

FACULDADES EST  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM TEOLOGIA

GUSTAVO BECKER DA SILVEIRA

**O USO DA INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL NA LIDERANÇA CORPORATIVA**

São Leopoldo

2025



GUSTAVO BECKER DA SILVEIRA

**USO DA INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL NA LIDERANÇA CORPORATIVA**

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para a obtenção do grau de  
Mestre em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação  
Mestrado Profissional em Teologia  
Área de Concentração: Religião e  
Educação  
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Pessoa Orientadora: Prof. Dr. Nilton Eliseu Herbes

São Leopoldo

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S587u Silveira, Gustavo Becker da  
O uso da inteligência espiritual na liderança corporativa /  
Gustavo Becker da Silveira; orientador Nilton Eliseu Herbes.  
– São Leopoldo : EST/PPG, 2025.  
128 p. : il. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa  
de Pós-Graduação. Mestrado Profissional em Teologia. São  
Leopoldo, 2025.

1. Inteligência espiritual. 2. Liderança. 3. Burnout  
(Psicologia). I. Herbes, Nilton Eliseu, orientador. II. Título.

GUSTAVO BECKER DA SILVEIRA

**O USO DA INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL NA LIDERANÇA CORPORATIVA**

Dissertação de Mestrado  
Para a obtenção do grau de Mestre em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Área de Concentração: Educação e Religião  
Linha de atuação: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 14 de Novembro de 2025

PROF. DR. NILTON ELISEU HERBES (PRESIDENTE)  
Assinado digitalmente

PROF. DR. JÚLIO CÉZAR ADAM (EST)  
Assinado digitalmente

PROF. DR. MARCOS ROBERTO KUHL (UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO -  
OESTE PR)  
Docente visitante

Assinado  
digitalmente por:  
Júlio César Adam  
- XXX.195.000-XX  
Data: 18/11/2025  
13:39:50 -02:00



Assinado  
digitalmente por:  
Nilton Eliseu Herbes  
- XXX.775.139-XX  
Data: 18/11/2025  
13:38:33 -02:00





*Dedico a Edson Rodrigues e Ricardo Marques da Silva, ambos in memoriam, em função do estresse no dia a dia corporativo.*

*A Minha família que abriu mão do convívio por algumas semanas para que isso pudesse se concretizar.*

*E ao nosso bondoso Deus que sempre orientou meu caminhar. Ebenézer.*



## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, professor Doutor Nilton Eliseu Herbes, pela disponibilidade, paciência, calma, dedicação e um detalhismo espetacular em todos os comentários realizados neste trabalho; aos demais professores do curso de Mestrado Profissional da Faculdades EST pelos ensinamentos e pelos debates promovidos sempre com um viés acadêmico inquestionável; aos meus colegas de aula pelas trocas e pelo aprendizado desenvolvido em conjunto; aos meus colegas de trabalho que sempre me incentivaram a galgar esse desafio e me ajudaram com bibliografias e indicações; aos meus familiares que sempre foram inspiração para estudar mais sobre a nossa fé; à minha esposa e ao meu filho, que são a minha primeira vocação e que sempre me ajudam e me incentivam em todos os desafios e em todas as aventuras que inicio; e aos pastores da Congregação Evangélica Luterana da Cruz, do bairro Petrópolis em Porto Alegre, que sempre foram Oráculos Divinos em minha vida.

Meu muito obrigado!



*Liderar com inteligência espiritual é transformar pressão em propósito, resultados em objetivos, e empresas em lugares onde as vocações das pessoas florescem através das relações.*

Gustavo Becker da Silveira



## RESUMO

A presente dissertação investiga o potencial da Inteligência Espiritual (QS) como ferramenta para desenvolver uma liderança mais assertiva, harmônica e produtiva nas organizações contemporâneas. A pesquisa parte da problemática do crescente adoecimento mental no ambiente de trabalho, evidenciado por altos índices de estresse e pela consolidação da Síndrome de Burnout como doença ocupacional, quadro que se intensificou no cenário pós-pandemia do Covid-19 com a digitalização acelerada e a consolidação do trabalho remoto. Foi adotada a metodologia de exploração bibliográfica, dialogando com referenciais teóricos da administração, psicologia, teologia e ciências da computação. O argumento central sustenta que lideranças despreparadas, focadas exclusivamente em métricas de desempenho e municiadas por tecnologias de controle, têm fomentado culturas organizacionais tóxicas. Este cenário, marcado por assédio, pressão desmedida e falta de ética, emerge como o principal catalisador para o esgotamento profissional e a desmotivação dos colaboradores. Em contraposição a esse modelo, o trabalho procura aprofundar o conceito de Inteligência Espiritual, fundamentado nos trabalhos de Danah Zohar e Ian Marshall. A QS é apresentada como uma capacidade humana ligada à busca por propósito, sentido e valores transcendentais, que complementa as inteligências racional (QI) e emocional (QE). A hipótese defendida é que líderes que desenvolvem sua Inteligência Espiritual estão mais aptos a cultivar ambientes de trabalho saudáveis, onde o foco se desloca da mera pressão por resultados para a construção de um propósito compartilhado e de relações interpessoais significativas. O trabalho explora como a aplicação da QS na gestão pode transformar a dinâmica corporativa, promovendo o bem-estar, o engajamento e, por consequência, a produtividade sustentável. Ao analisar a interação entre as diferentes gerações no mercado de trabalho e as múltiplas inteligências, a pesquisa aponta para a necessidade de um novo paradigma de liderança, que seja capaz de inspirar e florescer as vocações individuais num contexto coletivo. Conclui-se que a abordagem da Inteligência Espiritual oferece um caminho promissor para a humanização das relações de trabalho e para a construção de organizações mais resilientes e eticamente responsáveis.

