de fora uma situação ou problema e enxergar o quadro maior, vendo problemas por um contexto mais amplo.

Desenvolver a habilidade de **Ser um líder sábio e efetivo**, segundo Wigglesworth (2012), pode auxiliar os líderes a lidar com este contexto imediatista e a ajudar outras pessoas, grupos e organizações, a navegar através de mudanças de uma forma que resulte em boas soluções, implementação mais rápida de mudanças e menos estresse.

Um líder com a capacidade de enxergar os cenários como um todo e de projetar o futuro no longo prazo pode transmitir mais segurança para a equipe do rumo para onde segue a organização e o que cada um deve fazer para colaborar com esse futuro, criando um ambiente de menor ansiedade e mais favorável às boas relações.

#### k) USO POSITIVO DA ADVERSIDADE

Esse princípio tem a ver com aceitação e reconhecimento de erros; é sobre aprender e crescer com erros, reveses e dificuldades. O uso positivo da adversidade é também a capacidade de reconhecer que o sofrimento é inevitável na vida (ZOHAR; MARSHALL, 2017), e que a excessiva ativação do medo nos rouba a alegria e também as capacidades de liderança (WIGGLESWORTH, 2012). Precisamos desenvolver a Inteligência Espiritual para termos a serenidade necessária para lidar com os próprios erros e com os erros dos outros.

O maior teste para um líder pode ser observar o que ele ou ela faz quando uma iniciativa falha. Wigglesworth (2012) deixa as seguintes perguntas para os líderes: Você pode se afastar de uma iniciativa fracassada sem perder a fé na vida ou em outras pessoas? Se uma iniciativa falhar, você culpa os outros, a organização ou o

universo, ou simplesmente procura saber como você pode ser um melhor líder da próxima vez? A habilidade de **Sustentar a fé**, mesmo em tempos difíceis, segundo Wigglesworth (2012), auxilia os líderes a lidar com as adversidades e a aprender com elas. Outra habilidade descrita por Wigglesworth (2012), que pode auxiliar o líder com estas questões, é ter a **Percepção ampliada do tempo**, capaz de mantê-lo humilde e menos propenso a levar sua vida ou seus erros muito a sério.

O líder deve ter a capacidade de assumir seus erros, aprender com eles e ter tranquilidade para agir de maneira a evitar repeti-los: "Eu cometi um erro. O que eu fiz foi errado e, portanto, agora vou seguir um rumo diferente" (ZOHAR, 2005, p. 03). Grandes líderes têm a confiança para admitir erros, estimulando, assim, um ambiente seguro para que seus liderados também os admitam, os superem e aprendam com eles. O sentimento de segurança é essencial para o desenvolvimento de boas relações no ambiente de trabalho.

#### I) SENSO DE VOCAÇÃO

A despeito da riqueza material e do avanço tecnológico, a vida do homem carece de algo fundamental e, no caso de algumas pessoas, isso talvez seja a capacidade de transformar um mero emprego em vocação. Ter consciência da missão, vocação ou chamado (ou como preferirmos denominar), de acordo com Wigglesworth (2012), representa a habilidade de **Consciência do Propósito de vida** e é ponto central para o autoconhecimento – saber não apenas quem eu sou, mas porque estou aqui. Além disso, ainda de acordo com a mesma autora, o líder deve desenvolver a habilidade de **Viver seu propósito e valores**, pois apenas ter consciência não é o suficiente já que a Inteligência Espiritual diz respeito a como nos comportamos. Ou seja, é necessário ter consciência, sim, mas ir além, desenvolvendo essas habilidades através da prática nas suas relações interpessoais e na tomada de decisão, por exemplo.

Este princípio resume a Inteligência Espiritual e o capital espiritual. A palavra vocação vem do latim *vocare*, "ser chamado", sentir-se chamado a servir, retribuir. Os líderes empresariais capazes de realizar mudanças positivas fazem um voto de serviço para algo mais elevado do que eles mesmos (ZOHAR, 2005). O líder servidor atende à fonte última de sentido e do valor. Ele está sintonizado com as forças básicas do universo e, ao servi-las, naturalmente serve a si mesmo e a seus colegas, empresa, sociedade. Grandes figuras do século XX que são ou foram líderes servidores óbvios

incluem Mahatma Gandhi, Madre Teresa, Nelson Mandela e Dalai Lama. “Todos eles foram grandes líderes espirituais, bem como servidores de suas sociedades” (ZOHAR; MARSHALL, 2017, p. 33).

O termo chamado tem sido usado há muito tempo como uma das características definidoras da escolha profissional. Esse chamado envolve um senso de interconexão entre o eu interno e o mundo externo (MITROFF; DENTON, 1999) e refere-se à experiência da transcendência ou como alguém faz a diferença através do serviço aos outros e, ao fazê-lo, obtém significado e propósito na vida. Profissionais que atendem a esse chamado ou senso de vocação acreditam que sua profissão escolhida é valiosa, e até mesmo essencial para a sociedade, e têm orgulho de ser um membro desta sociedade (FRY, 2003). O desafio para os líderes nas organizações é como desenvolver esse mesmo sentido de vocação ou chamado em seus liderados através do desenvolvimento de tarefas, identificação de objetivos e engajamento.

Para Zohar (2005), quando os líderes aplicam os 12 princípios da transformação espiritual às suas colaborações e às suas vidas, são capazes de neutralizar as quatro motivações negativas principais que orientam a sociedade atual: a autoafirmação, que torna-se contribuição; a raiva, que torna-se cooperação; a ganância, que torna-se autocontrole; e o medo, que torna-se domínio. Elevar as motivações reflete em mudança positiva de comportamentos.

Investir no desenvolvimento de princípios capazes de elevar sua Inteligência Espiritual e sua capacidade de influenciar as relações no ambiente de trabalho se reflete na mudança de comportamento do líder. À medida que o comportamento muda, os resultados mudam, assim como todo o propósito e significado de suas colaborações. De acordo com Fry (2005), concentrar-se no cuidado e na preocupação com o eu e com os outros, independentemente das próprias necessidades, expulsa medos e preocupações, raiva e ciúmes, fracassos e culpa, e fornece a base para o bem-estar e a experiência de alegria, paz e serenidade. Além disso, segundo o mesmo autor, isso produz lealdade e comprometimento com os indivíduos e redes sociais ou organizações das quais faz parte.

### 3 MÉTODO

Este capítulo apresenta a descrição do método de pesquisa utilizado para a realização do presente estudo e atingimento dos objetivos propostos, apresentando as etapas realizadas para o estudo, identificando a técnica de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa e unidades de análises, e a estrutura aplicada para a análise dos dados.

#### 3.1 Etapas do Estudo

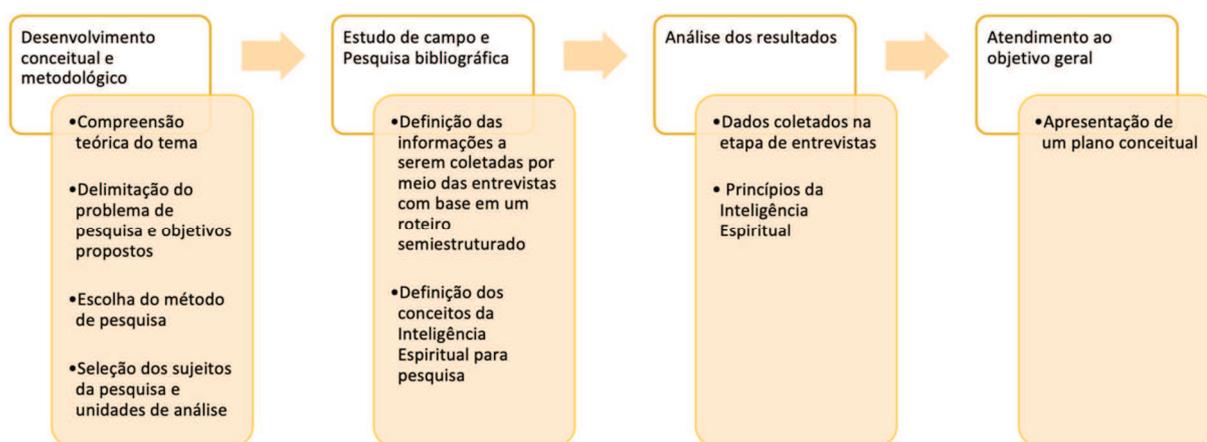
O presente estudo foi desenvolvido em quatro etapas, conforme demonstra a figura 3. Na primeira etapa foi realizada uma busca dos principais conceitos acerca dos temas tratados na pesquisa, bem como a delimitação do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos propostos, a escolha do método 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 3 – Resumo das etapas de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

### 3.2 Descrição do Método

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.

A atividade da pesquisadora como consultora de empresas permitiu o acesso a duas empresas clientes, bem como a indicação por parte dessas empresas a outras também participantes desta pesquisa. A abordagem interpretativista permitiu a liberdade necessária para que a pesquisadora não utilizasse construtos prontos, elaborando-os a partir do trabalho de campo, enfatizando a importância dos significados subjetivos na qual a realidade é reproduzida por meio de interações sociais e, ao invés de ir a campo com um conjunto predefinido de construtos para medir a realidade, o pesquisador, muitas vezes, deriva seus construtos e instrumentos a partir do trabalho de campo, visando captar aquilo que é mais significativo, segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991).

Teorias sobre a realidade são formas de dar sentido ao mundo, e significados compartilhados são uma forma de intersubjetividade (SACCOL, 2009).

Vieira (2006) afirma que uma característica relevante desse tipo de pesquisa é a exploração de descrições bem fundamentadas que auxiliam o pesquisador a galgar concepções iniciais e revisar estruturas teóricas, ganhando, assim, um grau de flexibilidade maior na adequação da estrutura teórica com o estudo do fenômeno.

Em relação ao procedimento utilizado, optou-se pelo estudo de campo que, de acordo com Gil (2007) caracteriza-se pela possibilidade de aprofundar as questões pesquisadas segundo variáveis determinantes. As entrevistas presenciais por meio de um roteiro semiestruturado, enquanto principal instrumento metodológico, foram fundamentais para mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios, e permitiram uma compreensão de quais lógicas governam as relações.

### **3.3 Técnica de Coleta de Dados**

A pesquisadora entrevistou os participantes nos seus locais de trabalho, principalmente durante os meses de novembro e dezembro de 2018. O objetivo das entrevistas foi obter informações a respeito do tema pesquisado, independentemente do número de entrevistas. A formulação das perguntas ocorreu de maneira a atender aos dois primeiros objetivos específicos de pesquisa, que tratam da análise das relações no ambiente de trabalho e dos elementos que influenciam essas relações.

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. A opção pela utilização de um roteiro semiestruturado deu-se, também, pelo fato de permitir liberdade à pesquisadora para realizar questionamentos sobre as informações emergentes durante as entrevistas (TRIVIÑOS, 1987).

### 3.4 Campo e Sujeitos da Pesquisa

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 cinco 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. Conforme já mencionado, a pesquisadora atua como consultora de duas das empresas participantes da pesquisa e foi indicada por essas para realizar a pesquisa em outras também participantes.

A partir da sugestão dos líderes, foram entrevistados colaboradores com função de analistas, técnicos ou desenvolvedores, de acordo com a nomenclatura utilizada em cada empresa, com nível hierárquico equivalente em todas elas. O critério de escolha deste perfil foi o fato de não exercerem cargos de gestão ou liderança, o que, de acordo com Chiaburu & Harrison (2008), como colegas de trabalho torna suas interações mais frequentes e mais prováveis porque eles geralmente têm o mesmo status, e as trocas de todos os tipos são menos restritas. Ainda segundo o autor, os colegas de trabalho devem, então, ter uma influência não trivial sobre as percepções, atitudes, retraimento e eficácia do papel dos colegas, mesmo na presença de outras influências originárias do líder direto.

O perfil dos entrevistados é de jovens na faixa entre 19 e 28 anos, o que, segundo a ASSESPRO - Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (ASSESPRO, 2018) é uma característica do profissional de empresas deste setor que absorvem, predominantemente, a nova geração de profissionais nascidos entre as décadas de 80 e 90, e que são comumente conhecidos como a geração Y ou *Millennials*.

Durante a apresentação dos dados da pesquisa, os colaboradores serão citados apenas com a denominação Colaborador + número, com o intuito de preservar suas identidades. A numeração dos colaboradores foi atribuída pela pesquisadora em ordem aleatória, evitando que as entrevistas realizadas em uma empresa ficassem

com uma numeração sequencial. Apresenta-se abaixo um quadro com os perfis dos entrevistados.

Abaixo, apresenta-se um quadro com os perfis dos 23 entrevistados.

Quadro 2 – Perfis dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Função</b>
Colaborador 1	22	Técnico
Colaborador 2	25	Analista
Colaborador 3	20	Analista
Colaborador 4	25	Desenvolvedor
Colaborador 5	22	Analista
Colaborador 6	21	Técnico
Colaborador 7	27	Analista
Colaborador 8	27	Desenvolvedor
Colaborador 9	26	Desenvolvedor
Colaborador 10	21	Analista
Colaborador 11	22	Técnico
Colaborador 12	28	Desenvolvedor
Colaborador 13	21	Analista
Colaborador 14	26	Analista
Colaborador 15	26	Desenvolvedor
Colaborador 16	24	Desenvolvedor
Colaborador 17	27	Desenvolvedor
Colaborador 18	28	Desenvolvedor
Colaborador 19	20	Técnico
Colaborador 20	27	Desenvolvedor
Colaborador 21	22	Técnico
Colaborador 22	19	Analista
Colaborador 23	28	Desenvolvedor

Fonte: elaborado pela autora

Da mesma forma, para preservar a identidade das empresas participantes da pesquisa, não serão citados seus nomes, e a pesquisadora limita-se a identificá-las apenas com números. Na apresentação dos dados da pesquisa, os colaboradores não serão citados por empresa, pois o objetivo deste estudo não é analisar as empresas individualmente, mas sim as percepções dos colaboradores a respeito das

suas relações no ambiente de trabalho e as oportunidades de melhoria destas relações.

