

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL, UM NOVO CONCEITO DE LIDERANÇA

CURITIBA

2011

EDILAMARES SILVA

INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL, UM NOVO CONCEITO DE LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Administração de Pessoas submetido (a) ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná para a obtenção do Grau de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: MSC Neusa Salete Vítola Pasetto

CURITIBA

2011

Gostaria de dedicar este trabalho aos meus filhos. Em sinal de comprometimento com a educação e cultura ensino que deixo como herança aos que amo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar tal oportunidade na vida e garantir meus méritos. Aos meus filhos que abriram mão de nosso tempo de lazer para que eu pudesse desenvolver meus estudos, garantindo o apoio de que tanto preciso frente aos novos desafios. Aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado e a meu namorado que me deu sempre o seu apoio e incentivo.

As inteligências emocional e intelectual são bases de apoio para a vivência d Espírito. Entretanto, há algo que vai além do intelecto e da emoção. Nesse campo que ultrapassa o intelecto e a emoção se situa a Inteligência Espiritual, ligada ao Espírito, a chama da vida.

**(Maria Nunes, 2002)**

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é estabelecer uma conexão entre inteligência espiritual e liderança transformadora em um esforço para incentivar ainda mais as pesquisas sobre a legitimidade de inteligência espiritual no discurso industrial. Neste contexto, trabalharei inteligência espiritual como solidas e afetivas orientações intimamente ligadas para dar significado às conexões de ideias, eventos e pessoas. Não se trata de uma colocação ou orientação religiosa, mas um novo conceito de liderança na área do desenvolvimento que fornece a base para o ajuste de uma nova perspectiva de dois conceitos que fortalecem as disposições das lideranças impactando a cultura industrial.

Palavras-chave: Inteligência; Espiritual; desenvolvimento; liderança .

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to establish a connection between spiritual intelligence and leadership transformational as an effort to encourage further discussions about the legitimacy of spiritual intelligence in industrial framework. In this context, I will work spiritual intelligence as an interconnected configuration of affective orientations closely linked to give meaning to the connections of ideas, events and people. This is not a citation or religious orientation, but a new concept of leadership in the area of development that provides the basis for the adjustment of a new perspective of two concepts which empower the provisions of leadership impacting industrial culture.

**Keywords:** Intelligence; Spiritual; Leadership; Development.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Exposição do Tema</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Perspectiva Histórica do Conceito de Inteligência</b>	<b>11</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Quociente Intelectual – QI</b>	<b>11</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Quociente Emocional – QE</b>	<b>13</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Quociente Espiritual – QE</b>	<b>15</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Uma Nova Visão de Liderança</b>	<b>17</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Inteligência Espiritual e Liderança</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Metodologia</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>Discussão</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>27</b>
	<b>Referências bibliográficas</b>	<b>28</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Mais do que nunca existe uma necessidade em revermos as formas de administrar nossos negócios e gerir as pessoas de maneira a atingir os resultados esperados pelos stakeholders sem fragmentar o ser humano e eliminar sua subjetividade. Diante desse cenário percebemos uma urgência em reviver a espiritualidade nos negócios, assim como em todos os aspectos da vida. Por vezes pensa-se que a espiritualidade é incompatível com a ciência, a razão e até mesmo, ou principalmente, com a realização de lucro. No entanto, no atual contexto econômico mundial, enfrentamos o desafio de restaurar a confiança das pessoas, acredito que é justamente nesse ponto que a espiritualidade pode desempenhar um papel chave. Nosso objetivo é estabelecer o real conceito de Inteligência Espiritual e sua relação com o contexto organizacional focando na liderança baseado nos conceitos da Inteligência Espiritual. Percebe-se que existe certa dificuldade dentro do contexto empresarial, principalmente quanto a conceitos, portanto nosso desafio será o esclarecimento e a quebra de certos paradigmas cristalizados no meio profissional.

Qual o real conceito de Inteligência Espiritual e qual sua relação com o contexto de liderança organizacional? Qual o impacto de um novo modelo de liderança baseado nos conceitos da Inteligência Espiritual?

Certa vez ouviu-se que ‘confiança é a respiração do negócio, ética seus membros e elevar o espírito é o objetivo’ (citação). Creio que para muitos a administração firmou-se baseada nessa frase.

Não podemos esquecer que o Ser Humano é composto de incomparável capacidade mental, física e espiritual, sendo assim seria subestimar suas ‘competências’ limitando-o a pequenas partes de si ou subjugando suas capacidades. No ambiente organizacional tendemos a fragmentar o indivíduo conforme as necessidades da organização e demanda do mercado. Arrancando-o de ‘si mesmo’ (sua subjetividade) e colocando num cativeiro do ‘coletivo’. Limitamos ao que ‘ele faz’ esquecendo-se do que ‘ele É’ – um Ser completo e não apenas um ‘Ser pensante’. Quando falamos em um Ser pensante colocamos o indivíduo na análise das suas condições intelectuais de desempenho, assim limitamos suas aptidões ao seu quociente intelectual. Mas, será que considerando a perfeição da

‘constituição Humana’ podemos ser classificados por níveis de inteligência ou “inaptidão”?

Nos últimos anos veem-se desenvolvendo variados estudos sobre as capacidades dos indivíduos, suas habilidades, suas condições de desenvolvimento e adaptação, sua curiosidade e criatividade, sua forma fantástica de encontrar otimismo onde tudo parece estar perdido, encontrar força para seguir lutando quando tudo parece estar caminhando para o fim. Como motivar e se sentir motivado quando parece não encontrarmos ‘razões’ para isso.