**Palavras-chave:** Gestão. Burnout. Espiritualidade. Liderança. Inteligência Espiritual.



## ABSTRACT

This dissertation investigates the potential of Spiritual Intelligence (SQ) as a tool for developing more assertive, harmonious, and productive leadership in contemporary organizations. The research addresses the problem of the growing prevalence of mental illness in the workplace, evidenced by high stress rates and the recognition of Burnout Syndrome as an occupational disease—a situation that has intensified in the post-COVID-19 context with accelerated digitalization and the consolidation of remote work. A bibliographic research methodology was adopted, engaging with theoretical frameworks from administration, psychology, theology, and computer science. The central argument is that unprepared leaders, exclusively focused on performance metrics and equipped with control technologies, have fostered toxic organizational cultures. This scenario, marked by harassment, undue pressure, and ethical deficiencies, emerges as a primary catalyst for professional exhaustion and employee demotivation. In contrast to this model, the study seeks to deepen the concept of Spiritual Intelligence, grounded in the work of Danah Zohar and Ian Marshall. SQ is presented as a human capacity linked to the search for purpose, meaning, and transcendent values, complementing rational (IQ) and emotional (EQ) intelligences. The hypothesis advanced is that leaders who develop their Spiritual Intelligence are better equipped to cultivate healthy work environments, where the focus shifts from mere pressure for results to the construction of shared purpose and meaningful interpersonal relationships. The dissertation explores how the application of SQ in management can transform corporate dynamics, promoting well-being, engagement, and, consequently, sustainable productivity. By analyzing the interaction between different generations in the labor market and multiple intelligences, the research points to the need for a new leadership paradigm capable of inspiring and fostering individual vocations within a collective context. It concludes that the Spiritual Intelligence approach offers a promising path toward the humanization of work relations and the construction of more resilient and ethically responsible organizations.

**Keywords:** Management. Burnout. Spirituality. Leadership. Spiritual Intelligence.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 GESTÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Cultura Organizacional.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3 Liderança.....</b>	<b>43</b>
<b>3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Estresse causado pelo uso desmedido da Inteligência Artificial no pós-pandemia .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 O Burnout em decorrência do ambiente corporativo tóxico e da velocidade da evolução da IA.....</b>	<b>67</b>
<b>4 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1 Espiritualidade e Religião no Trabalho.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2 Fé e Espiritualidade no ambiente de trabalho.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3 As diferentes gerações e as inteligências (QI, QE e QS) .....</b>	<b>81</b>
<b>4.4 Maslow e a Inteligência Espiritual .....</b>	<b>86</b>
<b>4.5 Liderança, Gestão e a Inteligência Espiritual.....</b>	<b>90</b>
<b>5 PRODUTO EDUCACIONAL: CURSO PARA TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO OU EXPERTISE NA ÁREA DE GESTÃO .....</b>	<b>107</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>12020</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da minha carreira, vivenciei vários casos de afastamento de colegas do local de trabalho em função de estafa ou, até mesmo, de doenças mais graves como pressão arterial elevada, doenças cardíacas e até mesmo graves transtornos mentais, que muitas vezes inviabilizaram o retorno ao trabalho. Perdi a conta de quantos atestados médicos recebi com diferentes CIDs<sup>1</sup> que afastaram as pessoas do trabalho, às vezes, definitivamente.

Com menos de 40 anos de idade, já havia convivido com a morte de dois colegas por problemas cardiovasculares e complicações cardíacas. Eram pessoas de saúde estável, sem nenhum quadro clínico que levasse a pensar em possíveis problemas de saúde. Eram pessoas saudáveis e com frequência regular de exercícios, sem histórico familiar de problemas de coração, mas que enfartaram de forma fulminante em casa, diante da família, em seu momento de repouso. Ambos exercendo funções gerenciais em empresas de grande porte. Também tive que socorrer, junto com o marido, em pleno centro de Porto Alegre, uma supervisora de equipe que, de uma outra para outra, começou a correr pelas ruas, fugindo da meta e gritando aos policiais militares que a atenderam, que um dos indicadores de performance estava tentando sufocá-la.

Numa das minhas últimas experiências corporativas, convivi com algumas pessoas que possuíam valores diferentes dos meus. A alta administração da área em que trabalhava era composta por indivíduos com processos de assédio moral e assédio sexual, e que continuavam trabalhando na organização, apenas eram trocadas de coligadas ou de departamento. Isso gerava um clima ruim e dava uma certa conivência para que as pessoas de má índole exercessem sua forma de liderar através da pressão, da chantagem, da cobrança indevida e desmedida, e claro, de uma forma eticamente questionável. Em função do meu cargo, atuei também como preposto desta última organização na Justiça do Trabalho, por causa das várias ações movidas contra ela. Choca-me que muitas empresas não vejam que um mau colaborador também traz prejuízos financeiros e de imagem para a organização.