Apresenta-se, abaixo, um quadro com a caracterização do campo de pesquisa.

Quadro 3 – Caracterização do campo

<b>Empresa</b>	<b>Fundação</b>	<b>Número de colaboradores da empresa</b>	<b>Atuação</b>	<b>Número de entrevistados</b>
1	2011	37	desenvolvimento de portais web e soluções móveis	6
2	2014	19	soluções de usabilidade e design; serviços de consultoria em design e marketing online	4
3	2014	20	soluções na principal ferramenta global da Microsoft para colaboração e portais corporativos	4
4	2015	32	produção de mídia interativa	5
5	2018	18	marketing de entrada, links patrocinados e mídia social	4

Fonte: elaborado pela autora

### 3.5 Técnica de Análise

A fase de coleta em pesquisas qualitativas gera um grande volume de dados que precisam ser submetidos a procedimentos de análise para serem apresentados de forma clara, confiável e original (GIBBS, 2008). 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).

Nesta etapa de **pré-análise**, procede-se a organização dos dados propriamente dita através de um conjunto de buscas iniciais, de intuições e de primeiros contatos com os materiais (FRANCO, 2005). Nesta fase procedeu-se a pré-

análise dos dados com uma leitura flutuante, que implica em conhecer inicialmente o material e criar familiaridade com ele (BARDIN, 2010).

Durante a etapa de **exploração do material** procedeu-se uma leitura detalhada do material com a categorização e subcategorização dos elementos encontrados a partir das semelhanças dos termos obtidos nas entrevistas. De acordo com Franco (2005) e Caregnato e Mutti (2006), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos. Neste estudo, as categorias foram definidas *a posteriori*, emergindo da fala e do conteúdo das respostas dos entrevistados. Este tipo de análise categorial é denominado temática, em que o pesquisador vai construindo as categorias conforme os temas de pesquisa e a partir dos elementos que emergem do texto (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A terceira etapa diz respeito ao **tratamento dos resultados e interpretação** dos dados. Nesta fase procedeu-se a condensação das informações e a correlação das categorias encontradas anteriormente com a fundamentação teórica a respeito dos elementos encontrados nas entrevistas. Além disso, foram destacados alguns trechos das falas dos entrevistados com o objetivo de ilustrar sua percepção a respeito de cada tema, e atingir os respectivos objetivos específicos. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2010).

Assim, a metodologia desta pesquisa estruturou-se da seguinte forma:

Quadro 4 – Resumo da metodologia e quadro referencial

(continua)

OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS DE COLETA	PRINCIPAIS 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)	A importância das relações no ambiente de trabalho para os participantes;

		<p>COHEN &amp; PRUSAK (2001)          CONRAD (2014)          DEJOURS (1994)          GIACALONE &amp; JURKIEWICZ (2003)          MCGILL <i>et al.</i> (1992)          SLUSS &amp; ASHFORTH (2007)          SPREITZER, LAM &amp; FRITZ (2010)          WINSTON &amp; PATTERSON (2006)          FRY (2003)          WIGGLESWORTH (2012)          ZOHAR (2005)          ZOHAR &amp; MARSHALL (2017)</p>	<p>As causas de satisfação e insatisfação dos participantes a respeito das relações no ambiente de trabalho, e a correlação com os respectivos princípios da Inteligência Espiritual;</p> <p>Os aspectos do trabalho que são impactados pelas relações no ambiente de trabalho para os participantes;</p> <p>Elementos nas relações que possam ser melhorados a partir da ação do líder, e a correlação com os respectivos princípios da Inteligência Espiritual.</p>
<p>Identificar elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho</p>	<p>Entrevistas semiestruturadas</p>	<p>AGRAWAL <i>et al.</i> (2012)          ASHKANASY (2003)          BAUMEISTER &amp; LEARY (1995)          BOM SUCESSO (2003)          COHEN &amp; PRUSAK (2001)          CONRAD (2014)          DEJOURS (1994)          GIACALONE &amp; JURKIEWICZ (2003)          MCGILL <i>et al.</i> (1992)          SLUSS &amp; ASHFORTH (2007)          SPREITZER, LAM &amp; FRITZ (2010)          WINSTON &amp; PATTERSON (2006)</p>	<p>Elementos de satisfação nas relações e seus impactos</p> <p>Elementos de insatisfação nas relações e seus impactos</p> <p>Elementos apontados com potencial de melhoria a partir da ação do líder</p>

(conclusão)

OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS DE COLETA	PRINCIPAIS AUTORES	DADOS ANALISADOS
<p>Compreender como os elementos da IE podem auxiliar o desenvolvimento</p>	<p>Entrevistas semiestruturadas;          Pesquisa bibliográfica</p>	<p>AGRAWAL <i>et al.</i> (2012)          ASHKANASY (2003)          BAUMEISTER &amp; LEARY (1995)          BOM SUCESSO (2003)</p>	<p>Análise dos achados nas entrevistas, princípios da Inteligência Espiritual e suporte da literatura.</p>

dos líderes para a melhoria das relações no ambiente de trabalho		COHEN & PRUSAK (2001) CONRAD (2014) DEJOURS (1994) FRY (2003) GIACALONE & JURKIEWICZ (2003) MCGILL <i>et al.</i> (1992) SLUSS & ASHFORTH (2007) SPREITZER, LAM & FRITZ (2010) WIGGLESWORTH (2012) WINSTON & PATTERSON (2006) ZOHAR (2005) ZOHAR & MARSHALL (2017)	
--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Visando buscar os dados necessários para atingir aos objetivos a) analisar as relações no ambiente de trabalho na área de TI; e b) identificar os elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho, elaborou-se o roteiro semiestruturado para condução das entrevistas, abaixo apresentado. As questões foram elaboradas a partir do referencial teórico desta pesquisa.

Quadro 5 – Roteiro semiestruturado para entrevistas

<b>QUESTÃO</b>	<b>INFORMAÇÕES BUSCADAS</b>
Qual é o teu trabalho aqui? Há quanto tempo você trabalha aqui?	Conhecer o perfil do participante.

O que te mantém trabalhando aqui?	Verificar se as relações no ambiente de trabalho serão espontaneamente citadas.
Qual a importância das relações com as pessoas no teu ambiente de trabalho?	Verificar a importância das relações no ambiente de trabalho, na percepção dos participantes.
O que te deixa satisfeito a respeito das relações com as pessoas no teu ambiente de trabalho?	Identificar os elementos de satisfação a respeito das relações no ambiente de trabalho, na percepção dos participantes, e sua correlação com os princípios da Inteligência Espiritual
Como essa satisfação impacta o teu trabalho?	Compreender de que forma os elementos de satisfação impactam o trabalho, na percepção dos participantes.
O que te deixa insatisfeito a respeito das relações com as pessoas no teu ambiente de trabalho?	Identificar os elementos de insatisfação a respeito das relações no ambiente de trabalho, na percepção dos participantes, e sua correlação com os princípios da Inteligência Espiritual
Como essa insatisfação impacta o teu trabalho?	Compreender de que forma os elementos de insatisfação impactam o trabalho, na percepção dos participantes.
O que o teu líder poderia fazer para melhorar as relações com as pessoas no teu ambiente de trabalho?	Identificar, na percepção dos participantes, que ações os líderes poderiam tomar para melhorar as relações no ambiente de trabalho, e sua correlação com os princípios da Inteligência Espiritual

Fonte: elaborado pela autora.

A próxima etapa da pesquisa foca na apresentação dos dados levantados através das entrevistas e da sua correlação com a fundamentação teórica.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo apresentará os resultados coletados em entrevistas realizadas com 23 colaboradores das 5 empresas participantes deste estudo, correlacionando os achados com a respectiva fundamentação teórica. Os dados foram coletados por meio de um roteiro semiestruturado e de pesquisa bibliográfica, e serão apresentados de acordo com a ordem dos objetivos específicos propostos.

Primeiramente apresenta-se a análise das relações no ambiente de trabalho, onde os entrevistados discursaram sobre o que lhes mantém trabalhando nas suas respectivas empresas.

A segunda etapa da apresentação dos resultados demonstra, através dos dados coletados nas entrevistas, a importância das relações no ambiente de trabalho, ratificando a relevância do tema de pesquisa.

Posteriormente apresentam-se os elementos de satisfação e insatisfação nas relações no ambiente de trabalho na concepção dos entrevistados, bem como seus impactos positivos e negativos no trabalho.

Em seguida, apresenta-se as ações dos líderes que podem gerar reflexos positivos nas relações no ambiente de trabalho, sob a ótica dos entrevistados.

Os elementos de satisfação e insatisfação, assim como as ações dos líderes que podem gerar reflexos positivos nas relações no ambiente de trabalho são correlacionados aos conceitos dos 12 princípios da Inteligência Espiritual (ZOHAR, 2005).

Ao final são apresentados, através do quadro 8, os 10 elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho, de acordo com as informações levantadas através dos depoimentos dos entrevistados.

### **4.1 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. De acordo com Chiaburu & Harrison (2008), os funcionários têm interações com líderes e colegas de trabalho, e ambos os tipos de relacionamento podem ser validados de forma positiva e negativa. Buscou-se perceber, também, qual a importância dessas relações para os entrevistados e como a qualidade dessas

relações impacta seu trabalho. Outro dado levantado foi sobre os motivadores para que permanecessem trabalhando nas respectivas empresas. Além disso, buscou-se verificar qual a sua percepção sobre as possíveis ações do líder para promover a melhoria das relações no ambiente de trabalho.

#### 4.1.1 O Que Mantém as Pessoas Trabalhando nas Empresas

Nesta primeira etapa das entrevistas, a pesquisadora buscou descobrir quais os principais elementos motivadores para que os colaboradores se mantivessem trabalhando em suas respectivas empresas. Nesse momento, quatro elementos principais emergiram como padrões de respostas. Dois desses elementos foram citados antecidos de forma muito enfática pelos respondentes pela palavra *oportunidade*: oportunidade de crescimento; relação com as pessoas; oportunidade de aprendizado; e liberdade e autonomia.

Em alguns casos, os respondentes se limitaram a citar apenas a palavra oportunidades como resposta inicial à pergunta. A pesquisadora, posteriormente, em provocação, identificou a quais tipos de oportunidades se referiam.

Aos colaboradores foi feita a seguinte pergunta: O que te mantém trabalhando aqui? As respostas mais frequentes foram as que destacavam oportunidades de crescimento. Além disso, a boa relação com as pessoas, o clima de trabalho, a chance de evoluir e aprender, o sentimento de liberdade e poder expor ideias e ter autonomia emergiram como respostas.

As respostas foram classificadas de acordo com as quatro categorias de análise abaixo citadas e detalhadas, com destaque para alguns trechos das entrevistas.

**Oportunidades de crescimento:** as pessoas buscam por crescimento pessoal, crescimento na carreira, e buscam acompanhar o crescimento da empresa.

*“Oportunidade de crescimento, acompanhar o crescimento da empresa, oportunidade de crescer na carreira.” (Colaborador 2).*

*“Primeiro, as oportunidades. A empresa cresceu muito e eu sempre falo a mesma frase para eles: eu me agarrei com as duas mãos nesse foguete que tá indo pra algum lugar que eu não sei qual é, mas vou junto! [...] A oportunidade de crescer é o que me mantém aqui, o que me motiva todos os dias a vir para cá.” (Colaborador 9).*

Identificar possibilidades de crescimento representa um importante elemento motivador para permanecer em determinada empresa. Segundo Agrawal *et al.* (2012), é preciso estar atento a esta questão pois, em muitas empresas, os gestores tendem a concordar com as expectativas expressas do novo recruta no momento da seleção, mas, devido a pressões de trabalho ou devido à falta de compromisso com o crescimento dos membros da equipe, eles não dão atenção suficiente às aspirações de carreira dos membros da equipe levando à frustração e quebra de contrato psicológico.

**Relação com as pessoas:** os colaboradores valorizam o vínculo e senso de pertencimento, ter um bom relacionamento com os colegas e, em alguns casos, consideram como uma família.

*“A gente se dar bem. Acho que a gente acabou criando uma família aqui dentro, e isso é muito importante pra mim, sabe?” (Colaborador 6).*

*“Eu acho que o que me mantém aqui é a relação que eu tenho com todo mundo. Sei que posso contar com todos sempre.” (Colaborador 21).*

O líder têm uma grande oportunidade de promover bem-estar e qualidade de vida no ambiente de trabalho se estiver atento às relações entre as pessoas. No entanto sua atuação, é importante ressaltar, será influenciada também por questões como o seu próprio líder, as estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa, o clima organizacional, a cultura, e tudo o que se refere ao contexto organizacional no qual está inserido.