Como administrar seres complexos e aproveitar o que há de melhor nas pessoas?

Podemos limitar nosso entendimento de tudo isso de forma estritamente racional e analítica? *Não podemos*. Estaríamos fragmentando o indivíduo e por essa razão acredito que nosso grande desafio seja caminhar na direção da desfragmentação, do ‘entender a pessoa como um ser completo’, física, emocional e espiritual e cada área compreende o comando das diversas capacidades Humanas.

Motivada por essa ‘busca por uma nova forma de gerir pessoas’ nasceu este trabalho. Têm sido muito estimulado pesquisas sobre a identificação de diversas inteligências no ser humano e as acentuadas diferenças entre os indivíduos quanto ao uso deste ou daquele hemisfério cerebral. Ainda que falte muito a percorrer nesses estudos, já é admirável saber que somos diferentes do que se imaginava que pudéssemos ser. Nesse ponto a grande descoberta é a que o “homem faz sobre si mesmo e sobre o potencial de diferença entre as pessoas. A descoberta de si e a lenta percepção da complexidade do outro constituem um desafio sedutor para todos” (Gardner).

Para melhor entendimento e desenvolvimento deste estudo, o trabalho será apresentado conforme descrito no sumário, onde procuraremos trazer resumidamente a evolução dos estudos relacionados ao desenvolvimento Intelectual até a Inteligência espiritual. E, através de citações bibliográficas, contextualizar Inteligência Espiritual como ferramenta para uma liderança transformadora.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar o conceito de Inteligência Espiritual e sua influencia em um novo modelo de liderança organizacional.

### **2.2 *Objetivos Específicos***

- ❖ Colocar paralelo entre as Inteligências;
- ❖ Estabelecer o real conceito de Inteligência Espiritual;
- ❖ Estabelecer a relação entre Inteligência Espiritual e o contexto organizacional;
- ❖ Analisar qual o impacto de um novo modelo de liderança baseado nos conceitos da Inteligência Espiritual.

### **3 Exposição do Tema**

#### **3.1 Perspectiva Histórica do Conceito de Inteligência**

##### **3.1.1 Quociente Intelectual – QI**

Ao longo do tempo deu-se maior atenção à inteligência intelectual (QI). Analítica e racional, utilizada para elaborar conceitos e fazer ciência. E é por meio dela que organizamos o mundo e solucionamos problemas de natureza objetiva, “configurando o pensamento lógico e voltado para as regras”. “Aquele que nos faculta a capacidade de solucionar problemas de natureza lógica e que pode ser medida por testes e classificar as pessoas em graus de inteligência, A Inteligência Intelectual determinaria a capacidade humana de lidar com as diversas situações da vida”.

Segundo a teoria Freudiana, este tipo de inteligência é parte do processo psicológico secundário, ligado ao EGO, aos conteúdos conscientes da mente, à racionalidade (ZOHAR; MARSHALL, 2002). Processo neural.

Teorias deterministas, desenvolvidas a partir das ideias de Binet, conceituam a inteligência humana como algo herdado, determinado, “desconsiderando aspectos psicológicos, culturais, educacionais, socialmente estimulados e desenvolvidos no decorrer das experiências de cada ser humano e que afetam a sua capacidade intelectual, as suas inclinações e os seus comportamentos, se revela incompleta”. Este modelo de inteligência exerceu grande influência sobre o campo da psicologia, movimentos behavioristas, especialmente Skinner que acreditava que tudo era “comportamento” e, portanto, estudado e mensurado cientificamente. “Os behavioristas decretaram que” toda a vida interior, inclusive as emoções, estaria interdita à pesquisa científica [...] com a chegada da “revolução cognitiva”, o foco da ciência psicológica voltou-se para como a mente registra e armazena informação, e para a natureza da inteligência, mas as emoções continuaram sendo uma zona interdita. O saber convencional entre os cientistas cognitivos afirmava que a inteligência implica um processamento frio e duro acerca dos fatos (GOLEMAN, 1996, p. 53)

Acredita-se que a humanidade pode ter vivido uma “crise do saber”, em decorrência dessa compreensão fragmentada: “No século XVII, René Descartes baseou a sua

concepção da natureza numa divisão fundamental entre dois domínios independentes e separados – o da mente, a ‘coisa pensante’ (rés cognitaris), e o da matéria, ‘coisa externa’ (rés extensa). Essa cisão conceitual entre mente e matéria tem assombrado a ciência e a filosofia ocidental há mais de trezentos anos” (CAPRA, 2005, p. 49).

Contudo, o desenvolvimento de uma inteligência racional e linear não foi suficiente para promover uma completa compreensão da natureza e este foi o entendimento de Capra (2005, p 76) ao referir-se a este tipo de inteligência, que produz a linearidade de compreensão dos fenômenos: “[...] equações lineares são inadequadas para descrever a natureza altamente não linear dos sistemas vivos”. Foi dominante, durante grande parte do século XX, a importância deste entendimento sobre inteligência, uma visão influenciada por um “modelo racional de entender o mundo e até então desprovida dos entendimentos da ciência cognitiva e da neurociência”. De grande valia para o progresso e avanços da humanidade, mas também de perdas ao longo de seu processo evolutivo até o aparecimento de outra visão “alternativa, pluralista e reconhecadora de vários padrões cognitivos”.

1990 surge uma nova e crescente constatação sobre a inteligência humana.