---

<sup>1</sup> CID - Classificação Internacional de Doenças, um sistema de códigos e normas que classifica doenças, sintomas e causas. A CID é publicada pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Minha experiência de mais de 20 anos como executivo de alta gestão em empresas como *Santander*, *Unilever Brasil*, *TIM (Telecom Italia Mobile)*, *GVT (Global Village Telecom)*, *Grendene*, *PepsiCo (Elma Chips)*, entre outras menores, afinal é sabido “que uma liderança destrutiva (tóxica) pode minar ou sabotar o bem-estar, a motivação e a satisfação dos subordinados, bem como a eficácia da organização”<sup>2</sup> e isso sempre me levou a crer que uma boa liderança pode impactar positivamente as pessoas, e ao contrário, uma má liderança pode impactar negativamente as pessoas, “tendo efeitos adversos na saúde psicológica através do aumento dos níveis de ansiedade e exaustão”<sup>3</sup>

Atualmente, graças aos acessos facilitados às redes sociais como LinkedIn,<sup>4</sup> e de acordo com diversas reportagens de periódicos<sup>5</sup> cujos resultados de algumas pesquisas<sup>6</sup> pude realizar nos últimos anos, percebi que todos esses meios (redes sociais, pesquisas e reportagem) apontam os líderes e as líderes e empresas despreparadas, como responsáveis por um grande crescimento do estresse e de patologias derivadas desse nocivo ambiente nas organizações.

A pressa, a instantaneidade, a urgência, e o descontrole emocional têm agravado ainda mais esse quadro, que já era desajustado, e agora, percebe-se uma

<sup>2</sup> EINARSEN, S.; AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), p. 207-216, 2007. P. 3. Disponível em: <doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002>. Acesso em: 5 fev. 2026.

<sup>3</sup> BARCELOS, Marco António Cota. **Supervisão Abusiva e Intenção de Saída**: o efeito da qualidade da relação entre líder e subordinado, implicação afetiva e suporte afetivo da equipa. Dissertação. 63 f. (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019. p. 5. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/20179/4/master\_marco\_cota\_barcelos.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2026.

<sup>4</sup> LinkedIn – uma plataforma ou uma rede Microsoft, considerada a maior rede profissional do mundo, com mais de 850 milhões de usuários em 200 países e territórios. Visa conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos.

<sup>5</sup> GRANATO, Luísa. Burnout vira doença do trabalho em 2022. O que muda agora? *Exame*, 2021. Disponível em: <https://exame.com/carreira/burnout-vira-doenca-do-trabalho-em-2022-o-que-muda-agora/>. Acessado em: 06 abr. 2025. PARRA, Edwiges. Burnout, estresse, depressão ou estafa: entenda as diferenças. *Revista Marie Claire*, 2021. Disponível em: <https://revistamarieclaire.globo.com/Saude-Corpo/noticia/2021/11/burnout-estresse-depressao-ou-estafa-entenda-diferencas.html>. Acessado em: 06 abr. 2025. CUNHA, Carolina. Síndrome de Burnout - esgotamento profissional e a relação com o trabalho. UOL: atualidades. Disponível em <https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/sindrome-de-burnout---esgotamento-profissional-e-a-relacao-com-o-trabalho.html>. Acessado em: 06 abr. 2025.

TIEGHI, Ana Luiza. Atrás de sucesso, empresários são alvo fácil da síndrome de burnout. *Folha de S. Paulo*, 2019. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/03/atras-do-sucesso-empresarios-sao-o-alvo-mais-facil-do-burnout.shtml>. Acessado em: 06 abr. 2025.

<sup>6</sup> BRASSEY, Jacqueline; COE, Erica; DEWHURST, Martin; ENOMONO, Kana; JEFFERY, Barbara; GIAROLA, Renata; HERBIG, Brad. *Burnout: você está resolvendo o problema certo?* McKinsey & Company, 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/all-insights/burnout-voce-esta-resolvendo-o-problema-certo>. Acessado em: 06 abr. 2025.

clara evolução disso no mundo pós-pandemia, onde a vida corporativa se chocou com a vida pessoal, no momento em que o trabalho entrou definitivamente nos lares das pessoas. O trabalho remoto, a crescente escalada de softwares de gestão a distância, a inteligência artificial, e os aplicativos de comunicação online, tornaram-se parte da vida de qualquer pessoa no mercado de trabalho, estivesse ela preparada ou não. Ou pior, estivesse a empresa preparada ou não, para essa “invasão” ao ambiente privado – os lares das pessoas que trabalham e que tiveram que trabalhar *home office*. E a maioria das empresas, para não dizer a totalidade, não estava e ainda não está preparada.