Os indivíduos prosperam quando têm uma sensação de pertencimento e relacionamento com os outros, e tanto a quantidade quanto a qualidade das relações interpessoais foram identificadas como importantes e confiáveis indicadores de felicidade e satisfação de vida (DIENER; SELIGMAN, 2002), e as conexões sociais no trabalho não são exceção (SPREITZER; LAM; FRITZ, 2010). Estimular as relações e o vínculo entre os colaboradores pode se refletir em maior satisfação no trabalho.

**Oportunidades de aprendizado:** as pessoas se motivam pelo ambiente de aprendizado da empresa e pela disponibilidade dos colegas que se dedicam a ensinar.

*“Primeiro que eu evoluí bastante desde que eu comecei, porque eu não sabia nada e participando dos processos eu fui ajudando e aprendendo com eles. Então, eu acho que mais que uma questão salarial acho que é porque eu aprendo e gosto mesmo.” (Colaborador 1).*

*“[...] o pessoal é muito aberto e eles ensinam muito bem. Eu tô aqui porque eu quero aprender e também ganhar experiência na área, e aqui eu consigo encontrar tudo que eu preciso. [...] O pessoal, desde o primeiro dia que eu cheguei, estão me ensinando, eles tiram um tempo, param de fazer as coisas deles para me ensinar. E isso eu acho muito interessante nessa empresa.” (Colaborador 10).*

As pessoas buscam, através do trabalho, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional. Indivíduos, na maior parte, desejam oportunidades para aprender e progredir, para se sentirem valorizados pela contribuição que estão fazendo para um grupo e, para experimentar ao fazê-lo, um crescimento em espírito (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003). Um colaborador estará mais motivado a permanecer trabalhando em um ambiente onde a troca de conhecimento é incentivada.

**Liberdade e autonomia:** sentir que tem oportunidade de expor suas ideias e de que elas serão acolhidas pela equipe e por seus líderes, e ter autonomia para propor mudanças e tomar decisões.

*“Eu acho que a empresa proporciona bastante oportunidade, dá liberdade para tu atuar da tua forma, de tu expor ideias. Então acho que isso é bem interessante.” (Colaborador 3).*

*“[...] eu gosto muito de ter a liberdade que eu tenho aqui dentro, a gente tem bastante autonomia.” (Colaborador 17).*

Sentir-se em um ambiente seguro e poder expor suas ideias representa um importante elemento para que haja confiança das relações de trabalho. Segundo Dejourns (1994), é necessário abrir um espaço público interno de discussão que vá além do conhecimento técnico e da divisão de trabalho, onde o trabalhador possa discutir as regras de consenso para trabalhar em conjunto e a elaboração das relações de confiança entre trabalhadores.

Foi possível identificar a relação com as pessoas como um importante fator para que os colaboradores se mantivessem trabalhando em suas respectivas empresas, sendo este fator citado de forma espontânea pelos entrevistados, o que ratifica a importância do tema da pesquisa. A etapa seguinte da entrevista se dedica a compreender a importância dessas relações, na visão dos entrevistados.

#### 4.1.2 A Importância das Relações no Ambiente de Trabalho

Depois de falarem sobre os motivadores para permanecerem trabalhando em suas respectivas empresas, os colaboradores foram questionados sobre a importância das relações com as pessoas em seu ambiente de trabalho. Todos eles reconheceram as relações com as pessoas como muito importantes, sendo este elemento citado anteriormente por alguns, inclusive, como o principal motivo para que se mantivessem trabalhando na empresa, o que reforça sua importância.

Os trechos elencados abaixo ilustram de forma clara a importância das relações no ambiente de trabalho, na percepção dos colaboradores entrevistados:

*“É muito importante. É o que dá vontade de vir trabalhar. É um ambiente legal de vim e tudo mais. [...] se o relacionamento com as pessoas não fosse legal eu já teria saído, ido trabalhar em outro lugar.” (Colaborador 1).*

*“É importante. 100% importante. Então essa relação de parceria, de irmandade no trabalho mantém a gente unido, né?” (Colaborador 5).*

*“Eu acho extremamente importante, e isso é até uma das coisas que a gente destaca aqui na empresa.” (Colaborador 11).*

*“Eu acho que é fundamental. As pessoas, elas têm que ter um certo respeito entre elas, e elas têm que colaborar umas com as outras, porque... principalmente no ambiente que a gente trabalha, normalmente, os projetos, eles não acontecem sozinhos, não tem um projeto que uma pessoa consiga tocar sozinha, então um bom relacionamento, ele é essencial, isso é fundamental dentro de uma equipe.” (Colaborador 13).*

*“É importantíssimo. É fundamental eu diria. A questão da relação, da proximidade é fundamental. A gente se relaciona a todo instante, a todo momento.” (Colaborador 14).*

*“Bem importante, extremamente importante. Porque senão... ah, não ia gostar do lugar obviamente se o relacionamento fosse ruim. E, como eu quero aprender, não teria como se as pessoas não estivessem a fim.” (Colaborador 20).*

Deci e Ryan (2002) apresentam a Teoria da Autodeterminação que parte do pressuposto de que a pessoa é - se biologicamente saudável -, propensa ao desenvolvimento e à integração dos elementos psíquicos, de forma a expressar a) um senso de eu (*self*); e b) interação com uma estrutura social maior. E, para os autores, essas propensões dão origem ao que denominam Teoria das Necessidades Básicas,

compreendendo as necessidades de autonomia psicológica, competência pessoal e vínculo social (RYAN & DECI, 2000).

A necessidade de autonomia é definida como um “senso de eu”, que diz respeito à noção da pessoa individual, singular e distinta das outras, enquanto a necessidade de competência pessoal está relacionada à adaptação da pessoa ao ambiente (DECI & RYAN, 2000). Já a necessidade de vínculo social, por sua vez, origina-se da procura da pessoa por relacionamentos com outros indivíduos, comunidades ou grupos, em busca por amar e ser amada. Dessa necessidade básica originam-se, também, a preocupação, a responsabilidade, a sensibilidade e o apoio nos relacionamentos afetivos.

Pode-se observar, deste modo, a importância das relações no ambiente de trabalho assim como foi apontada pelos entrevistados, uma vez que essas relações de trabalho também têm potencial para suprirem a necessidade básica de vínculo social.

Fez-se necessário identificar e compreender o que os colaboradores consideram elementos de satisfação e insatisfação a respeito das relações no ambiente de trabalho, e seus respectivos impactos no trabalho, conforme apresentado na próxima fase das entrevistas.

#### 4.1.3 Elementos de Satisfação nas Relações no Ambiente de Trabalho e Seus Impactos no Trabalho

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

Aos colaboradores foi feito o seguinte questionamento: O que te deixa satisfeito a respeito das relações com as pessoas no teu ambiente de trabalho? E, em seguida: Como essa satisfação impacta o teu trabalho?

Pode-se perceber alguns padrões de respostas, classificados em quatro categorias: relação com as pessoas; empatia e acolhimento de opiniões diversas; senso de unidade; e troca de conhecimento. Alguns trechos das entrevistas são apresentados a seguir para ilustrar as respostas obtidas.

**Relação com as pessoas:** Observou-se nas falas dos entrevistados a necessidade de se sentirem parte, de um senso de pertencimento e confiança mútua. Além disso, esse elemento já foi citado por alguns colaboradores, na etapa anterior, como o principal motivo para que se mantivessem trabalhando nas suas respectivas empresas, o que apenas reforça a sua importância.

Muitas das emoções mais fortes que as pessoas experimentam, positivas e negativas, de acordo com Baumeister e Leary (1995), estão ligadas ao senso de pertencimento. Ser aceito, incluído ou bem-vindo leva a uma variedade de emoções positivas (por exemplo, felicidade, alegria, contentamento e calma), enquanto ser rejeitado, excluído ou ignorado leva a fortes sentimentos negativos (por exemplo, ansiedade, depressão, tristeza, ciúmes e solidão). Para muitas pessoas, o trabalho é uma atividade inerentemente social e, dada a importância das relações, os gestores devem ser sensíveis e preocupados com a natureza humana, empenhados em gerar um ambiente harmonioso e estar interessados (e capazes) de agir para resolver problemas de relacionamentos no ambiente de trabalho (MCGILL *et al.*, 1992).

O senso de pertencimento pode ser relacionado ao princípio de **holismo** da Inteligência Espiritual (ZOHAR, 2005), o qual também trata do sentimento de pertença e de conexão que o líder pode auxiliar a desenvolver na sua equipe.

**Empatia e acolhimento de opiniões diversas:** este item emergiu como um dos principais elementos de satisfação, citado por diversos entrevistados. Foi possível observar a necessidade de se sentirem acolhidos, de sentirem empatia por parte dos colegas nos momentos de discussão, e liberdade para propor ideias.

*“[...] nem sempre a gente concorda com eles – o pessoal dos outros setores –, mas a gente tem total liberdade, eles e nós, de se comunicar e trocar ideias, todo mundo sempre tenta entender o lado do outro.” (Colaborador 1).*

*“Acho que ter liberdade para dar opiniões e ter um espaço para discutir opiniões contrárias. Aqui ninguém se sente mal na hora de falar o que pensa.” (Colaborador 4).*

*“As coisas, às vezes, ficam puxadas (difíceis), e nem sempre dá para dar atenção na hora que a pessoa precisa. Tu fala o que tem que falar para resolver e depois vai lá e se explica. [...] mas o cara sabe que é assim, porque ele também passa por isso.” (Colaborador 18)*

*“A gente sempre conversa, tenta chegar num ponto ‘vamos fazer dessa forma’ e às vezes tem que dizer ‘não, é isso aqui que eu quero e tem que seguir assim por tais motivos’, e as pessoas entendem e aceitam, sabem que tem fundamento e respeitam.” (Colaborador 23).*

A empatia é uma das habilidades mais importantes quando se trata de relacionamentos interpessoais. Um indivíduo pode se identificar com um colega de trabalho por causa da sua demonstração de empatia e humor, e da percepção de acolhimento e apoio mútuo (SLUSS; ASHFORTH, 2007). As organizações podem promover a empatia por meio de práticas socialmente responsáveis, incluindo a disposição dos líderes em assumir responsabilidade pelas relações no ambiente de trabalho, não havendo evidência mais convincente de empatia do que a motivação para reparar relações pessoais. Além disso, não há nenhuma qualidade que seja mais importante do que a empatia para o aprendizado em uma organização (MCGILL *et. al.*, 1992).

Outro ponto a ser observado é que o fato de os colaboradores valorizarem a aceitação de ideias e opiniões diferentes demonstra a necessidade de flexibilidade por parte dos colegas e do líder. Para McGill *et al.* (1992), isso, além da melhoria nas relações, promove também a criatividade, pois a flexibilidade pessoal é a evidência comportamental mais segura associada à criatividade nas organizações. Ao criar um ambiente no qual os colaboradores estão dispostos a se expressar, a organização se beneficia do aumento do número de ideias e insights (WINSTON; PATTERSON, 2006), e é através da escuta ativa e do discurso positivo do líder e dos colegas que os colaboradores se sentem livres para expressar suas opiniões, ideias e crenças.

A Inteligência Espiritual apresenta dois princípios que vêm ao encontro da necessidade de sentir empatia e acolhimento das opiniões diversas, apontada pelos entrevistados: compaixão e celebração da diversidade.

A **compaixão**, conforme já visto, é apresentada por Fry (2003) como sinônimo de empatia, e representa a capacidade de ler e entender os sentimentos dos outros, e querer fazer algo para ajudar caso perceba-se que o outro está enfrentando dificuldades. Já a **celebração da diversidade** significa, segundo Zohar (2005) valorizar as outras pessoas por suas diferenças, não apesar delas, e aqui pode-se considerar o acolhimento daquelas opiniões diversas à minha.

**Senso de unidade:** Observou-se a necessidade dos colaboradores em sentirem o comprometimento e poder contar com os colegas quando precisam de ajuda, e ter confiança de que cada um fará a sua parte para que o trabalho seja feito.

*“Cooperação para todos fazermos um bom trabalho. Isso a gente tem muito aqui. Todos querem ajudar e no final o que importa é que a entrega é da empresa como um todo, não é minha nem tua, é uma só.” (Colaborador 2).*

*“Aqui todo mundo faz o seu trabalho. Um ajuda o outro dentro do que é possível, e é unido para resolver um certo problema, ou para dar segmento ao projeto.” (Colaborador 7).*

*“Colaboração: isso acontece muito. A gente forma subequipes, e a confiança de tu saber ‘ai, meu Deus, eu preciso de um job para às duas horas’ e tu ter certeza que eles vão fazer de tudo, se empenhar, sabe? É como se fossem uma extensão de ti. Eu acho que é o ponto principal: tu confiar na outra pessoa e trabalharem por uma coisa só.” (Colaborador 11).*

A confiança é um elemento de forte influência nas relações de trabalho. Para Sluss & Ashforth (2007), à medida que as expectativas mútuas dos colegas de trabalho são satisfeitas ao longo do tempo, a familiaridade e a empatia tendem a se desenvolver, levando a um relacionamento mais maduro e confiante. Além disso, há maior desempenho no emprego em trabalhos que requerem interações cooperativas do que em trabalhos que requerem pouca ou nenhuma cooperação (SLUSS; ASHFORTH, 2007). Portanto, o compromisso e a dedicação que os líderes inspiram em seu time podem ter um grande efeito no sentido da responsabilidade que essas pessoas têm umas pelas outras (HOLLENSBE *et al.*, 2014). Isso vai ao encontro da valorização da cooperação dos colegas percebida nas falas dos entrevistados, e ao princípio de **holismo** da Inteligência Espiritual, que incentiva que o líder desenvolva um senso de unidade no time e que estimule a consciência da inter-relação entre seus membros (ZOHAR, 2005).