A neurobiologia sugere a presença de áreas no cérebro humano que correspondem, pelo menos de maneira aproximada, a determinados espaços de cognição, mais ou menos como se um ponto do cérebro representasse um setor que abrigasse uma forma específica de competência e de processamento de informações. Embora seja uma tarefa difícil dizer claramente quais são essas áreas, existe o consenso de que cada uma delas possa expressar uma forma diferente de inteligência, isto é, de se responsabilizar pela solução específica de problemas ou criação de “produtos” válidos para uma cultura (Gardner 1983).

Howard Gardner (1983 – primeira publicação) definiu como sendo oito áreas, portanto, o ser humano seria proprietário de oito pontos diferentes de seu cérebro onde abrigariam diferentes inteligências que caracterizam o que ele chama de ***inteligências múltiplas***.

Segundo Gardner as inteligências não nascem “prontas” e que alguns indivíduos podem apresentar níveis mais elevados que outros nesta ou naquela inteligência. E, que a certeza de sua presença na história da evolução humana seria um sinal

da existência da inteligência.

Independente das áreas e dos níveis das inteligências seria o ‘estímulo externo’ o gatilho que dispara a inteligência a ser liberada. Piaget concorda parcialmente com a colocação quando diz que o entendimento deriva, inicialmente, das ações da criança sobre o mundo quando, ‘ainda no berço, explora suas chupetas, seus chocalhos, entre outros brinquedos para, em seguida, formar expectativas sobre como esses objetos irão se comportar em outras circunstâncias’.

Ponto importante aqui é que, como já vimos, essa inteligência pode ser mais elevada em outro indivíduo e este não precisa de fortes estímulos para fazê-la brilhar. Porém, o importante é que haja o conhecimento sobre como estimulá-la para obter resultados bem mais significativos do que simplesmente impor certas tarefas como um perverso desafio. Esse é o ponto que nos chama a atenção enquanto gestores de pessoas.

Pela visão de Gardner, a inteligência é um potencial biopsicológico que temos por sermos Seres Humanos. Esse potencial pode se realizar mais ou menos em consequência de fatores experienciais, culturais e motivacionais que afetam a pessoa.

Portanto, a teoria de Gardner e outros seguidores nos trazem três posições básicas: não somos iguais, não temos o mesmo tipo de mente e que o resultado de desenvolvimento será mais eficaz se as diferenças forem levantadas e levadas em consideração e não simplesmente ignoradas ou negadas. ‘Somos seres pensantes’.

Portanto, todo comportamento consciente e toda ação desejada nasce de um pensamento.

As pesquisas de Gardner e seus seguidores continuaram e atualmente são conhecidos 11 tipos de inteligências diferentes.

### **3.1.2 Quociente Emocional – QE**

Em 1995, o psicólogo Daniel Goleman apresentou o conceito de Inteligência Emocional (IE) ou Quociente Emocional (QE), que englobou os dois conceitos de Gardner sobre o tema inteligência Intra e Interpessoal.

“Uma visão da natureza humana que ignora o poder das emoções é lamentavelmente míope” Daniel Goleman (1996). Foi um profundo defensor das emoções nas relações empresariais. Segundo Goleman, é o QE que capacita o ser

humano a reconhecer seus sentimentos, a lidar com suas emoções, adequando-as às situações e colocando-as a serviço de um objetivo. O ser humano passa a reconhecer as próprias emoções. “Foram décadas de pesquisas realizadas em empresas de classe mundial, onde os pesquisadores afirmaram que são os líderes vibrantes que conseguem ressoar seu entusiasmo – independente do nível hierárquico – obtém a excelência não somente por meio de técnicas, dinamismo e inteligência, mas pela capacidade de estabelecer uma conexão emocional com os outros, utilizando suas habilidades de IE, como empatia, assertividade e autoconfiança”.

Além de uma forma racional, o ser humano possui uma inteligência que gera um pensamento associativo, afetado por hábitos, reconhecedor de padrões, emotivo (ZOHAR; MARSHALL, 2002).

Salovey e Mayer definiram inteligência emocional como “... a capacidade de perceber e exprimir a emoção assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros” (Salovey & Mayer, 2000).

Para Goleman, a inteligência emocional é “...capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos” (Goleman, 1998). Para ele, IE é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos. Como exemplo, Goleman recorda que a maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas, e, desse modo, pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

Esse compreender de suas emoções (QE), pode levar o ser humano a se ‘alienar’ da sua relação com o mundo exterior, da interligação com a rede da vida e seus processos e, compelido pela modernidade a um distanciamento espiritual; perde sua essência, se distancia de suas relações com o universo e de tudo o que o compõe e sofre um esvaziamento de responsabilidade, encontrada apenas nas relações de pertencimento, de vínculo, que geram compromisso e cuidado.

Emerge desse contexto de ‘esvaziamento de sentido’, de vinculação e de responsabilidade, baseado no crescimento da importância e da sensibilidade do QE, surgiu, no final da década passada, uma inteligência que está mudando a compreensão do processo de uma nova inteligência, a inteligência espiritual (QS).

### 3.1.3 Quociente Espiritual – QE

De acordo com Zohar e Marshall (2000), Spiritual Intelligence refere-se ao desenvolvimento do desejo e capacidade de sentido, visão e emoção, entre mente e corpo e que nos permite integrar o interpessoal e intrapessoal de Gardner transcender o espaço entre si e aos outros. Em outras palavras, aumenta a capacidade de raciocínio antes que uma ação seja executada e, conseqüentemente, tais ações são positivamente orientadas. QS é a base necessária para que as outras Inteligências (QI e QE) operem de modo eficiente. Tem um poder de transformação que o diferencia das outras.