Neste contexto, entende-se como necessária a avaliação da capacidade da liderança corporativa. Saber que uma boa liderança pode minimizar impactos negativos da pressão por resultados, da cobrança desmedida e proporcionar um bom senso de justiça e discernimento aos colaboradores e colaboradoras, é fundamental. Por outro lado, uma liderança ruim pode adoecer as pessoas, causando traumas incuráveis e prejuízos financeiros para a organização.

Neste estudo quero abordar a postura e o comportamento da liderança corporativa, principalmente no que tange ao desenvolvimento da sua espiritualidade. Estudos baseados nos conceitos de Danah Zorah e Ian Marshall,<sup>7</sup> que aborda, de uma forma direta “como ser espiritualmente inteligente em uma cultura espiritualmente embotada”, e que nos auxiliam a entender e perceber que algumas pessoas podem liderar equipes de forma mais fluída e positiva, focada no bem-estar das pessoas, no ambiente favorável, numa busca de sentido para as coisas e nos valores comportamentais que estabeleçam vínculos afetivos.

Avaliando a questão da necessidade de um amadurecimento espiritual das pessoas e entendendo que uma liderança pode envolver as pessoas na busca de melhores resultados, por meio de um engajamento solidário com o meio em que estão atuando e com as causas que desejam defender, faz muito mais sentido olharmos para as pessoas como seres que buscam a autorrealização por meio dos resultados dos seus esforços.

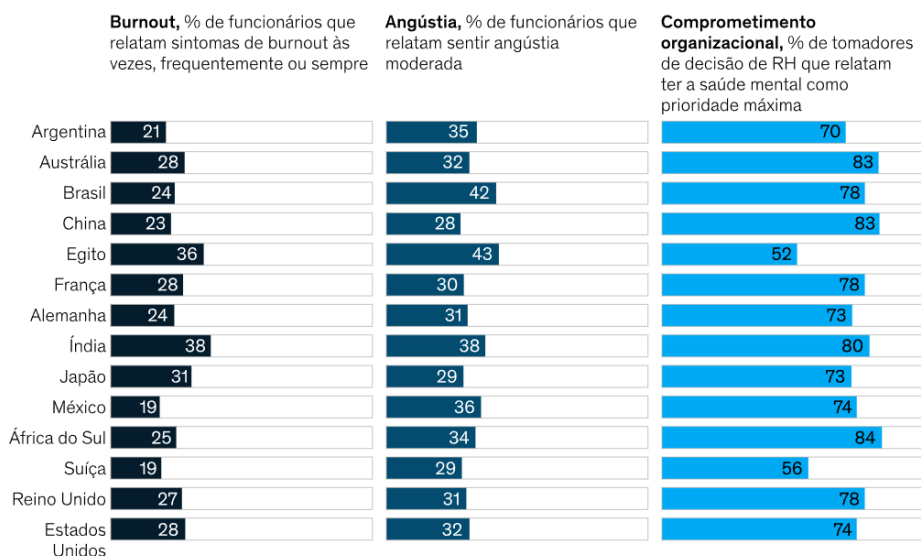
---

<sup>7</sup> ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *QS: Inteligência Espiritual*. 11. ed. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2023. p. 291.

Deste ponto de vista, olhando a questão da saúde mental das pessoas de alta performance nas empresas, em 2021 a Organização Mundial da Saúde (OMS) incluiu a Síndrome de Burnout<sup>8</sup> nas suas relações de doenças e trata esse mal como oriundo apenas do ambiente de trabalho. Ou seja, um tipo de estafa ou estresse agudo que a causa é originada somente do ambiente de trabalho; não é da família, não é dos amigos, não é do condomínio. Infelizmente, é fruto do ambiente de trabalho.

A McKinsey (renomada consultoria do mundo corporativo) reforçou, por meio de sua pesquisa (2022), que as pessoas que trabalham nas empresas pesquisadas reportaram altos índices de burnout e de angústia, comprometendo claramente sua saúde mental e o seu desempenho profissional, o que traz redução de produtividade, absenteísmo elevado, *turn-over* imotivado e inúmeros prejuízos para as organizações.<sup>9</sup> Podemos destacar essas percepções no quadro a seguir:

#### Resultados dos ambientes de trabalho por país



Nota: os funcionários e tomadores de decisão de RH entrevistados não são necessariamente da mesma organização  
Fonte: Pesquisa de Saúde Mental e Bem-Estar dos Funcionários do McKinsey Health Institute (2022); funcionários, n = 14.509; tomadores de decisão de RH, n = 1.389

**Figura 1** – Impacto dos ambientes corporativos tóxicos em cada país.

A pesquisa demonstra uma grande desconexão entre o entendimento dos empregadores e das pessoas que trabalham para as empresas sobre a questão da

<sup>8</sup> GRANATO, 2021, s/p.