**Troca de conhecimento:** poder aprender com os colegas foi um importante elemento que emergiu em diversas falas dos colaboradores.

*“[...] a gente pode trocar conhecimento, mostrar o que a gente precisa, o que que deve ser feito, eles nos ensinam coisas, a gente passa para eles também outros ensinamentos. Eu acho que essa troca de conhecimento é bem importante. (Colaborador 3).”*

*“[...] ter pessoas abertas, educadas e respeitosas, dispostas a ensinar.” (Colaborador 15).*

*“O pessoal, a maioria, sempre ensina, tem paciência, para o que está fazendo pra ajudar da melhor forma.” (Colaborador 19).*

O desejo de aprender com os colegas representa benefícios tanto pessoais quanto organizacionais. E, segundo Colbert, Bono e Purvanova (2016), existe também a realização dos colegas por poderem ensinar, ajudar a crescer e se desenvolver. Estimular o aprendizado e a criação e troca de conhecimento entre os colaboradores, além de melhorar a qualidade das relações, é base para a vantagem competitiva nas empresas (ARGOTE; INGRAM, 2000). O compromisso com a aprendizagem implica uma preocupação contínua da empresa com o desenvolvimento dos seus colaboradores e em promover um ambiente propício a este desenvolvimento. O aprendizado está ligado a propósitos maiores além da execução de tarefas e da solução de problemas do dia a dia – como bem-estar e boas relações (MCGILL *et al.*, 1992). Além disso, o conhecimento organizacional, por exemplo, provavelmente será melhor assimilado por um recém-chegado com contatos informacionais de vários setores organizacionais diferentes, já que esse tipo de aprendizado requer uma perspectiva ampla sobre a organização (MORRISON, 2002). Estar em um ambiente que permita e promova a troca de conhecimento com os colegas é muito valorizado pelos colaboradores.

Conforme apresentado anteriormente, segundo Zohar (2005) um líder que desenvolva o princípio de **celebração da diversidade** é capaz de inspirar a valorização das diferenças entre os membros do seu time, estimulando um ambiente onde os colaboradores possam aprender uns com os outros.

O reflexo da satisfação quanto às relações no ambiente de trabalho é percebido como muito positivo pelos participantes, sendo essas relações a base para outros elementos como comunicação, a possibilidade de troca de conhecimento e aprendizado, e para que se sintam seguros para propor ideias e expressar opiniões. Essa satisfação, da mesma forma, tem impactos muito positivos no desempenho do trabalho, conforme pode ser percebido nos trechos das entrevistas que ilustram as respostas obtidas.

### **Impacta na produtividade**

*“[...] beneficia diretamente o meu trabalho, minha produção. Existe o impacto direto do trabalho do colega no resultado do meu trabalho. [...] no final, o que importa, é a entrega da empresa como um todo.” (Colaborador 8).*

*“Me motiva a querer fazer melhor, né? Querer entregar com mais qualidade, mais rápido.” (Colaborador 13).*

### **Impacta na qualidade do trabalho, na satisfação do cliente e reduz retrabalho**

*“A cooperação garante uma entrega de qualidade, reduzindo o retrabalho e a insatisfação do cliente. Dá menos problemas.” (Colaborador 2).*

*“[...] então, eu penso ‘pô, todo mundo se esforçou para fazer esse trabalho, então tá na minha vez de me esforçar, de atender o cliente bem.’” (Colaborador 10).*

### **Impacta na motivação**

*“Dá vontade de vir trabalhar. Isso afeta diretamente minha motivação pra sair de casa.” (Colaborador 3).*

*“[...] tu vir para um lugar legal é bom demais, é outro clima. Deixa o ambiente descontraído.” (Colaborador 18).*

### **Promove um ambiente de pró atividade e inovação**

*“Eu tenho pessoas mais dispostas a me ajudar. Acabo me interessando por participar de novos projetos. Vem muito do relacionamento, assim, elas têm confiança e elas acabam tendo uma confiança extra de que elas podem propor e de que elas podem aceitar desafios que elas não vão ser penalizadas por não conseguir atingir aquele objetivo. Acabamos evoluindo bastante juntos.” (Colaborador 4).*

*“[...] tem um monte de projetos rodando e, só assim (com um bom relacionamento entre as pessoas) para eu e todo mundo estar a fim de participar, de contribuir. É daí que a gente se conversa e saem as boas ideias, tipo, eu tô empacado numa etapa e o outro vem e faz uma pergunta que na hora não resolve, mas depois acaba resolvendo.” (Colaborador 22).*

### **Promove um ambiente de aprendizado**

*“Eu tô aprendendo muito rápido, e eu considero que eu tô aprendendo bem rápido pelo fato das pessoas estarem me ajudando.” (Colaborador 5).*

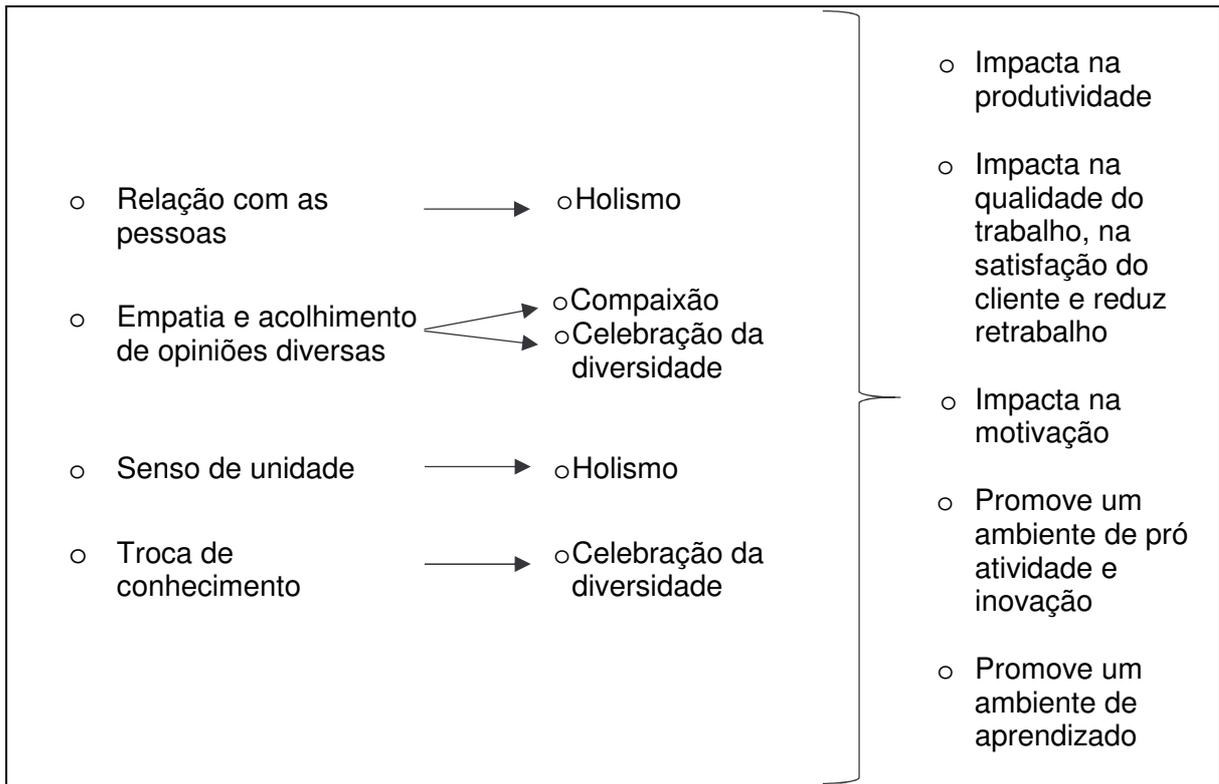
*“As pessoas se dando bem se motivam a ajudar, a ensinar. [...] eu aprendi aqui coisas que eu nunca pensei que iria aprender, e devo muito para eles, e quero que eu também possa ser assim.” (Colaborador 11).*

O relato do impacto positivo da satisfação com as relações no ambiente de trabalho demonstra sua importância e o quanto os colaboradores percebem que essas relações têm potencial para promover produtividade, qualidade do trabalho e satisfação do cliente, redução de retrabalho, motivação e a promoção de um ambiente propício à pró atividade, inovação e aprendizado. De acordo com Bom Sucesso (2003), as relações interpessoais, os conflitos e, em especial, a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a autoestima e a forma como se sente em relação a si mesmo. Além disso, as relações de trabalho servem como fonte de crescimento pessoal, amizade e companheirismo (COLBERT; BONO; PURVANOVA, 2016).

Apresenta-se um quadro-resumo (quadro 6) com as percepções dos colaboradores quanto aos elementos que representam satisfação nas relações de trabalho e seus principais impactos no trabalho.

Quadro 6 – Resumo dos elementos de satisfação nas relações de trabalho e seus principais impactos no trabalho

<b>Elementos de satisfação nas relações de trabalho</b>	<b>Princípios da Inteligência Espiritual</b>	<b>Principais impactos no trabalho</b>
---	--	--



Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.1.4 Elementos de Insatisfação nas Relações no Ambiente de Trabalho e Seus Impactos no Trabalho

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, fazendo o seguinte questionamento: O que te deixa insatisfeito a respeito das relações com as pessoas no teu ambiente de trabalho? E, em seguida: Como essa insatisfação impacta o teu trabalho?

Alguns elementos de satisfação aparecem, agora, em forma de situações que representam motivos de insatisfação, como a impossibilidade de expor opiniões contrárias, a impossibilidade de aprender com os colegas e a falta de colaboração e cooperação entre o time.

Pode-se perceber alguns padrões de respostas, que foram classificados em quatro categorias: problemas de comunicação e dificuldades de expor opiniões diversas; pressão e falta de empatia; falta de troca de conhecimento; e, falta de colaboração e cooperação. Alguns trechos das entrevistas são apresentados a seguir para ilustrar as respostas obtidas.

**Problemas de comunicação e dificuldades de expor opiniões diversas:** elementos necessários ao bom andamento do trabalho e à possibilidade de os colaboradores serem autênticos.

*“[...] o problema maior sempre é a comunicação.” (Colaborador 1).*

*“[...] é que tem pessoas aqui dentro que não se comunicam tão bem. Tem equipes aqui dentro que não fazem o que é para fazer ou algo do gênero porque essa comunicação não funciona tão bem, e a pessoa faz do jeito que ela acha certo. E isso é bem chato.” (Colaborador 3).*

*“Às vezes tem pessoas que têm mais dificuldade de escutar críticas, de escutar uma sugestão, alguma mudança ou algo que não agradou.” (Colaborador 9).*

*“Quando alguém tem um ego, sabe? Na nossa área isso é muito forte. Daí não dá para se entender porque um não quer nem saber do que o outro tá falando.” (Colaborador 17).*

A comunicação é a força vital de uma organização e, sem ela, nada seria realizado. Quando a comunicação não funciona e os colaboradores entram em conflito, a produtividade diminui junto com a motivação, enquanto os níveis de estresse dos funcionários aumentam junto com os dias de afastamento do trabalho. Ao identificar as barreiras para uma comunicação eficaz, o líder pode fazer mudanças que criem um ambiente de trabalho mais calmo e acolhedor – barreiras culturais, físicas, emocionais e de personalidade podem ser alguns dos fatores que afetam a comunicação na organização (CONRAD, 2014).

Para Zohar (2005) 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, e sabe como estimular e inspirar um ambiente onde a comunicação se dê de forma a gerar conexões entre as pessoas. Além da **espontaneidade**, outros dois princípios da Inteligência Espiritual que se relacionam com as falas dos colaboradores são a **celebração da diversidade** e a **compaixão**, cujos conceitos foram apresentados no capítulo 2.4

A comunicação eficaz reduz a ansiedade e promove um ambiente mais acolhedor, influenciando diretamente as relações entre as pessoas.

**Falta de empatia:** a dinâmica entre os colegas e a qualidade das relações são afetadas por motivos como falta de tempo e excesso de cobrança.

*“Essa pessoa que tá vindo que tu tá ali naquele turbilhão, naquele furacão, e mesmo assim, ela continua insistindo, te cobrando e dizendo e dizendo, até que uma hora tu acaba estourando, não de maneira proposital, mas ‘cara, eu sei!’” (Colaborador 2).*

*“A correria, falta de tempo. Porque, às vezes, a pessoa precisa de alguma ideia ou ela precisa de alguma ajuda, ela quer tentar entender ou quer discutir e a gente não tem esse tempo pra poder chegar do lado e ver junto ou ver novas possibilidades, ou de repente pesquisar, nem sempre isso é possível, ou nem sempre o outro está afim de ajudar.” (Colaborador 12).*

*“Acho que aqui uma coisa que atrapalha bastante é que a gente trabalha muito com correria, com prazo, um pouco de estresse, e isso é uma coisa que às vezes tipo, afeta. [...] tem a questão de amizade, mas claro, trabalho tem que ser acima porque a gente tá aqui pra trabalhar. Só que às vezes isso fica tão maçante, tu chega no final do dia tão cansado, sabe? Bombardeio de um lado pro outro, cobrança, que tu chega no final do dia ‘bah’, não aguenta mais, tu quer só sair daqui de dentro.” (Colaborador 14).*

Para criar e manter a conexão com seus liderados, o líder precisa encontrar tempo para andar pela empresa e conversar com seu time, trabalhar ao seu lado, e se fazer presente. Quando a equipe enxerga seu gestor como uma pessoa e não apenas como um chefe, é mais provável que lhe contem o que está acontecendo. Os gestores terão a chance de aprender sobre as questões antes que se tornem problemas. Além disso, esse maior contato promove o aumento de confiança nessas relações, os colaboradores estarão naturalmente inclinados a compartilhar mais informações, e isso derrubará barreiras à comunicação (CONRAD, 2014). Entre os colaboradores, com o desenvolvimento de relações mais próximas, um colega de trabalho pode se tornar menos inclinado a monitorar e julgar o comportamento de outro e mais inclinado a dar-lhe apoio se surgirem problemas (SLUSS; ASHFORTH, 2007).