Wigglesworth (2002) diz ainda ser a inteligência espiritual a habilidade de comportar-se com compaixão e sabedoria, mantendo a paz interior e exterior independentemente das circunstâncias. Inteligência espiritual é, portanto, uma doação pessoal necessária, nas diversas situações que a vida apresenta.

QS, nesse contexto não se refere a uma orientação religiosa. Trata-se de orientações sólidas e afetivas, intimamente ligadas para dar sentido às conexões de ideias, eventos e pessoas (Dent, Higgins & Wharff, 2005; Fry, 2003). Essas conexões trazem resultados transformadores tanto para o pessoal quanto organizacional. Ter ou desenvolver inteligência espiritual aumenta nossos horizontes e nos torna mais criativos, é uma inteligência que nos impulsiona e está ligada à necessidade humana de ter um propósito de vida, respeitando os valores individuais e da sociedade que norteiam as ações da humanidade. Direciona-nos em momentos de impasse, quando nos deparamos presos nas armadilhas dos velhos padrões comportamentais, quando enfrentamos problemas com trabalho, sofrimentos emocionais ou doenças físicas. São nesses momentos que o QS nos mostra que temos problemas existenciais e fornece-nos pistas de como solucioná-los.

A inteligência espiritual é como a capacidade de construir significado através de interconexão do que é visto intuitivamente nas experiências da vida/mundo exterior e as esferas interiores da psique individual (Rogers, 2003; Yang, 2006).

Tisdell (2003) afirma que a espiritualidade é uma parte importante da experiência humana, é fundamental para compreender como os indivíduos constroem conhecimento significativo. Tisdell afirma ainda que a espiritualidade tem uma dimensão cultural profunda e confirma o desenvolvimento intelectual.

Emmons (1999) afirma que as pessoas que demonstram uma capacidade para



maior consciência da transcendência possuem inteligência espiritual. Ela capacita o indivíduo para enfrentar e resolver problemas da vida demonstrando comportamento virtuoso, como sabedoria, compaixão, gratidão e humildade. Assim, ele descreve a inteligência espiritual como uma “habilidade cognitiva para vislumbrar as possibilidades não realizadas e transcender a consciência comum através da aplicação básica de processos que têm significados temporais e existenciais”. Preconceitos contra o estudo científico de paradigmas como a espiritualidade podem ser atribuídos à falta de definições precisas ou um foco principal em associações, em vez de um foco em mecanismos subjacentes. A neurociência fornece o enquadramento necessário para incentivar estudos mais aprofundados dessas teorias, examinando a neuropatologia do cérebro (Cacioppo, Hawkey, Rickett & Mais, 2005). Persinger (1996) e Ramachandran (1999) afirmam ter descoberto o “**Ponto de Deus**”, no cérebro Humano. O “Ponto de Deus” é uma específica área do cérebro que funciona como um ‘centro espiritual interno’, localizado nas conexões neurais nos lóbulos temporais, que aciona a necessidade humana na busca do ‘sentido da vida’. Análises de vários exames de imagens do cérebro, tomadas com tomografia de emissão de pósitron, revelaram que esta área neural se iluminava sempre que os pacientes eram expostos à discussão de temas espirituais. Estes cientistas são muito cuidadosos ao salientar que o ‘Ponto de Deus’ não prova a existência de um ser divino. No entanto, as suas descobertas sugerem fortemente que o cérebro é conectado por sistemas cognitivos que produzem reflexões de ‘significados’. Isso sugere que os seres humanos são naturalmente predispostos a pensar em termos espirituais. Singer e Gray (1995) descobriram processos neurais no cérebro humano dedicados a fazer interligações que unificam experiências racionais, emocionais e espirituais. Anteriormente às descobertas de Singer e Gray, o consenso comum na comunidade científica era que a organização do cérebro era capaz de produzir apenas dois processos neurais: (a) processos neurológicos em série conectando trato neural, permitindo ao cérebro pensar logicamente e racionalmente e (b) processos neurológicos onde milhares de neurônios são interligados em um modo caótico maciçamente organizado, resultando em pensamentos afetivos. Observação de oscilações neurais unificadores, identifica um terceiro tipo de pensamento existente – o pensamento centralizado. O cérebro centraliza organizações neurológicas resultantes em processos cognitivos que busca

respostas para questionamentos expressivos (Singer, 1999; Singer e Gray, 1995). Deacon (1997) propôs que o cérebro tem a capacidade de construir processos imaginativos simbólicos resultando em pensamento profundo reflexivo sobre o significado da vida, experiências e da existência humana.

Zohar e Marshall (2001) definiram inteligência espiritual como a capacidade intelectual de perguntarmos por que estamos aqui e de sermos criativos na busca de respostas. Assim, a inteligência espiritual envolve os processos cognitivos, resultando em ambas, alterações sociais e transformações de consciência. Inteligência espiritual está enraizada na necessidade humana para entender o mundo e o nosso lugar nele.

“O entendimento do contexto e significado de nossas ações, nos liberta para fazer escolhas conscientes em vez de nos escravizar a responder automaticamente às demandas da vida. Nesse sentido, desenvolvendo a inteligência espiritual permitimos um articular de momentos inefáveis que liberam a energia espiritual intrínseca a psique” Wolman (2001)

O QS aumenta nossos horizontes e nos torna mais criativos. Ela nos impulsiona. Está ligada a necessidade humana de ter propósito na vida.