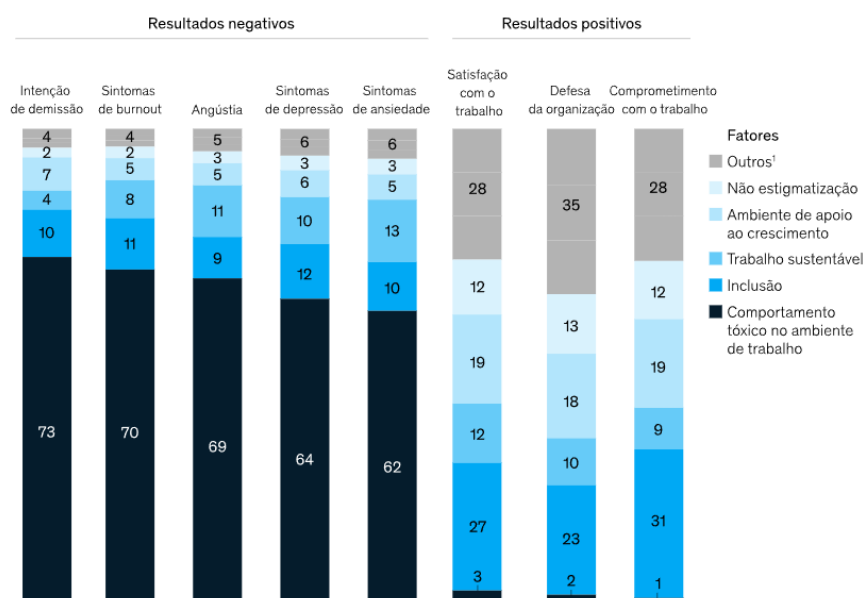
<sup>9</sup> Sólides e Estadão Blue Studio. Empresas brasileiras enfrentam rotatividade recorde e buscam soluções estratégicas. *Estadão* 150, 2025. Disponível em: <[https://www.estadao.com.br/economia/negocios/empresas-brasileiras-enfrentam-rotatividade-recorde-e-buscam-solucoes-estrategicas/?srsltid=AfmBOop3ZWnmAmx\\_74LjF6iEnS1622kBF79AUrn33lg1jOo8SOcLmEGH](https://www.estadao.com.br/economia/negocios/empresas-brasileiras-enfrentam-rotatividade-recorde-e-buscam-solucoes-estrategicas/?srsltid=AfmBOop3ZWnmAmx_74LjF6iEnS1622kBF79AUrn33lg1jOo8SOcLmEGH)>. Acessado em: 19 jun. 2025.

angústia e da estafa no ambiente corporativo, o que reforça o entendimento de que as empresas não estavam preparadas para o momento da pandemia do Covid-19 e do pós-pandemia, quando a urgência e a instantaneidade tomaram conta do mercado.

Na mesma pesquisa, há uma clara demonstração de que o ambiente insalubre coopera para o desenvolvimento dessa angústia e desses sintomas de esgotamento, tornando-se uma arena propícia para o desenvolvimento de transtornos mentais e para o burnout.<sup>10</sup>

### O comportamento tóxico é o principal fator causador de resultados negativos no ambiente de trabalho, tais como burnout e intenção de demissão

Fatores que contribuem para os resultados dos ambientes de trabalho,  
% de variação na medição dos resultados orientados por fator



**Figura 2** - O ambiente tóxico como principal fator causador de Burnout e demissões.

No gráfico acima fica claramente demonstrado que o comportamento tóxico das pessoas no ambiente de trabalho gera um clima desfavorável e nocivo ao emocional e psicológico dos colaboradores e colaboradoras. Isso acarreta em mais de 70% das motivações de um pedido de demissão e em 70% dos casos de burnout. Ambos os casos geram queda de produtividade e possíveis impactos negativos nos resultados das organizações.

Nas organizações, a liderança despreparada e municiada de ferramentas tecnológicas de supervisão (quase inspeção) possibilita a cobrança por volume de trabalho fora dos horários normais, sempre em busca da melhor entrega possível para

<sup>10</sup> GRANATO, 2021, s/p.

a organização, a qualquer custo. Essa liderança visa apenas a garantir sua promoção de cargo ou seu bônus de final de ano, e por consequência traz resultados maléficos para a equipe, gerando desgaste, estresse, conflitos e um péssimo ambiente de trabalho, podendo resultar, num futuro próximo, na perda de colaboradores devido a doenças psicológicas, causando problemas sociais e desequilíbrio no ambiente de produção das empresas, das cidades e até mesmo gerar custos de seguridade social.

A intenção principal deste trabalho é responder à pergunta central: a abordagem, nas empresas, do uso da Inteligência Espiritual pode contribuir para uma liderança mais assertiva e mais harmônica nas organizações, tornando o ambiente corporativo mais produtivo?

Neste sentido, iremos avaliar toda a problemática dessa pesquisa, buscando entender se a tecnologia, acelerada pela pandemia do Covid-19 e aliada a uma necessidade de melhoria de performance, em função da recessão causada pela pandemia e uma liderança despreparada e desestruturada emocionalmente, têm gerado ambientes tóxicos e insalubres, com pessoas em níveis máximos de estafa e até de Burnout?

A metodologia da pesquisa utilizada foi a de exploração bibliográfica, com livros e periódicos da área da saúde (psiquiatria), economia, administração, psicologia, teologia, espiritualidade, ciências da computação, artigos científicos, materiais de revistas e jornais, e amparado por materiais da internet que relatam esse problema tão atual e ainda com tanto a ser explorado.