Conforme conceituado anteriormente, **compaixão** (ou empatia) é um dos princípios da Inteligência Espiritual apresentados por Zohar (2005) e Wigglesworth (2012) que estimulam os líderes a desenvolverem suas habilidades de sabedoria e compaixão nos seus ambiente de trabalho.

**Falta de troca de conhecimento:** os colaboradores valorizam muito o conhecimento e a experiência de seus colegas, e lamentam quando sentem que não estão podendo ter essa troca.

*“Eu acho que poderia ter mais integração entre as equipes. Eu acho que seria isso porque eu vejo que o pessoal às vezes se isola um pouco, daí fala sobre o seu problema ali, é só aquela equipe tá tendo aquele negócio, só eles estão envolvidos e não tem troca.” (Colaborador 7).*

*“Eu acho que a gente fica na correria e acaba não se falando, não tem troca. Eu lembro de com um colega do outro time a gente ‘ah, de tarde vamos dar uma volta’ - estávamos cansados -, a gente ia conversando e discutia um projeto de uma forma mais informal e encontrava soluções, né?” (Colaborador 11).*

As pessoas se motivam pelo ambiente de aprendizado da empresa e pela disponibilidade dos colegas que se dedicam a ensinar. Este elemento foi mencionado por alguns entrevistados como um dos motivos que os mantinham trabalhando na sua respectiva empresa. A troca de conhecimento foi citada, também, como um motivo de satisfação nas relações de trabalho. Desta forma, quando essa troca de conhecimento não ocorre, é natural que seja citada como um elemento de insatisfação e, sendo assim, pode-se relacionar ao mesmo princípio da Inteligência Espiritual: **celebração da diversidade**.

**Falta de colaboração e cooperação:** falta de reciprocidade dos colegas com seu engajamento e responsabilidade, e falta de confiança.

*“Quando nem todo mundo participa. A gente sugere algum processo ou a gente pede colaboração e às vezes o pessoal não faz ou não faz da forma que deveria. Eu fico meio bravo assim porque às vezes a gente auxilia, todo mundo entra num consenso ‘beleza, vamos fazer assim’ e um só não faz sendo que a pessoa participou, deu ok, tava de acordo. É tua responsabilidade, é o essencial. Isso afeta o teu trabalho, mas afeta o de todo mundo.” (Colaborador 5).*

*“Tem gente que às vezes não cumpre horário, sei lá, não faz as coisas direito, não se preocupa com o problema que vai ser se não entregar, que vai prejudicar o outro. Não dá pra confiar.” (Colaborador 20).*

Conforme apresentado anteriormente, colaboração e cooperação são elementos muito valorizados pelas pessoas, e impactam diretamente a qualidade das relações. Quanto maior for a desconexão relacional, menos empatia, compreensão e lealdade um colaborador tenderá a ter em relação aos demais, e menos cooperação, apoio e altruísmo um tenderá a exibir em direção ao outro (SLUSS; ASHFORTH, 2007). As pessoas geralmente mostram uma disposição significativa para ajudar os outros, mas, em muitos casos, parecem colocar o

interesse próprio à frente do bem-estar do próximo, levando-as a desprezar as oportunidades de ajudar os outros ou de cooperar (BAUMEISTER; LEARY, 1995).

Para Zohar e Marshall (2017), o princípio capaz de gerar colaboração e cooperação entre as pessoas é o **holismo**. O desenvolvimento de holismo espiritual permite que o líder compreenda melhor as relações entre os membros de suas equipes e a forma como isso impacta seus resultados e o resultado da companhia como um todo.

Após citarem os elementos de insatisfação com as relações no ambiente de trabalho, os entrevistados relataram o impacto disso em seu trabalho. Esses impactos são citados abaixo, com trechos das entrevistas para ilustrar as respostas obtidas.

### **Impacta na produtividade**

*“[...] a gente perde tempo, e aí perde um pouco da produtividade e isso aí no final é custo que vai mais e tal.” (Colaborador 1).*

*“[...] ah, não tem como. O trabalho não rende se eu não puder contar com eles, conversar, se entender.” (Colaborador 15).*

### **Impacta na colaboração e cooperação**

*“[...] na boa, eu perco a vontade de ajudar quando vejo que o cara não está a fim de me ajudar também.” (Colaborador 2).*

*“Eu acho que talvez não ter esses momentos nos torne meio frios. Acho que talvez a gente perca oportunidades, né? De ajudar, de pedir ajuda. Sei lá, se as pessoas se conhecem elas vão querer colaborar mais.” (Colaborador 8).*

### **Impacta a inovação**

*“[...] então, isso me tira a paciência, a capacidade de pensar em uma solução e me deixa estressado.” (Colaborador 2).*

*“Nada que a gente faz aqui, a gente faz sozinho. As melhores ideias saem quando a gente tá falando com alguém e, tipo, o outro diz ‘vai por aqui, tenta ir por ali’. Tem uma hora que só sai algo novo esfriando a cabeça e trocando uma ideia.” (Colaborador 18).*

*“Aqui tem sempre alguma coisa nova acontecendo, tem sempre um projeto novo e, se o clima não estiver legal, não sai nada.” (Colaborador 21).*

### **Impacta na qualidade do trabalho, na satisfação do cliente e aumenta retrabalho**

*“[...] então, dá problema no trabalho por falta de comunicação, por falta de relação, daí tem que refazer porque os caras não se falaram ou não falaram direito. Isso, tipo, acontece bastante. E era só ‘senta aqui e me explica, não reclama.’” (Colaborador 3).*

*“Atrasos, né? É isso que acontece, e retrabalho, né? - como eu tinha comentado. E a gente tem que conversar mais uma vez o que a gente já tinha alinhado. Daí é mais tempo, mais gente envolvida, o cliente estressado. [...] o impacto é negativo, ao meu ver.” (Colaborador 9).*

*“Ele impacta de uma forma supernegativa, porque eu queria ter um tempinho a mais para fazer melhor, revisar melhor, e acaba gerando retrabalho. Seria bom ter mais tempo para conversar com as pessoas, para trocar ideias com elas.” (Colaborador 12).*

### **Impacta na circulação da informação e feedback**

*“No meu trabalho isso impacta muito, eu gosto e busco o feedback porque esse é meu perfil. Mas recentemente nós perdemos um rapaz que ele não tava na minha equipe, mas eu gostaria de tê-lo na minha equipe, e a empresa não precisaria agora tá buscando uma pessoa no mercado se esse tipo de estrutura já existisse aqui na empresa. Quando ele saiu, eu chamei ele para uma conversa, mas ele já tava decidido e uma das coisas que ele me disse foi que ele tava saindo porque ele pensou que ele não tava fazendo um bom trabalho. Ele ficou muito inseguro por questão de falta de informação.” (Colaborador 4).*

*“Quem me conhece sabe que eu penso, me chama, me fala e a gente acerta e vamos em frente. Só que quando não há isso, não há melhora, a gente fica na mesma posição, numa inércia, achando que tá tudo bem. Mas se o clima não tá bom, não tem conversa, não tem informação, não tem feedback.” (Colaborador 6).*

### **Impacta na motivação**

*“[...] daí desmotiva, porque às vezes o cliente tá no pé, ligando, eu preciso e tu falou um prazo ‘ah, 18 horas’, chega 17:30 alguém fala ‘ah, não vai dar’, sabe? Bem calmo, ‘não vai dar, eu não vou conseguir’. Poxa, tinha todo um tempo, às vezes eu falo lá no começo da campanha ‘pessoal, se não der tempo me avisem’, aí chega 17:30 vai avisar que não dá, ‘poxa, tu podia ter falado muito antes, né?’” (Colaborador 9).*

*“[...] acaba... acaba gerando aquele descontentamento, desmotiva.” (Colaborador 13).*

*“A pessoa fica cansada, e às vezes ela guarda para si mesmo e vai acumulando esse tipo de...tipo raiva sabe? Tipo, ‘bah, eu tô aqui me ferrando, dando o máximo de mim e o cara do lado viajando, e ele ganha a mesma coisa que eu’, esse sentido desmotiva o cara.” (Colaborador 19).*

### **Impacta na troca de conhecimento e aprendizado**

*“Eu acho que ela impacta no sentido que de repente eu tô batendo cabeça pra fazer uma coisa e de repente alguém que eu não conheço já passou por isso e pode vir a me ajudar. Ou da mesma forma, eu não poder vir ajudar alguém. Atrapalha na troca de conhecimento, acho que seria isso.” (Colaborador 7).*

*“[...] seria bom ter mais tempo para conversar com as pessoas, para trocar ideias com elas. Tem pessoas aqui que sabem muito, e isso impede a gente de aprender com elas.” (Colaborador 11).*

O reflexo da insatisfação é percebido pelos colaboradores entrevistados com a perda de tempo e produtividade, a falta de vontade de colaborar e cooperar com os colegas, na dificuldade de inovar, nos atrasos e retrabalhos, na dificuldade de receber feedbacks, na motivação, e na troca de conhecimento e aprendizado. À medida que as organizações se tornam mais sociais e conectadas, os funcionários e os líderes devem gerenciar efetivamente as tensões e os desafios decorrentes das amizades dentro das organizações, a fim de aproveitar plenamente os benefícios bem estabelecidos desses vínculos pessoais (PILLEMER; ROTHBARD, 2018).

De acordo com Hardingham (2000), um ambiente visto como desfavorável pode demandar um gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar habilidades de comunicação e interação, afetando os resultados do trabalho. Além de produzir impactos diretos sobre as atividades profissionais, a privação de bons relacionamentos tem sido associada a um grande número de outras consequências negativas. As pessoas que não têm um senso de pertencimento sofrem níveis mais elevados de doença mental e física e são relativamente propensas a uma ampla gama de problemas comportamentais, sendo a falta de pertencimento e a baixa qualidade das relações uma causa primária para diversos problemas. Portanto, parece apropriado considerar a pertença como uma necessidade e não

simplesmente como uma vontade (BAUMEISTER; LEARY, 1995), que precisa ser suprida não apenas nas relações pessoais, mas também nas relações profissionais.

Apresenta-se um quadro-resumo (quadro 7) com as percepções dos colaboradores quanto aos elementos que representam insatisfação nas relações de trabalho e seus principais impactos no trabalho.

Quadro 7 – Resumo dos elementos de insatisfação nas relações de trabalho e seus principais impactos no trabalho

Elementos de insatisfação nas relações de trabalho	Princípios da Inteligência Espiritual	Principais impactos no trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Problemas de comunicação e dificuldades de expor opiniões diversas</li> <li>○ Falta de empatia</li> <li>○ Falta de troca de conhecimento</li> <li>○ Falta de colaboração e cooperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Espontaneidade</li> <li>○ Compaixão</li> <li>○ Celebração da diversidade</li> <li>○ Compaixão</li> <li>○ Celebração da diversidade</li> <li>○ Holismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impacta na produtividade</li> <li>○ Impacta na colaboração e cooperação</li> <li>○ Impacta a inovação</li> <li>○ Impacta na qualidade do trabalho, na satisfação do cliente e aumenta retrabalho</li> <li>○ Impacta na circulação da informação e feedback</li> <li>○ Impacta na motivação</li> <li>○ Impacta na troca de conhecimento e aprendizado</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados levantados através das entrevistas demonstram que os colaboradores identificam correlação direta entre a qualidade das relações com as pessoas no ambiente de trabalho e outros elementos importantes como colaboração e cooperação, confiança, produtividade, inovação e troca de conhecimento. Esses são elementos que compõem, também, o chamado capital social organizacional que, segundo Cohen e Prusak (2001), consiste no estoque ativo de conexões entre as pessoas. Para os autores, confiança, compreensão mútua, valores e comportamentos compartilhados ligam os membros das redes humanas e comunidades e fazem a ação cooperativa possível. Ou seja, a qualidade das relações com as pessoas pode

influenciar mais do que a motivação e o bem-estar, mas também elementos importantes que compõem o capital social das empresas.

Investir na qualidade das relações interpessoais e, por consequência, no capital social, pode se refletir em resultados objetivamente observáveis nas organizações. Os resultados do capital social organizacional, conforme Román e Rodríguez (2004), podem ser identificados e compreendidos por meio de dois principais atributos: a) aprendizagem e geração de conhecimento (ou capital intelectual); e b) inovação e desempenho (melhoria nos resultados organizacionais). Da mesma forma, Steinfield (2009) afirma que o capital social compreende recursos que derivam das relações entre pessoas – no contexto pessoal e organizacional –, e podem facilitar a troca de conhecimento e, por consequência, gerar inovação. Em complemento, de acordo com Zohar (2005) para a liderança inspirar empresas sustentáveis de longo prazo, ela precisa buscar também duas outras formas de capital (além do capital social): o material e o espiritual. Esses três tipos de capital se assemelham às camadas de um bolo de casamento. O capital material (físico/financeiro) é a camada superior, o capital social (pessoas/relações) está no meio e o capital espiritual (significado/conexão com o todo) estaria no fundo, sustentando os três.