#### **3.1.4 Uma Nova Visão de Liderança**

No mercado atual, saturado com bons serviços, as organizações estão buscando maneiras para competir e se sobressair, incorporando valores humanos positivos como compaixão. Isso retrata uma sociedade crescente e exigente de bons gestores e boas práticas de negócios em geral. Essa necessidade sugere alternativas de modelos de liderança para os atualmente praticados. A rápida globalização exige mudanças rápidas e radicais em termos de lideranças, para que se mantenham competitivos no mercado.

Uma análise da liderança desde seu início de desenvolvimento, nos remete a teoria de liderança transformadora e tem sido um apoio na mudança organizacional com base em seus princípios de comportamentos de liderança moral e ético que incentiva o sentimento em vez de controlar os comportamentos (Bass, 1985, 1990, 1997; Burns, 1978; Kouzes & Posner, 2002; Yukl, 1994). No passado, muitas das investigações e literaturas sobre liderança transformadora incidiu sobre as

características dos próprios líderes, em vez das interações entre o líder e seus liderados. Estas características incluem carisma, criatividade, consideração, bom senso moral e tomada de decisões ética (Friedman, 2004; Fry & Cohen, 2009; Fry & Slocum, 2008; Hyde, 2004; Rogers, 2003; Yang, 2006). Os líderes transformadores são aqueles que podem integrar os desejos, crenças, talentos e opiniões centrais do trabalho e uma organização com base em objetivos partilhados e visões (Friedman, 2004).

Morgan (1997) argumentou que essa liderança estabelece uma visão comum, que resulta em seus liderados exercitar sua capacidade de expressão criativa, explorando assim seu trabalho como um meio de auto realização. Morgan (1997) também escreveu: Liderança, finalmente, envolve uma capacidade para definir a realidade dos outros... Ele ou ela gasta tempo ouvindo, resumindo, integrando e orientando o que está sendo dito, tomando intervenções chaves e buscando imagens, ideias e valores que ajudam os envolvidos para dar sentido à situação em que estão lidando (p. 184). Para qualquer organização ser eficaz, os líderes devem estar cientes desta força da psique e energia para criar uma visão compartilhada que expressa o lado emocional dos indivíduos. Senge, Scharmer, Jaworski e Flowers (2004) coletivamente exploraram o conceito de *presença* dentro do contexto do sistema organizacional e a natureza organizacional e individual.

Eles sugerem – “... o que está nascendo é uma nova síntese da ciência, espiritualidade e liderança transformadora como diferentes facetas de uma única maneira de ser. Líderes educadores eficazes privilegiam o desenvolvimento do indivíduo como um todo fazendo conexões significativas entre a vida social, mental, emocional e profissional do indivíduo dentro de uma organização através da construção de um ambiente em que indivíduos e grupos são encorajados a compartilhar visões, metas e valores” (Thompson, 2004). Thompson afirmou que a liderança deve ser enquadrada em termos de moralidade e ética, o sentimento de solidariedade moral é o cerne da bem sucedida iniciativa. Neste discernimento, o desenvolvimento paralelo a organização e de seus membros, finalmente, lhes traz a realização de seu mais alto potencial coletivo e individual. Os líderes transformadores tratam a espiritualidade como parte do processo de desenvolvimento organizacional (Glazer, 1994; Miller, 2000; Miller & Nakagawa, 2002; Sinetar, 2000).

### 3.1.5 Inteligência Espiritual e Liderança

Líderes que lideram espiritualmente focados, exercitando elevados níveis de inteligência espiritual são animados pensadores que possuem padrões de pensamento significativo, novas ideias e imaginação rica porque a alma está harmoniosamente integrada com a mente (Kessler, 2000; Moffett, 1994). A ligação entre a inteligência espiritual e liderança pode ser reforçada através de uma análise das seguintes características compartilhadas de carisma, consideração e criatividade.

O líder da organização deve tornar-se um líder servidor que – iniciantes, abastecem a estrutura e as ideias e assume o risco de falha juntamente com a possibilidade de sucesso (Greenleaf, 1977, p. 29).

Reelaborar a cultura existente do século XX quanto ao contexto industrial, requer níveis ainda maiores de inteligência espiritual em como o líder poderá transformar a organização dentro das expectativas de economia global do século XXI. Nós, os responsáveis por treinamentos e desenvolvimentos devemos ser desafiados e transformados para criar um novo paradigma de ensino e aprendizagem.

Denhardt (1981) descreveu liderança transformadora como um processo de ajudar as pessoas individualmente, para que o coletivo torna-se consciente de uma nova direção. Uma educação transformadora desenvolve na liderança a visão organizacional, conecta o senso do indivíduo de iniciativa espiritual e elaboração de conceitos.

Na busca de melhorias nos processos administrativos e produtivos, precisamos entender que o Ser Humano, que é a base da organização, deve ser lembrado em seus valores individuais. Isso vai além de questões financeiras ou evolução tecnológica, se a liderança tem essa visão consegue tornar o ambiente de trabalho mais agradável. *Lugar que agrada, produz.*

“Esse modelo de liderança desempenha um papel crítico no desenvolvimento de uma visão organizacional facilitando, coordenando e apoiando a promoção e processo de discernimento. Isso começa com a própria introspecção fazendo perguntas fundamentais sobre a riqueza de sua própria compreensão” (Bolman & Negócio, 2003; Vaughan, 2002). Além disso, líderes movidos pelo QE irão perguntar-se sobre seus próprios medos, compulsões, preconceitos, fraquezas e

deficiências gerais. Esta compreensão reflexiva de si fornece um filtro necessário permitindo percepções de várias dimensões (Starrat, 1996). Uma vez que este filtro é estabelecido, o líder deve desenvolver um entendimento comum sobre a visão organizacional desenhada a partir de entendimentos individuais de diferentes grupos dentro da empresa. Iniciamos aqui um processo de desfragmentação.