Será desenvolvido nas próximas páginas conceitos e propostas, assim divididos: no capítulo a seguir, trarei à tona conceitos de gestão, de liderança, de ambiente corporativo e de clima organizacional, que servirão como cenário para a problemática exposta; no capítulo 3, irei discorrer sobre as mudanças tecnológicas, conceitos de Inteligência Artificial, conceitos e definições de Stress e Síndrome de Burnout, e a consequência da intensidade do uso da tecnologia e do ambiente de alta produtividade das organizações; no capítulo 4 serão apresentados os conceitos de Inteligências (Múltiplas, QI, QE e QS), a relação entre espiritualidade e religião, e entre a fé e a espiritualidade, o conflito de gerações no ambiente corporativo e os impactos no ambiente organizacional, além de uma análise detalhada da “pirâmide” das Hierarquias das Necessidades de Maslow, e como uma gestão amparada numa

liderança com alto desenvolvimento da Inteligência Espiritual pode melhorar o clima organizacional, tornando-o um espaço adequado para as pessoas trabalharem.

Todo o conteúdo tem a intenção de responder ao tema central deste trabalho, que é a seguinte pergunta: A abordagem nas empresas do uso da Inteligência Espiritual pode contribuir para uma liderança mais assertiva e mais harmônica nas organizações, tornando o ambiente corporativo mais produtivo?

Ao definirmos os motivos do stress, as causas da Síndrome de Burnout, os impactos da inteligência artificial e da gestão despreparada no ambiente organizacional, poderemos verificar o quanto o desenvolvimento da Inteligência Espiritual, definida por Danah Zohar e Ian Marshall, pode influenciar positivamente a liderança corporativa na condução das suas equipes de trabalho. E este será o foco e o objetivo central deste trabalho.

Assim, a partir do uso dos conceitos de Inteligência Espiritual no âmbito organizacional, na gestão das empresas e na liderança, e o seu impacto no clima organizacional, poderemos avaliar o quanto podemos melhorar o resultado da empresa e através de uma produtividade com viés positivo nas organizações. Ou seja, a relevância de ser um líder ou uma líder com alta Inteligência Espiritual é liderar de acordo com os valores empresariais que geram o sentimento de união e sentido de equipe nas pessoas.

Dada a relevância do tema, tanto no âmbito organizacional quanto no âmbito social, e até mesmo na questão da saúde e seguridade social, acredita-se na importância deste estudo e na necessidade de debater a Inteligência Espiritual na gestão das organizações e seu impacto na harmonia e no clima empresarial.



## 2 GESTÃO – Alinhamento de conceitos e de atributos.

Atualmente a expressão gestão tem tomado conta do dia a dia das pessoas. Tornou-se “gíria” falar sobre falta de gestão ou capacidade de gestão. E muitos usam a expressão até sem entender direito o conceito de gestão. E aí começam as dificuldades do dia a dia, da vida familiar, da vida profissional e da vida particular, e em particular, com o perdão do trocadilho, na esfera emocional, pois muitos falam até em gestão das emoções.

Existem muitos tipos de gestão nas empresas, por exemplo: gestão financeira, gestão de produção, gestão de vendas, gestão de produto, gestão do clima organizacional, gestão de clientes, gestão de pessoas, gestão de patrimônio, gestão de ativos, ou seja, gestão de várias coisas. E conceituar gestão não é tarefa fácil. Vários autores conceituam gestão através de atributos ou competências que compõem a gestão, pois a gestão por si só é repleta de complexidades para sua adequada conceituação.

Por outro lado, de forma leviana, podemos sugerir uma busca no dicionário Houaiss,<sup>11</sup> e conceituar gestão através do verbo gerir, que significa “exercer mando, ter poder de decisão; administrar, dirigir;” o que não nos ajuda muito, pois continuamos sem entender o que de fato é gestão, senão dar uma definição de “mandar nas pessoas”. Há bastante tempo assisti uma palestra sobre Gerente Inteligente e Diligente, não lembro o autor, mas gosto do termo diligente. E ele se encaixa muito bem no conceito de gerir, afinal, conforme o mesmo dicionário, diligência é “ter zelo na execução de tarefas; medida necessária para alcançar um fim”.<sup>12</sup> Então podemos considerar o gerente como alguém diligente, pois tem zelo e cuidado nas tarefas para alcançar um fim. E ser diligente, de acordo com o dicionário Soares Amora,<sup>13</sup> é ser zeloso, cuidadoso, ativo, aplicado e em prontidão. Precisamos entender que ter gestão, em todas as áreas da empresa, é garantir que todos os departamentos tenham cuidado e zelo com os objetivos e propósitos da organização. Então, para um entendimento mais simples e abrangente, a gestão é a integração de diversas áreas

---

<sup>11</sup> HOUAISS, Antonio. *Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010. p. 388.

<sup>12</sup> HOUAISS, 2010, p. 260.

<sup>13</sup> AMORA, Antônio Soares. *Minidicionário Soares Amora da Língua Portuguesa*. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 264.

que convergem os seus esforços, cuidados e zelo, para que os objetivos e propósitos de uma organização sejam alcançados. E aqui, começamos a ter a primeira e relevante informação, pois poderíamos conceituar gestão como a integração de inúmeros esforços para que os objetivos da organização sejam atingidos, sempre mantendo cuidados e zelo pelos propósitos estabelecidos pela organização.