Conforme observado anteriormente, estes são elementos citados pelos entrevistados como fatores de satisfação e impactados pelas relações no ambiente de trabalho.

#### 4.1.5 Ações dos Líderes Que Podem Gerar Reflexos Positivos

Após identificar os fatores de satisfação e insatisfação e seus respectivos impactos no trabalho dos colaboradores entrevistados, fez-se necessário compreender as ações e atitudes dos líderes que, na opinião dos entrevistados, poderiam gerar reflexos positivos e melhorar as relações no ambiente de trabalho. Aos participantes da pesquisa foi feita a seguinte pergunta: O que o teu líder poderia fazer para melhorar as relações com as pessoas no teu ambiente de trabalho?

Das respostas obtidas nesta etapa da entrevista foi possível identificar cinco categorias: a) criar vínculos; b) autonomia e confiança; c) reconhecimento e feedback; d) visão de futuro; e, e) maior controle emocional, conforme detalhadas a seguir a partir de trechos destacados das entrevistas:

**Criar vínculos:** este foi o elemento que apareceu com maior frequência nas

respostas dos entrevistados. A maioria deles considera que as relações de trabalho seriam melhores se o líder promovesse encontros de integração que permitissem melhorar os vínculos e a proximidade com os colegas.

*“Eu acho que atividades de integração: workshops com todo mundo. Por exemplo, daqui a pouco uma pessoa do App vai explicar o que ele espera de um API. E o pessoal da API já sabe fazer, daqui a pouco só não sabe que a gente quer desse jeito. Então, essas integrações e workshops acho seriam importantes assim. E até aproximar, porque às vezes a pessoa tá meio distante é mais fácil de ter uma rosca com ela porque tu nem conhece ela, tu... nem te dá oi. Então eu acho que essa integração assim, entre equipes seria bem importante.” (Colaborador 1).*

*“Acho que mais reuniões, né? Eu acho que seria legal ter mais momentos assim, porque aí a gente cria um vínculo maior com as pessoas, e aí dá mais sensação de time. E podem ser encontros descontraídos, as melhores ideias surgem assim.” (Colaborador 8).*

*“Ele podia fazer mais encontros da galera. Uma coisa que ele fazia e eu acho também que se a gente aumentasse teria resultado, é como a gente tinha antes, a semana do café, um dia do café, um dia de churros, sei lá, alguma coisa assim. Além disso, quando as pessoas chegassem, explicar ‘olha, essa entrou para a equipe’. Tudo bem, às vezes tá entrando muita gente não tem como toda vez fazer uma reunião para isso, mas talvez ele apresentar a pessoa, pra evitar de ‘nossa, quem é a pessoa ali’, sabe?” (Colaborador 14).*

*“De repente, assim, eu acredito que seja bem importante ele fazer reuniões com todo mundo, sabe? Não todo mês – a gente sabe que às vezes não dá –, mas ter um momento em que ele dedique o tempo dele pra falar com todos, sabe? Que ele consiga reunir todos, porque eu acho que isso é importante pras pessoas saberem que elas são importantes para ele, sabe? Tipo, para motivar. Nem que seja só para dizer algum tipo de feedback ou até para dar só assim, recado, sabe? Mas eu acho que seria legal assim.” (Colaborador 15).*

*“Acho que achar tempo pra gente conversar, ficar próximos. A gente enxerga que são feitas ações constantes, são feitas tentativas para melhorar, mas nem sempre é possível porque o nosso trabalho realmente demanda muito tempo e atenção da galera, então às vezes eu vou tá livre, mas a pessoa com quem eu deveria tá conversando não vai tá, então não vai fechar os horários.” (Colaborador 22).*

O que os entrevistados mais sentem falta é de momentos em que possam se relacionar com seus colegas de equipe e com os demais colaboradores da empresa, para conhecê-los melhor (e, às vezes, para se conhecerem mesmo). A necessidade

de ter momentos de integração demonstra que as pessoas estão dispostas a investir tempo e esforço em promover vínculos e relacionamentos de apoio com os outros (BAUMEISTER; LEARY, 1995). Esses momentos são importantes oportunidades para a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho que, segundo Ashkanasy (2003), é determinado, também, pela manutenção do afeto positivo. Além disso, para o mesmo autor, o comprometimento pode ser mais forte se um indivíduo tiver um conjunto de contatos de amizade diverso em relação à sua posição na organização, tanto em termos de participação nas atividades da empresa quanto em nível hierárquico, e essas amizades necessitam de oportunidades para que possam conhecer os colegas de outros setores e níveis hierárquicos dentro das empresas. No entanto, de acordo com Pillemer e Rothbard (2018), além de promover encontros com o intuito de integração, os líderes organizacionais devem implementar programas (como *chats* ou apresentações interfuncionais ou envolvendo toda a organização) que estimulem o diálogo informal entre indivíduos de grupos sociais diferentes para garantir que os limites dos grupos de amizade já formados não sejam percebidos como impenetráveis pelos demais colaboradores.

Como já apresentado, o **holismo** é o princípio da Inteligência Espiritual que, segundo Zohar (2005) estimula que o líder desenvolva um sentido de todo e de unidade, além de compreender também o sentido de pertença. Um líder que desenvolva o holismo pode ser capaz de compreender melhor essa necessidade dos colaboradores por momentos de maior contato com o próprio líder e com os colegas.

O interesse demonstrado pelos entrevistados em criar vínculos com os colegas apenas reforça a importância das relações com as pessoas nos ambientes de trabalho.

**Autonomia e confiança:** os colaboradores entendem que, tanto para o rendimento do trabalho quanto para melhorar as relações, o líder deve delegar e demonstrar mais confiança no time.

*“[...] então eu acho que o papel dele hoje nessa questão de liderança é tirar a liderança dele. Eu acho que isso é legal, deixar a gente participar mais das decisões. Ser menos centralizador. Ele não pode querer abraçar o mundo, porque ele não consegue.” (Colaborador 2).*

*“Mais liberdade e confiança para podermos passar por esse momento de mudanças que está acontecendo. Isso é fundamental. [...] tem muita coisa acontecendo muito rápido e, se a gente tiver mais liberdade, as coisas se*

*resolvem mais rápido, os problemas acabam logo e tudo fica mais tranquilo aqui.” (Colaborador 5).*

*“Incentivar que a pessoa busque uma comunicação, não só dentro dos projetos, mas que tenha autonomia e vá resolver as coisas direto com quem pode ajudar.” (Colaborador 7).*

*“Dar um pouco mais de liberdade para cada gestor. Porque ele (líder), fica em cima, ele comanda tudo, mas quem, tipo, trata exatamente com cada grupinho são os gestores.” (Colaborador 18).*

A necessidade de controle, característica de tantos gestores e líderes, restringe a consideração da experiência, porque apenas os elementos no ambiente mais imediato (próximo) do gestor podem oferecer uma pequena sensação de serem controlados. De acordo com McGill *et al.* (1992), muitos gestores sentem que precisam saber a resposta para todas as perguntas possíveis e terem conhecimento de tudo o que acontece, apenas no caso de alguém perguntar. No entanto, é preciso que se faça a transição de modelos cuja ênfase estava no controle e direção, para a atuação do líder como facilitador e desenvolvedor de pessoas, viabilizando entregas cada vez mais complexas e inovadoras (WOLF *et al.*, 2013).

Observando-se sob os conceitos da Inteligência Espiritual, o princípio da **humildade** pode auxiliar o líder a suprir a necessidade de autonomia e confiança dos colaboradores pois, como visto, para Zohar (2005) o líder deve se questionar sobre sua importância na organização, sobre seu papel junto ao seu time e sobre a sua capacidade de contribuir para o benefício de todos. Essa atuação do líder menos controlador e mais facilitador e desenvolvedor, além de promover uma maior satisfação dos colaboradores nas relações de trabalho por meio de uma maior confiança, também promove a autonomia da equipe e agilidade na busca por soluções.

**Reconhecimento e feedback:** ter um maior contato com líder, e ter suas orientações e feedbacks sobre o que está bom e o que deve melhorar é importante. Os colaboradores demonstraram uma necessidade de reconhecimento de seus esforços por parte dos líderes.

*“Ele podia estar mais por aqui. Quando ele está por perto as coisas funcionam melhor, dá menos problemas porque a gente acaba indo falar com ele na hora da dúvida e com a opinião dele se resolve logo.” (Colaborador 3).*

*“Um processo de feedback sistematizado de cada pessoa, e nesses feedbacks traçar pras pessoas as metas no próximo trimestre. Assim ele e as pessoas se envolvem mais. É bom saber quando tô fazendo certo. Acho que isso é um ponto principal.” (Colaborador 4).*

*“Dar mais feedbacks. Acho que quando ele diz para as pessoas o que estão fazendo certo e errado o trabalho flui melhor. Esse reconhecimento, sei lá, motiva, sabe?” (Colaborador 16).*

As pessoas preferem conquistas que são validadas, reconhecidas e valorizadas por outras pessoas ao invés de realizações solitárias, e essa necessidade de aprovação e intimidade está ligada ao fato de que a aprovação é um pré-requisito para formar e manter vínculos sociais, e a intimidade é uma característica definidora de relacionamentos próximos (BAUMEISTER; LEARY, 1995). Além disso, colaboradores podem apresentar níveis mais baixos de performance relacionados a uma menor frequência de comunicação e interação com o líder. Quando existem relações de alta qualidade de troca entre líderes e liderados, os colaboradores percebem maior justiça e consideram que a comunicação nos grupos de trabalho se torna mais cooperativa (WINSTON; PATTERSON, 2006).

Para Zohar (2005) o princípio do **autoconhecimento** é o ponto de partida para o desenvolvimento da Inteligência Espiritual, e é a base da comunicação genuína com seu próprio eu mais profundo, e com seus liderados. Além disso, o princípio da **compaixão** permite que o líder seja capaz de compreenda os sentimentos e as necessidades dos seus liderados no momento da avaliação e do feedback. O líder precisa ser capaz de se autoconhecer e se auto avaliar para, então, compreender a necessidade e a responsabilidade de avaliar seu time.

Feedbacks são um momento para receber informações e orientações sobre aspectos a serem melhorados em seu trabalho, mas também representam uma forma de contato próximo com o líder e de valorização dos acertos e aspectos positivos das atividades desenvolvidas.

**Visão de futuro:** as pessoas querem ter informação, querem saber para onde rumam, e esse tipo orientação, na sua percepção, deve ser dada por quem tem essa visão: o líder.

*“Eu acho que é uma questão de visão: passar a visão de que nós somos todos a mesma coisa, e estamos indo juntos para algum lugar.” (Colaborador 9).*

*“Falar mais, dar informações do que está acontecendo, mostrar para onde estamos indo. Pra gente saber não só do que acontece aqui, mas ali nos outros setores também.” (Colaborador 13).*

O líder nem sempre se dedica ou investe em uma comunicação efetiva da visão macro da empresa e, quando trata-se da visão de toda a organização, as informações podem não ficar muito claras para os colaboradores. Embora alguns membros de uma organização tenham reuniões com gestores sobre este tema, essas reuniões provavelmente serão breves e infrequentes – e, provavelmente, serão limitadas pelas diferenças hierárquicas (ASHKANASY, 2003). Construir relacionamentos positivos, empáticos e construtivos com seus liderados, de acordo com Ashkanasy (2003), permite que o líder comunique sua visão e seu entusiasmo, e inspire o grupo a alcançar resultados acima das expectativas. Já para McGill *et al.* (1992), é o pensamento sistêmico que pode auxiliar o líder a transmitir informações importantes e uma visão ampla para os colaboradores, pois permite ver conexões entre questões, eventos e dados – o todo e não suas partes. Isso significa estruturar relações que se assemelham a redes dinâmicas, em oposição a interações ou relações estáticas padronizadas baseadas na posição de uma pessoa na hierarquia. Ter um melhor senso do panorama geral permitirá, por exemplo, que um recém-chegado entenda como sua posição é interdependente com os outros colegas que ocupam papéis diferentes, aumentando, assim, a clareza da sua contribuição no contexto geral da organização (MORRISON, 2002).

A necessidade de visão de futuro pode ser suprida pelo princípio da Inteligência Espiritual de o líder **ser orientado por visão e valores** que, para Zohar (2005) significa entrar em contato com seus valores centrais e comunicá-los aos seguidores por meio de visão, valores e ações pessoais. Além disso, desenvolver o princípio de **capacidade de reformular**, segundo a mesma autora, permite que o líder enxergue o todo e a longo prazo, e possa comunicar essa visão aos membros da equipe.

**Maior controle emocional:** as reações do líder interferem diretamente no clima e nas relações de trabalho, tanto com ele (líder) quanto com os colegas.