É fundamental para que haja esse tipo de liderança, que haja um relacionamento interpessoal firmado na confiança, transparência, autenticidade e verdadeiro suporte. Para Bolman e Deal (1995) mora, é imperativo para se criar um ambiente positivo. Para Sergiovanni (1992) liderar com o coração significa possuir autoridade sagrada. “Líder Servidor”, define Greenleaf (1977). Como tal, o líder encoraja seus liderados a expressar suas ideias sem preocupações de repressões ou julgamentos. Compartilhando ideias, expressando suas expectativas e desempenho com comprometimento, o stakeholder (investidor) poderá identificar os ideais de desenvolvimento e crescimento comum para a organização.

Fry e Vaughan (2002 e 2003) definem como componente indispensável de liderança, a inteligência espiritual. O líder deve ter a habilidade de ler as mensagens não ditas dos stakeholders.

Kouzes e Posner (2002) acrescentam que o líder deve comemorar algo que foi cumprido como um dos principais compromissos a ser feitos pelo funcionário. Essas comemorações, que quase sempre envolvem exposições publicam e cerimônias, reiteram valores chaves permitindo aos líderes desenvolver conexões pessoais que apoiam o crescimento organizacional. Reconhecer e celebrar as conquistas diretamente ligadas às metas compartilhadas promove a auto realização de indivíduos dentro da organização ao mesmo tempo, promove mudanças necessárias. “Líderes eficazes compreendem o importante papel da cultura organizacional no desempenho de seus funcionários através do desenvolvimento de ações simbólicas reflexivas dos valores e normas da Comunidade Interna” (citação). O novo modelo de líder é capaz de melhorar a cultura da organização, gerando o trabalho com paixão, o que significa a finalidade alinhada com os objetivos compartilhados da organização e seus funcionários. Outro conceito vinculado à inteligência espiritual e liderança é o uso criterioso de poder. O novo paradigma de liderança requer que os administradores redistribuam e deleguem o poder para que outros possam enriquecer suas experiências, buscando o significado e propósito

para o bem geral da organização. Os líderes tendem a ganhar mais poder quando o distribuem dentro da organização (Bolman & negócio, 1995; Sergiovanni, 2005). Liderança participativa. O funcionário deve ter autonomia, sinal de confiança para realizar aquilo para o que foi contratado e treinado a fazer. Isso o fará experimentar suas próprias experiências e capacidade criativa na busca de soluções para os problemas da organização.

De acordo com Sergiovanni (1992), esse tipo de liderança consegue mover as pessoas para a *meta final* de sucesso. Deve despertar nas pessoas seu potencial levando a níveis mais elevados de comprometimento e desempenho através de uma dependência de relações humanas e habilidades interpessoais.

Ou seja, o foco deve ser na capacitação com o líder em buscando o desenvolvimento em outros. Na segunda fase, o líder exerce liderança moral por toma-lo como uma obrigação de trazer a consciência para o nível de um comprometimento levando a um propósito, significado e importância. A terceira fase é evidente quando funcionários internalizam melhorias que se transformam em rotinas. Sem esse nível de liderança transformadora construída sobre uma base sólida de inteligência espiritual, o líder da organização cria uma cultura de conformidade ao invés de compromisso. Na sequência de Bolman e de Deal (2003), afirmam que os líderes precisam criar espírito e alma organizacional. É justo supor que não se sabe tudo que há para saber sobre liderança, mas, quando as empresas investem em trabalhos que busque elevar o QS do capital humano, além de formar equipes e lideranças espiritualmente inteligentes, contribuem para uma mudança de paradigma organizacional, onde o conceito de lucro não se sustenta apenas em valores materiais, mas também em valores sociais, éticos, espirituais e universais (2007).

Para Fry (2003), é uma vocação onde todos caminham para fazer a diferença no final e, cada qual há seu tempo, desenvolver em propósitos e metas. Emmons (2000) define como 'sensibilidade da consciência' essa condição que vai além dos meros limites da física e busca fontes espirituais para solucionar problemas.

Coner (1994) coloca que a 'liderança transformadora' existe em todas as dimensões das organizações e dentro de cada indivíduo. Para vermos além da cultura existente na organização e praticá-la precisamos ter nova visão, uma nova forma de ver as coisas que transcende a antiga. Para que a organização seja bem

sucedida em sua missão é necessário uma condição espiritual básica. Uma liderança determinada, direcionada denota experiência espiritual. O grupo demonstra características fundamentais associadas a um direcionamento espiritualizado na organização que são, como foi dito anteriormente, confiança e credibilidade que tem uns nos outros. Líderes transformadores são aqueles que inspiram mudanças ao invés de simplesmente ditá-las. A espiritualidade neste contexto incentiva e catalisa o uso da criatividade, em um mundo totalmente globalizado e semelhante em seus produtos e busca a qualidade, a criatividade pode ser uma grande vantagem competitiva e determinante quanto ao sucesso ou fracasso de uma unidade de negócio (Mura de Arruda), ela impulsiona o processo evolutivo. Devemos entender que criatividade não é algo que se adquire com novas tecnologias ou equipamentos, trata-se de um poder de criação que só o Ser Humano possui e por isso é tão poderosa. Para que o indivíduo exerça um processo criativo ele precisa estar livre de todos os condicionamentos, do contrário a criatividade não se manifesta. Portanto, o estilo de liderança impositivo ou não participativo imposto pela revolução industrial (por exemplo) é uma das grandes barreiras ao processo criativo.