Deixando o dicionário de lado por um momento, descrevemos neste capítulo, alguns conceitos de gestão a partir de antigos pensadores da administração, assim como as devidas atualizações desses pensamentos.

Se olharmos os primeiros pensadores da gestão, vamos ter os conceitos de gestão a partir da administração onde se explica assim: “A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”.<sup>14</sup>

Por outro lado, desejamos começar com um conceito mais atual, mas que também se baseiam nos primeiros pensadores da Administração como ciência, porém, foca na necessidade de cumprir com os atributos (ou habilidades) para que aconteça a gestão de fato. E assim, define-se gestão como “[...] a arte e a habilidade de planejar, controlar, organizar, comunicar, direcionar, inovar e executar ações que visam realizar um negócio ou desejo qualquer”.<sup>15</sup> São sete ações (atributos, funções ou habilidades) focadas em garantir a execução de um negócio ou de um desejo qualquer. Sete ações que facilitam a garantia do zelo, da prontidão e dos cuidados com os ativos, com as pessoas, com os recursos, com o propósito e com os objetivos financeiros e mercadológicos de uma empresa. Praticamente um *Hub* da garantia da sobrevivência organizacional.<sup>16</sup>

Esse olhar que visa atributos da gestão através de verbos (ações) como planejar, organizar, controlar, direcionar, comunicar, inovar e executar está diretamente ligado às teorias gerais da administração, nas quais inicialmente se buscava a organização e o controle acima de tudo (Administração Científica<sup>17</sup>, Teoria

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral de administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 11.

<sup>15</sup> BECKER, Gustavo et al. *Canvas pelos grandes mestres*. Porto Alegre: Educabooks, 2018. p. 10.

<sup>16</sup> MARIENSE, Luiz Carlos. *Administração: uma abordagem introdutória*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 1991. p. 30.

<sup>17</sup> TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

da Burocracia<sup>18</sup> e Teoria Clássica<sup>19</sup>). Depois, buscou-se a comunicação e o direcionamento e orientação correta, tanto das pessoas quanto das estratégias, e isso fica claro nos escritos de Elton Mayo, Abraham Maslow e Ludwig V. Bertalanffy (Teorias Comportamental,<sup>20</sup> Teoria das Relações Humanas<sup>21</sup> e Teoria Sistêmica,<sup>22</sup> inovação surge como uma necessidade de atualização do mundo moderno, ainda durante a Guerra Fria, e percebe-se uma necessidade de agilidade e adaptação flexível nas organizações (Teoria Contingencial de Alfred. D. Chandler)<sup>23</sup>. E as novas abordagens da administração que focam na complexidade do ambiente e na tendência da entropia e, por isso, priorizam uma disciplina constante e garantia da execução através de métodos e fórmulas de repetição.<sup>24</sup>

No fundo, os atributos de gestão se voltam ao controle e à forma, influenciados pelo meio e pelo desenvolvimento do ser humano, sendo atualizados apenas pela mudança do cenário atual de total envolvimento do indivíduo com a sociedade e da organização com o meio no qual se encontra.

Deixando um pouco de lado o conceito de gestão baseado nas Teorias Gerais da Administração, podemos avaliar o âmbito da gestão com uma visão mais sustentável, e aqui podemos afirmar que gestão é “[...] o processo de trabalhar com pessoas e recursos para alcançar um desempenho eficaz, eficiente e alinhado aos objetivos organizacionais”.<sup>25</sup> Neste conceito, é fundamental entendermos o que é eficiência e eficácia, e conforme o mesmo autor, eficácia “[...] descreve o grau em que o processo de gestão tem contribuído para as metas de gestão preestabelecidas [...]” e eficiência “[...] caracteriza-se pela proporção entre as entradas de recursos e o gerenciamento das saídas”.<sup>26</sup>

---

<sup>18</sup> WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. V. 2. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

<sup>19</sup> FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

<sup>20</sup> MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan. 1953

<sup>21</sup> MASLOW, A. H. A preface to motivation theory. *Psychosomatic Med.*, 1943, 5, 85- 92.

<sup>22</sup> BERTALANFFY, L.V. Teoria geral dos sistemas.5ed. Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 2010. Conf.

<sup>23</sup> CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral de administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p. 547.

<sup>25</sup> LAASCH, Oliver; CONAWAY, Roger N. *Fundamentos da Gestão Responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética*. São Paulo: Cengage Learning, 2015. p. 27.

<sup>26</sup> LAASCH; CONAWAY, 2015, p. 29.