*“Ele (líder) às vezes cria uma situação muito maior do que ela realmente é. Então é aquele perfil ‘meu Deus, vai acabar o mundo, ah meu Deus!’. E para resolver bastaria abrir uma gaveta e botar um papel em cima da mesa. Pronto!” (Colaborador 6).*

*“Ele (líder) podia ter mais calma na hora que as coisas não dão certo. Sei lá, pensar antes de ‘estourar’ porque a gente sabe que não é fácil, mas fica um clima pesado depois.” (Colaborador 12).*

Momentos de tensão podem causar reações emocionalmente desequilibradas em algumas pessoas, inclusive no ambiente de trabalho. Segundo Wigglesworth (2012), a maioria das pessoas gostaria de ter menos drama nas suas relações pessoais e profissionais. A reação dos líderes e colegas frente a problemas ou a erros cometidos pelos colaboradores pode afetar diretamente o ambiente de trabalho. A respeito disso, Cameron e Caza (2002) apontam que o modo como os líderes percebem e reagem às falhas de funcionários dentro das organizações pode ter consequências importantes para o desempenho e o bem-estar de si mesmos e dos funcionários, além de um funcionamento e saúde mais amplos da unidade ou organização que lideram.

Normalmente, de acordo com McGill *et al.* (1992), os gestores têm um forte senso de seus próprios valores e objetivos, mas têm acesso/abertura limitados ao feedback de outros sobre o impacto de seu comportamento. A autoconsciência que vem unicamente da introspecção reflexiva é incompleta e muitas vezes imprecisa. O desenvolvimento exige que os gerentes busquem ativamente informações sobre os efeitos de seu comportamento sobre os outros e sobre as questões importantes para os outros como meio de maximizar sua própria eficácia.

Como visto anteriormente, o conceito de **uso positivo da adversidade** apresentado por Zohar (2005) trata da capacidade de o líder assumir seus erros, aprender com eles e ter tranquilidade para agir de maneira a evitar repeti-los. Para Zohar e Marshall (2017) o líder precisa desenvolver esse princípio para ser capaz reconhecer que o sofrimento é inevitável na vida e saber lidar com os seus erros e dos outros.

#### **4.2 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 aqueles identificados como oportunidades de melhoria através da ação de seu líder, em conjunto com o referencial teórico –, foi possível desenvolver uma síntese com os

principais elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho. Essa síntese resultou em 10 elementos, que são apresentados a seguir:

- **Ter boas relações com as pessoas / Criar vínculos:** as pessoas valorizam muito a relação com seus colegas de trabalho, e sentem falta de momentos para criar vínculos com eles;
- **Ter senso de unidade / Cooperação e colaboração:** trabalhar como uma equipe e saber que podem confiar e contar com os colegas;
- **Sentir o acolhimento de opiniões:** é muito importante sentirem-se em um ambiente seguro onde suas opiniões e pontos de vista são acolhidos e respeitados;
- **Perceber empatia:** existem momentos difíceis no trabalho e os colaboradores querem que seus colegas sejam capazes de compreender esses momentos e estarem dispostos a ajudar;
- **Identificar uma comunicação eficiente:** a comunicação é muito importante pois é a base para a construção de boas relações, bom desempenho do trabalho em equipe e resolução de problemas;
- **Ter oportunidade de aprender:** um ambiente onde as pessoas possam se desenvolver que proporciona troca de conhecimento e colegas abertos e dispostos a ensinar tem grande impacto nas relações no ambiente de trabalho;
- **Ter autonomia:** as pessoas querem sentir que podem propor mudanças, tomar decisões e realizar o trabalho à sua maneira;
- **Receber feedback:** o feedback, tanto dos colegas quanto dos líderes, é valorizado e percebido como um momento de reconhecimento do trabalho e oportunidade de melhoria;
- **Visão de futuro:** saber para onde rumar a empresa e quais passos precisam ser dados pelos colaboradores para que possam acompanhá-la;
- **Trabalhar em um ambiente harmonioso:** as relações com as pessoas são influenciadas pelo nível de equilíbrio emocional e pelas reações dos colegas e do líder.

Apresenta-se o quadro 8 com o processo de análise dos dados e identificação dos elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho.

Quadro 8 – Elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho

<b>Análise das relações no ambiente de trabalho</b>	<b>Identificação dos principais elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho</b>
<p style="text-align: center;"><b>Elementos de satisfação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com as pessoas</li> <li>• Empatia e acolhimento de opiniões diversas</li> <li>• Senso de unidade</li> <li>• Troca de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter boas relações com as pessoas / Criar vínculos</li> <li>• Ter senso de unidade / Cooperação e colaboração</li> <li>• Sentir o acolhimento de opiniões</li> <li>• Perceber empatia</li> <li>• Identificar uma comunicação eficiente</li> <li>• Ter oportunidade de aprender</li> <li>• Ter autonomia</li> <li>• Receber feedback</li> <li>• Visão de futuro</li> <li>• Trabalhar em um ambiente harmonioso</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Elementos de insatisfação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de comunicação e dificuldade de expor opiniões diversas</li> <li>• Falta de empatia</li> <li>• Falta de troca de conhecimento</li> <li>• Falta de colaboração e cooperação</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Ações dos líderes que podem gerar reflexos positivos nas relações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar vínculos</li> <li>• Autonomia e confiança</li> <li>• Reconhecimento de feedback</li> <li>• Visão de futuro</li> <li>• Maior controle Emocional</li> </ul>	

Fonte: elaborado pela autora.

É importante observar, nesta fase do estudo, que a percepção dos colaboradores entrevistados quanto à sua satisfação a respeito das relações no ambiente de trabalho e ao que pode influenciar estas relações estão relacionados a elementos que ultrapassam os comportamentos e atitudes de cordialidade, educação ou respeito entre as pessoas. A sensação de boas relações no ambiente de trabalho é impactada por questões mais amplas e objetivas como perceber que podem expor suas opiniões, ter oportunidade de aprender com os colegas e trocar experiências, ter autonomia no trabalho e perceber o líder mais presente por meio de feedbacks frequentes. Desta forma, boas relações no ambiente de trabalho, para os entrevistados, significa criar vínculos e perceber empatia, mas estão também

diretamente relacionadas ao quanto eles podem aprender, se desenvolver e demonstrar seu protagonismo quanto às suas atividades individuais ou em grupo, e às suas contribuições para a organização.

Após a identificação dos elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho, a próxima etapa da pesquisa teve como foco compreender como os elementos da Inteligência Espiritual podem auxiliar o desenvolvimento dos líderes para a melhoria das relações no ambiente de trabalho.

### **4.3 Os Princípios da Inteligência Espiritual que Podem Auxiliar o Desenvolvimento dos Líderes para a Melhoria das Relações no Ambiente de Trabalho**

Considero que a espiritualidade esteja relacionada com aquelas qualidades do espírito humano, tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, noção de responsabilidade, noção de harmonia, e que trazem felicidade tanto para a própria pessoa como para os outros.  
Dalai Lama

Depois de compreender a importância das relações no ambiente de trabalho e o papel do líder na qualidade dessas relações, identificar os elementos de satisfação e insatisfação e seus impactos e levantar as oportunidades de melhoria das relações interpessoais, é possível apontar como os elementos da Inteligência Espiritual podem auxiliar o desenvolvimento dos líderes para a melhoria das relações no ambiente de trabalho.

O quadro 9 apresenta as informações que sintetizam os conhecimentos adquiridos no estudo até este momento através das entrevistas e do referencial teórico.

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 para a melhoria do ambiente de trabalho. O quadro 9 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 9 – Síntese de elementos, princípios, ação do líder e resultados

Elementos que influenciam as relações	Princípios da Inteligência Espiritual	Ação do líder (ZOHAR, 2005)	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior produtividade;</li> <li>• Qualidade do trabalho, satisfação do cliente e redução de retrabalho;</li> <li>• Maior motivação dos colaboradores;</li> <li>• Promoção de um ambiente de pró atividade e inovação;</li> <li>• Promoção de um ambiente de aprendizado;</li> <li>• Maior colaboração e cooperação;</li> </ul>
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	Um líder precisa transmitir a visão de	

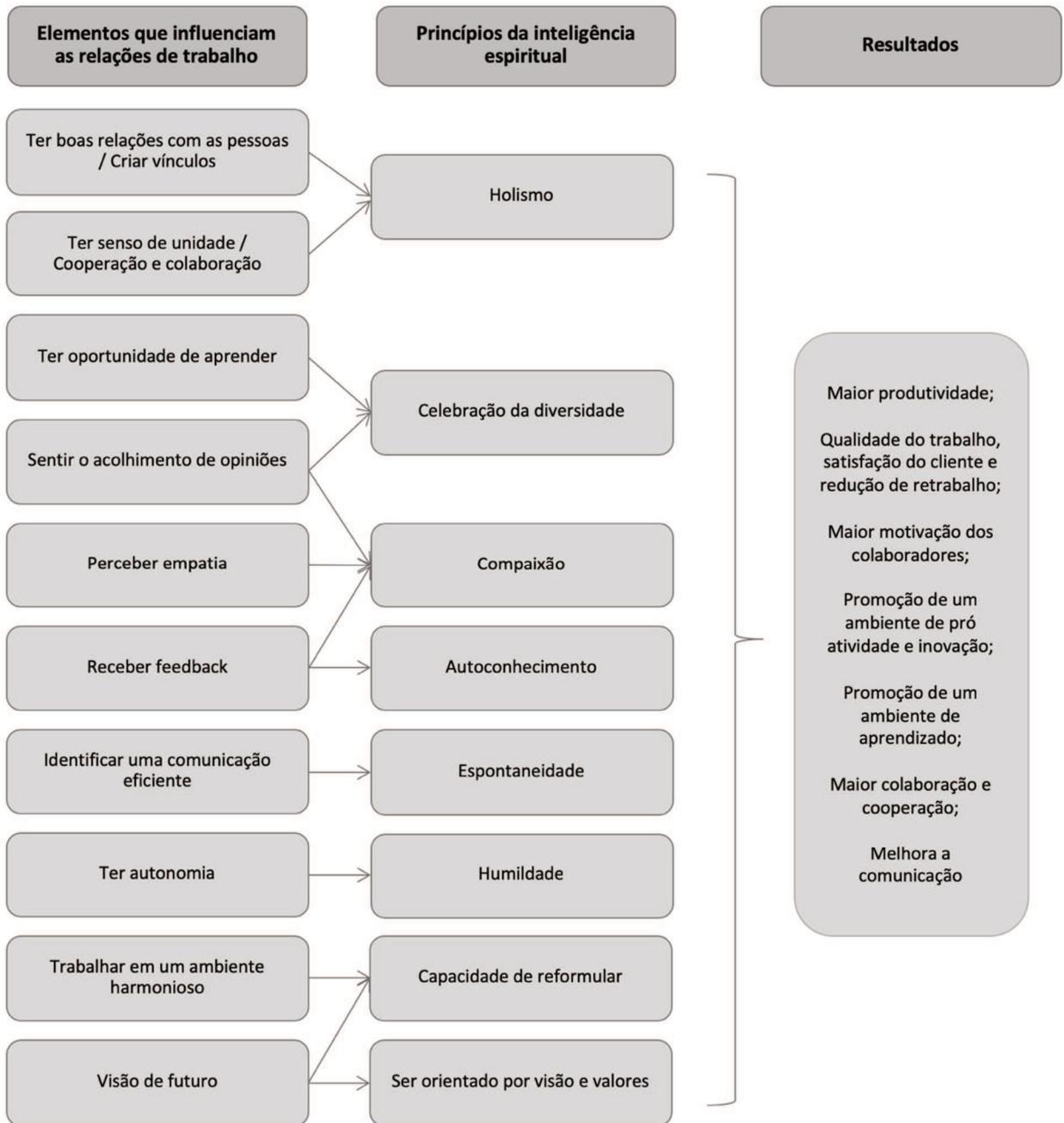
	visão e valores / Capacidade de reformular	futuro, mas não qualquer visão, e sim aquela que pode ser percebida intelectualmente, emocionalmente e espiritualmente pelos liderados. Deve orientá-los focando no longo prazo, e instiga-los a se questionarem: Por que queremos que o mundo tenha nossos produtos / serviços?	• Melhora a 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.

Observando-se o quadro 9 é possível identificar os elementos da Inteligência Espiritual capazes de potencializar as ações dos líderes para a melhoria das relações nos ambientes de trabalho na área de TI e negócios digitais. Pode-se perceber que quase todos os princípios da Inteligência Espiritual apresentados por Zohar (2005) relacionam-se com as práticas dos líderes com potencial de melhorar as relações de trabalho. Este caminho de autodesenvolvimento pode beneficiar o líder pessoalmente e, além disso, impactar os ambientes e as pessoas por ele influenciadas e inspiradas.

A Figura 4 representa, de forma resumida, as informações apresentadas no quadro 9, 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 auxiliar os líderes na melhoria das relações no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pela autora.

Através da identificação da relação entre os elementos acima descritos, foi possível, também, desenvolver um plano conceitual para potencializar as ações dos líderes para a melhoria das relações nos ambientes de trabalho.