### **Uma Aplicação Prática**

O estado da Carolina do Norte, nos Estados Unidos, elaborou a tentativa para operacionalizar a liderança eficaz, que proporciona uma aplicação prática do quadro teórico proposto, recentemente adotado os preceitos para Escola de Executivos. Esses preceitos são reforçados por competências que inclui liderança nas seguintes áreas; estratégica; educacional; cultural; Recursos Humanos; gerenciais; desenvolvimento externo e política. Entrelaçados em todas as normas estão os temas recorrentes intencionalmente da criação de uma visão estratégica para aprendizagem e ensino, colaboração, capacitação de professores e lideranças, envolvimento e engajamento, segurança e gestão organizacional e desenvolvimento escolar (Carolina do Norte – Board of Education, 2006). O modelo adotou o conceito de líderes de escolas que facilitam o funcionamento eficaz das suas escolas, garantindo que lideranças ocorram dentro da esfera de cada modelo através de suas próprias ações ou as ações dos outros.

Esse conceito de líder como um facilitador de transformação em organizações de ensino muda radicalmente a partir de paradigmas de gestores de equipes, os

alunos, instalações e programas. Com tal nível de responsabilidade os gestores precisaram adotar práticas que incluem inspirar outros a colaborar na realização de uma visão compartilhada para a organização. As expectativas não se limitavam em trabalhar para o licenciamento da instituição de administradores, mas sua performance evolutiva e desenvolvimento profissional. O âmbito e a natureza dessas expectativas enfatizam a necessidade de a Escola de Executivos formarem 'liderança transformadora perspicaz' com um alto nível de inteligência espiritual como definido acima. De acordo com Vaughan (2002) "... qualquer tipo de inteligência necessita treinamento e disciplina, e Inteligência Espiritual não é uma exceção".

O líder educador engaja as aspirações dos seguidores, atinge suas motivações, energiza seus recursos mentais e emocionais e os envolve com entusiasmo no trabalho (Owens & Valesky, 2007, p. 282). Para a Escola da Carolina do Norte, o desafio é criar um entendimento coletivo dos objetos das organizações do Século XXI.

A elaboração de significados é a marca da Inteligência Espiritual. Para isto, o líder não pode negligenciar a dimensão espiritual da organização como uma poderosa inexplorada fonte de energia e vitalidade (Bolman & Deal, 2003). Deve alegrar-se com as diversas perspectivas enquanto cria um caminho em direção ao objetivo comum.

Esse nível de conectividade exige uma liderança transformadora e Inteligência Espiritual.



#### **4 Metodologia**

Pesquisa qualitativa com referencial bibliográfico sobre Inteligência Espiritual, através de uma perspectiva histórica do conceito de inteligência. Passando pelos conceitos de Cociente Intelectual, citando a teoria das Múltiplas Inteligências de Howard Gardner, Inteligência Emocional de Daniel Goleman e suas implicações para o desenvolvimento da Inteligência Espiritual. Através de análises e pesquisas sobre o tema SI (Inteligência Espiritual) fez-se a explicação de sua direta influencia sobre o contexto organizacional com foco no conceito diferenciado de liderança.

## 5 Discussão

Pelo que vimos na literatura sobre a inteligência espiritual, reconhecemos que a utilização levanta muitas questões graves relativas às limitações (Gardner, 2000; Mayer, 2000).

Especialmente o estigma associado com a identificação de espiritualidade como uma inteligência. Gardner (2000) rejeita a ideia de inteligência espiritual como uma forma de inteligência por causa da falta de evidências empíricas e que a inteligência é um potencial biológico para analisar o tipo de informação de determinadas maneiras. Para Gardner, a inteligência está limitada a cognição e não a sentimentos. Contestado por James (citação em Hyde, 2004) que revela que a lógica por si só não consegue explicar a experiência espiritual dos indivíduos e Emmons que aceita inteligência espiritual como a 'inteligência suprema'. (O mesmo se constata com Vaughan, 2002; Zohar, 2005; Zohar e Marshall, 2001). A grande dificuldade encontrada quanto ao consenso sobre o valor de QS está na interpretação de espiritualidade como sinônimo de ideologia teológica (Rogers, 2003). Essa cultura fortemente arraigada representa um obstáculo difícil de ser transposto por muitas organizações, dificultando assim o desenvolvimento de suas lideranças. Outro desafio é quebrar a barreira levantada entre a compatibilidade entre inteligência Espiritual e formação intelectual rigorosa. Situação que pode vir a causar certa ansiedade pela preocupação de que a dimensão tomada pela Inteligência Espiritual poderá impedir seu planejamento ou influenciar a atitude de seus liderados contra eles. Esta questão deve ser analisada seriamente no sentido de evitar a criação de um contexto ainda mais difícil e que poderia acabar por ser autodestrutivo. Da mesma forma seria com contextos cultural, étnico e socioeconômico. Mas, a pergunta volta, pode uma percepção altamente subjetiva como é a espiritualidade ser usada, com êxito e criteriosamente ser medida contra o contexto organizacional? "Para isso, devemos remover bloqueios e preconceitos que nos impedem de assimilarmos novos conhecimentos". "Descartar conclusões precipitadas e iniciar um processo de busca sobre a Inteligência Espiritual, cujo conceito está revolucionando o mundo, servirá não somente para esclarecer a diferença entre espiritualidade e religiosidade, mas também para estimular o uso do QS com um diferencial que, somados aos QE e QI, torná-lo-á um ser humano melhor" (Helena, 2007).