#### 4.4 Plano Conceitual para Potencializar as Ações dos Líderes para a Melhoria das Relações nos Ambientes de Trabalho

Somos mais do que os nossos corpos físicos, porque somos mais do

que matéria física. Nenhuma saúde psicológica é possível a menos que este *core* essencial de cada pessoa seja fundamentalmente aceito, amado e respeitado.  
Abraham Maslow

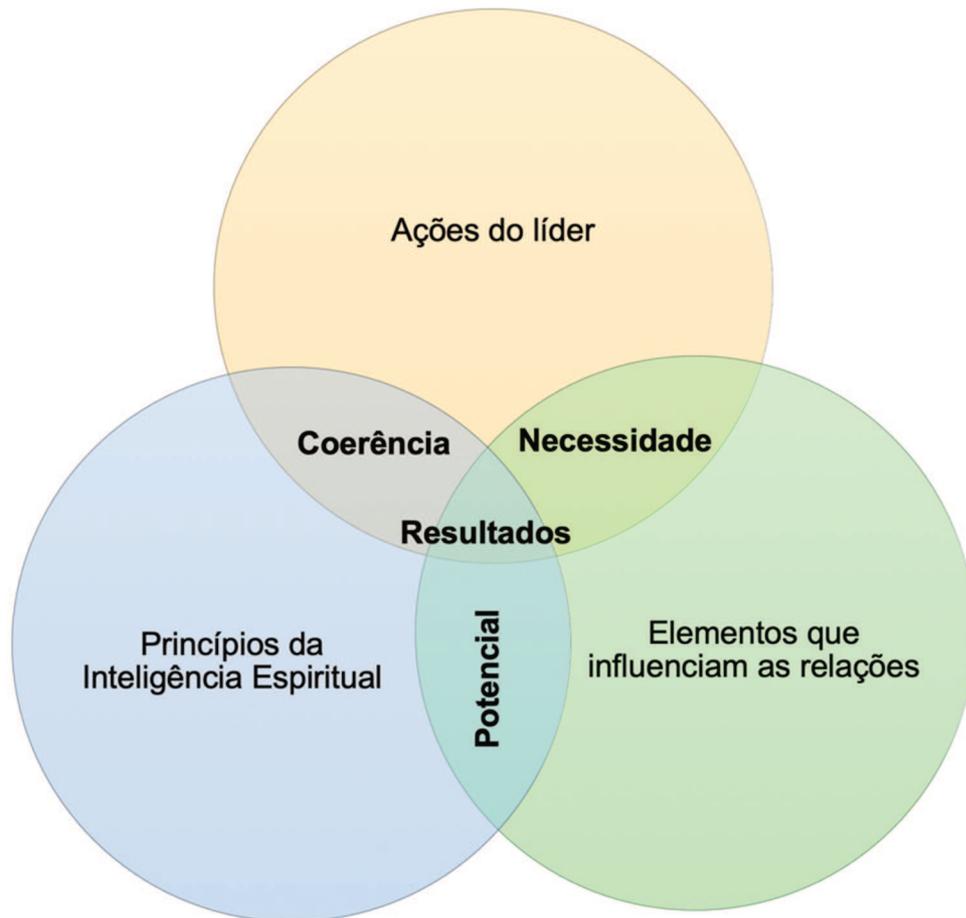
O quadro 9 demonstra que a Inteligência Espiritual tem potencial para auxiliar os líderes na melhoria das relações de trabalho através da aplicação dos seus princípios sobre os elementos que influenciam as relações de trabalho, atendendo às necessidades dos colaboradores, conforme demonstrado ao longo do estudo.

Para Wigglesworth (2006, p. 07),

Se a liderança está movendo as pessoas emocionalmente (motivação, engajamento), intelectualmente (novas ideias) e fisicamente (para parar, modificar ou iniciar alguma ação), então está desenvolvendo um quociente espiritual útil para se tornar um líder no mundo da complexidade que enfrentamos atualmente.

A fim de responder ao objetivo geral deste estudo, este capítulo apresenta um **plano conceitual** construído potencializar as ações dos líderes para a melhoria das relações nos ambientes 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 9. 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

#### 4.4.1 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.

#### 4.4.2 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.

#### 4.4.3 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.

#### 4.4.4 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.

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.

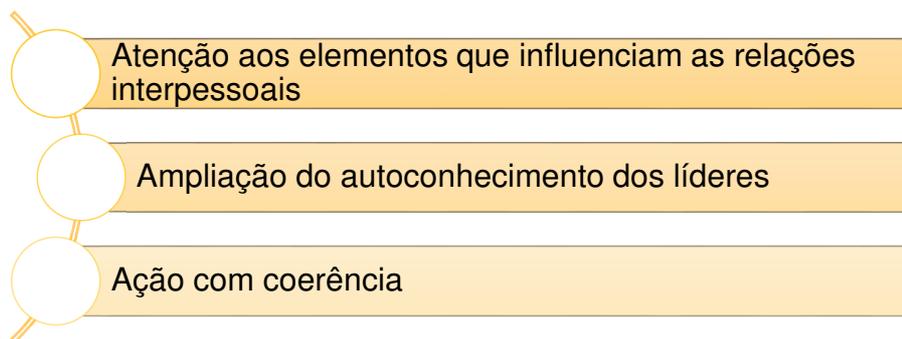
#### **4.5 Recomendações**

Uma mudança autêntica e profunda pode ser o tipo mais difícil de gerar e manter, mas é também a que tem maior impacto.  
Cindy Wigglesworth

À medida que o líder tem influência sobre o grupo de liderados, tem também responsabilidade sobre os mesmos. Segundo Goleman (2001), o líder atua em uma organização tal qual em uma família. É designado gestor e precisa conscientizar-se da sua importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros. Sendo assim, é também papel do líder estimular a interação entre os indivíduos e proporcionar um ambiente de trabalho agradável e positivo pois, apesar de existirem vários tipos de equipes, todas requerem comunicação, redução de conflito e aumento de coesão e do comprometimento entre seus membros.

No propósito de contribuir com as práticas organizacionais para a melhoria das relações nos ambientes de trabalho e consequentes resultados positivos, tanto para as organizações quanto para os líderes e colaboradores, nesta seção encontram-se recomendações às empresas e suas lideranças. A figura 6 representa os três principais aspectos que emergiram deste estudo.

Figura 6 – Recomendações às empresas e líderes



Fonte: elaborado pela autora

Em conformidade às teorias pesquisadas para discussão dos principais achados desta pesquisa, estão elencadas a seguir três recomendações pertinentes às empresas e às suas lideranças.

#### 4.5.1 Atenção aos Elementos Que Influenciam as Relações Interpessoais

A primeira recomendação passa pelo autoconhecimento organizacional. Empresas de TI e negócios digitais têm entre seus colaboradores a maioria jovens da geração Y (hoje com idades entre 20 e 31 anos), capacitados em novas tecnologias, e disputados pelo mercado de trabalho que tem dificuldades de encontrar mão-de-obra qualificada. Conforme constatado nesta pesquisa, as relações interpessoais são de grande importância para a satisfação no trabalho, e investir na identificação dos elementos que influenciam essas relações e no fomento de um ambiente propício às boas relações pode representar um diferencial competitivo na atração e retenção de bons profissionais.

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma amostra de empresas do setor de TI e negócios digitais na cidade de Porto Alegre/RS, refletindo a realidade e as percepções dos colaboradores entrevistados. Empresas em diferentes regiões ou setores do mercado podem apresentar elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho diferentes dos encontrados neste estudo. A atenção das organizações e de seus líderes para identificar os aspectos das relações interpessoais que geram satisfação, insatisfação ou que representam potencial de melhorias dessas relações, como visto anteriormente, podem gerar impactos significativos na qualidade de vida das pessoas e nos resultados da organização.

Desta forma, podem ser realizadas pesquisas formais ou informais com o objetivo de analisar o ambiente de trabalho e verificar como os líderes podem agir para atender às necessidades e expectativas dos seus liderados a respeito das relações interpessoais, como pesquisas de clima organizacional, por exemplo.

#### 4.5.2 Ampliação do Autoconhecimento dos Líderes

A segunda recomendação é para que as empresas incentivem e invistam no autoconhecimento de seus colaboradores, iniciando pelas pessoas que exerçam papéis de liderança. Reconhecer seu estilo de liderança, sua forma de comunicação, seu perfil comportamental, e saber identificar sentimentos e emoções contribui para a autoconsciência e permite que os líderes identifiquem em qual ponto de desenvolvimento pessoal se encontram e em qual direção e como precisam se aperfeiçoar. É a partir do conhecimento de si que o líder tem a possibilidade de conhecer melhor também os seus liderados, respeitando os diferentes estilos de comportamento das pessoas, podendo adaptar-se para fazer emergir o melhor de cada um para que realizem seu máximo potencial.

Profissionais da área de TI e negócios digitais têm, em sua maioria, sua base de formação técnica e lidam com tecnologia de forma intensa. Um dos desafios desses profissionais é o desenvolvimento de suas habilidades sócio-emocionais, e as conexões humanas. Existem diversas formas para o desenvolvimento de autoconhecimento, e o estudo dos conceitos e práticas para desenvolvimento da Inteligência Espiritual é uma delas.

#### 4.5.3 Agir com Coerência

A área de TI e negócios digitais, acima da média da maioria das empresas de outros ramos, precisam se reinventar, adaptar e flexibilizar suas estruturas, processos e a forma como desenvolvem seu trabalho, e isso exige agilidade na tomada de decisões. Recomenda-se às empresas e aos seus líderes que identifiquem os princípios que inspiram e representam sua essência, e que os apliquem em suas ações e tomadas de decisão. Esse tipo de análise e consciência permite que haja um norte e uma referência que balizem os comportamentos e os critérios de tomada de

decisão, se refletindo diretamente na forma como os colaboradores irão se relacionar entre si, com a organização, com os clientes, e assim por diante.

Esses princípios podem ser representados por elementos como valores, visão, propósito e, conforme apresentado nesta pesquisa, pelos princípios da Inteligência Espiritual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral 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.

A análise dos resultados contemplou os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar as relações no ambiente de trabalho na área de TI e negócios digitais: este objetivo foi atingido através da análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas presenciais, onde foi possível identificar os elementos de satisfação e insatisfação dos entrevistados a respeito das relações interpessoais no ambiente de trabalho, bem como sua percepção sobre as possíveis ações dos líderes para melhorarem essas relações;
- b) identificar os elementos que influenciam nas relações no ambiente de trabalho: da mesma forma, utilizou-se a análise de conteúdo para gerar uma síntese dos elementos identificados no primeiro objetivo para chegar aos dez principais elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho;
- c) compreender como os elementos da IE podem auxiliar o desenvolvimento dos líderes para a melhoria das relações no ambiente de trabalho: este objetivo foi atingido através da correlação dos elementos que influenciam as relações no ambiente de trabalho e os princípios da Inteligência Espiritual. Os achados permitiram a criação de um plano conceitual para orientar as ações dos líderes na busca da melhoria das relações no ambiente de trabalho.

Mesmo que esta produção científica tenha respeitado as premissas do método qualitativo proposto, existem limitações que devem ser consideradas. A primeira delas se refere ao fato de ter sido conduzida em empresas com sede na cidade de Porto Alegre/RS, o que implica na possibilidade de fatores sócio geográficos locais influenciarem as respostas dos entrevistados, as interpretações da pesquisadora e, por final, os resultados obtidos. A segunda limitação se refere ao fato de a pesquisadora ser consultora de algumas das empresas participantes, conforme já mencionado. Além disso, embora tenha sido possível delimitar a função dos entrevistados (analistas, técnicos ou desenvolvedores, de acordo com a nomenclatura

utilizada em cada empresa), os entrevistados foram indicados pelos líderes, o que pode expressar uma tendência dos próprios líderes.

Como sugestão para estudos futuros, este plano proposto poderia ser aplicado para a criação de programas organizacionais voltados para o desenvolvimento de lideranças nas empresas. Estes programas precisam ser customizados de acordo com as necessidades de cada instituição, respeitando a sua cultura organizacional e o autoconhecimento e abertura de cada líder para o desenvolvimento das habilidades da Inteligência Espiritual. Sugere-se, também, que futuros estudos continuem investigando os temas aqui propostos em outros tipos de empresas para verificar como são as relações nos seus ambientes de trabalho, de que forma os líderes lidam com essa questão, e se os princípios da Inteligência Espiritual têm potencial para auxiliá-los nesse processo.

Esta pesquisa foi realizada para inspirar e auxiliar os líderes no seu caminho de autodesenvolvimento, para que o seu comportamento se reflita na melhoria das relações no ambiente de trabalho, gerando resultados positivos tanto para as pessoas quanto para as organizações das quais fazem parte.

#### Lema de um Cavaleiro dos Negócios

Acredito que os negócios globais tenham o dinheiro e o poder para fazer a diferença neste mundo tão confuso de hoje, e é fazendo a diferença que eles podem ajudar a si mesmos e aos outros. Vejo negócios enxergando para além dos resultados de lucro. Vejo negócios se tornando uma vocação, assim como outras profissões. Para que isso seja possível, acredito que as empresas devam acrescentar uma dimensão moral, tornar-se mais voltadas para serviços e valores eliminando profundamente a distinção vista como natural entre empresas privadas e instituições públicas. Vejo as empresas assumindo responsabilidade pelo mundo em que operam e do qual obtêm sua riqueza. E me vejo me tornando um desses líderes-servos, líderes que servem não apenas aos acionistas, aos colegas, funcionários, produtos e clientes, mas também à comunidade, ao planeta, à humanidade, ao futuro e à vida em si (ZOHAR, 2005, p. 06).

## REFERÊNCIAS

- 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.

DECI, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268

DECI, E. L. & Ryan, R. M. (org.). (2002). *The handbook of self-determination research*. Rochester: University of Rochester Press.

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
- 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 Andalucía*. 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.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.

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 Awakakening. *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.
- ZINNBAUER, B. J., Pargament, K. I., Cole, B., Rye, M. S., Butter, E. M., Belavich, T. G., (1997). Religion and spirituality: Unfuzzifying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36, 549–564.
- 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).