Entramos em temas desafiadores que representam referenciais para uma nova forma de ensinar, de educar e como não dizer, de liderar. Talvez causem certa perplexidade, mas podem se tornar importantes instrumentos para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional. Pelo menos quatro motivos teóricos podem ser essas ferramentas de transformação do comportamento e atitude de liderança e desenvolvimento organizacional. A primeira dela se baseia na informação comum entre os grandes estudiosos do QE, que afirma que a Inteligência Espiritual aumenta nossa compreensão dos membros da organização, fornecendo um caminho objetivo para a vida interior tão intimamente relacionado com o desenvolvimento organizacional (Dent, Higgins, & Wharff, 2005; Fry, 2003; Vaughan, 2002; Yang, 2006; Zohar, 2005). Tal entendimento pode levar a liderança a integrar o contexto racional e fetivo de desenvolvimento organizacional em experiências holísticas. Em segundo lugar, a inteligência espiritual fornece uma plataforma para a construção de relacionamentos interpessoais mais profundos na organização (Fry, 2003; Fry & Cohen, 2009; Fry & Slocum, 2008; Hyde, 2004). Relacionamentos interpessoais sólidos é o fundamento da relação entre desenvolvimento organizacional e desenvolvimento individual. Outro ponto é que a Inteligência Espiritual fornece um entendimento mais apurado sobre as necessidades da organização sob uma motivadora às mudanças. E, por fim, mas não a menos importante teoria/ideia, pode-se até dizer, a mais relevante, seria o potencial do QE em aumentar consideravelmente o sucesso dos líderes da organização fornecendo a eles a informação, a descoberta de que sua vida pode efetivamente transformar a organização.

Expectativas para a liderança eficaz expandir para além de conhecimentos gerenciais e instrucionais para explorar o reino de inspiração com base em uma cognição afetiva das necessidades individuais, a cultura da comunidade, e valores compartilhados (Friedman, 2004; Kouzes & Posner, 2002).

## 6 Considerações Finais

Estamos vivendo um ressurgir da espiritualidade que está superando os limites do entendimento convencional da educação e da administração. Conforme pudemos perceber não são poucos os autores (Dent, Higgins, & Wharff, 2005; Emmons, 2000; Fry, 2003; Fry & Cohen, 2009; Fry & Slocum, 2008; Gardner, 2000; Hyde, 2004; Mayer, 2000; Neiman, 2000; Rogers, 2003; Vaughan, 2002; Yang, 2006; Zohar, 2005) todos concordam tratar-se da mais eficaz ferramenta gerencial, aquela que desperta a capacidade inovadora e a criatividade das organizações, agrega valores moralmente corretos e justos. Vivemos atualmente verdadeiros sinais de perda de valores morais, refletidos na falta de respeito pelo outro, na violência, na falta de consideração pelos direitos humanos, no desrespeito a natureza, na discriminação, enfim, podemos percebê-los em todos os ambientes. E isso tem gerado a ausência do sentido, na fragmentação do conhecer e simplificação do pensar. Este estudo procurou demonstrar simplificada a crescente busca pelo entendimento do Ser Humano como um ser pensante, mas principalmente como um Ser completo em seu pensar.

A proposta para explorar a inteligência espiritual como parte de uma nova liderança e de desenvolvimento organizacional é ao mesmo tempo intrigante e fascinante. Teóricos e profissionais da educação, administradores e gestores de pessoas devem expandir sua base de conhecimento sobre a ligação entre a espiritualidade, a liderança transformadora, e desenvolvimento organizacional. Perceber a profundidade da inter-relação e interdependência entre a espiritualidade e a arte de liderar a dinâmica organizacional pode ser a definição de legados desta geração de líderes.

Este é o ponto onde gostaria de chegar com este trabalho. E encerro com as palavras que me moveram fortemente para esta decisão, palavras de Marcel Proust *A saber – Valentin Louis Georges Eugene Marcel Proust foi um escritor francês, mais conhecido pela sua obra À La recherche Du temps perdu (Em busca do Tempo Perdido), publicada em sete partes entre 1913 e 1927: “É inconcebível uma escultura ou uma musica que promove em nós uma emoção que sentimos ser mais exaltado, mais puro, mais verdadeiro, não corresponder a uma realidade espiritual definida, do contrario a vida não teria sentido”*.

## Referências bibliográficas

GOLEMAN, DANIEL, Inteligência Espiritual – 2007

BASS, B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 1990.

ZOHAR, DANAH; MARSHALL, IAN, Conectando com nossa Inteligência Espiritual. Bloomsbury, 2000

GARDNER, H. Intelligence reframed: Multiple intelligence for the 21st century. New York: Basic Books – 2000

SERGIOVANNI, T.J. Liderança Moral. San Francisco, 1992

VAUGHAN, F. O que é Inteligência Espiritual? Journal of Humanistic Psychology, 42(2), 16-33 – 2002

FRY, L.W., & COHEN, M.P. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work cultures. Journal of Business Ethics, 84, 265-278 – 2009

EMMONS, R.A. A última preocupação da Psicologia: Motivação e espiritualidade em pessoa. New York: Guilford Press – 1999

FRIEDMAN, A.A. Beyond mediocrity: Transformational leadership within a transactional framework. International Journal of Leadership in Education, 2004

GLAZER, S. O coração da aprendizagem: Espiritualidade na Educação. New York: Jeremy P. Tarcher, 1994

MORGAN, G. Imagens da Organização. San Fransico: Berrett-Koehler, 1997

MOXLEY, R.S. Liderança Transformadora e Espírito. San Francisco, 2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. Normas para apresentação de documentos científicos. Curitiba, 2002.