Quando um conceito de gestão é baseado em “alcançar um desempenho eficaz, eficiente e alinhado aos objetivos organizacionais”,<sup>27</sup> voltamos ao conceito de que precisamos ter zelo, cuidado e esforços para garantir a sobrevivência da organização. É claro, entendendo que a eficácia deve ser avaliada constantemente para manter o desempenho e a eficiência acompanhada cuidadosamente para que haja equilíbrio entre entradas e saídas. E ambos, alinhados aos objetivos organizacionais, garantem a entrega dos resultados aos interessados. Neste caso, saber utilizar os recursos adequadamente e cumprir os processos e procedimentos previamente estabelecidos, é ser eficiente. Já, utilizar todo processo de gestão e os seus devidos atributos, conforme escrito anteriormente, para atingir os resultados, é o entendimento de ser eficaz. Ter os processos e atributos de gestão focados no resultado, mas prezando por um equilíbrio do uso dos recursos, é estar alinhado com uma nova linha de responsabilidade administrativa – a gestão que se preocupa com o todo (e todos) e não somente com os resultados.

E, se olharmos um conceito de gestão, a partir da ótica da empresa espiritualizada podemos entendê-lo como “[...] a arte e a competência de liderar pessoas e coordenar processos, em vista de realizar a missão de uma organização [...]”.<sup>28</sup> E aqui o autor reforça que a missão da organização está diretamente ligada aos seus princípios e seus valores, constituindo-se, assim, no embrião da cultura organizacional. De fato, o autor também demonstra “[...] gestão de sala de aula para o trabalho do professor, de gestão de pessoas em lugar de recursos humanos, de gestão de marcas, gestão do conhecimento e até em gestão do lar para as tarefas domésticas,”<sup>29</sup> o que está em total harmonia com a abertura deste capítulo, na medida em que traz exemplos e dá um sobrenome para a expressão gestão.

Nesse conceito, de uma empresa espiritualizada, conforme Murad, a abordagem de gestão inclui as pessoas como pilar fundamental para realizar a missão de qualquer organização, pois traz a informação de liderança de pessoas e coordenação de processos.

Ter um plano, um bom planejamento e dividir isso com a equipe é fundamental para atingir os objetivos. “Para ser eficaz, uma estratégia tem de ser elaborada e

---

<sup>27</sup> LAASCH; CONAWAY, 2015, p. 27.

<sup>28</sup> MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade*. Uma porta entreaberta. Porto Alegre: Editora Paulinas, 2007. p. 91.

<sup>29</sup> MURAD, 2007, p. 72.

pertencer àqueles que vão executá-la, quer dizer, o pessoal de linha”.<sup>30</sup> Quando Bossidy e Charan explicam isso, eles reforçam o que Murad escreve, pois, ao colocarem as pessoas no centro de uma boa gestão, além de humanizar a empresa, eles reforçam que o foco é o de que as pessoas entendam o sentido do que fazem, para poderem executar da melhor maneira possível os objetivos da organização.

Considerar as pessoas como parte do conceito de gestão vai além da humanização da empresa, isso garante a execução da estratégia e o alcance das metas e objetivos, além de desenvolver habilidades para possíveis promoções e melhoria no *turn-over*. “Um bom processo estratégico é uma das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”.<sup>31</sup>

Como consta no início do capítulo, para onde olhamos podemos ver a expressão gestão ser utilizada em vários âmbitos, trazendo um pouco mais de popularidade para a expressão.

Talvez, no ambiente do futebol seja o lugar em que mais se ouça a expressão gestão, pois um bom técnico possui “gestão de grupo”, um clube financeiramente bem-sucedido, possui uma diretoria com “uma boa gestão”, e também se ouve a expressão “gestão de conteúdo”, quando se evitam fofocas, assuntos internos que vazam para imprensa e outros meios que não são pauta do clube.

Por outro lado, é fundamental para esse estudo resgatar o conceito de administração (que, muitas vezes, confunde-se com o conceito de gestão). O conceito de administração mais difundido diz que a sua origem vem do latim “*ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro”.<sup>32</sup> Esse conceito de administração reforça a importância da liderança organizacional na condução da corporação.

Na verdade, a grande maioria dos conceitos de gestão e administração trazem a mesma referência e deferência para as pessoas, que, em alguns lugares, é considerado recurso humano. Tanto Murad, que traz “a arte de liderar pessoas”,<sup>33</sup> e

---

<sup>30</sup> BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 181.

<sup>31</sup> BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 181.

<sup>32</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 11.

<sup>33</sup> MURAD, 2007, p. 91.

também Laasch e Conaway, que reforçam a importância de “o processo de trabalhar com pessoas e recursos para alcançar um desempenho”<sup>34</sup> adequado aos objetivos organizacionais, percebe-se o enfoque nas pessoas. No entendimento de Chiavenato,

onde quer que a cooperação de pessoas, no intuito de alcançar objetivos comuns, se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a Administração - a função de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e com os melhores resultados.<sup>35</sup>

É possível fazer uma correlação do conceito de gestão desenvolvido por Laasch e Conaway e por Chiavenato, à medida que eles depositam a relevância da gestão no desempenho e no papel da liderança, incluindo o conceito de administração de Chiavenato, que revela a ação de servir ao outro.

O conceito de Gestão Responsável de Laasch e Conaway, baseia-se “num tripé de sustentabilidade, valores dos stakeholders e dilemas morais”.<sup>36</sup> O Conceito de administração, desenvolvido por Chiavenato, traz o significado de alguém que realiza algo sob comando de alguém, o que Laasch e Conaway chamam de papel central das Hierarquias Administrativas, na qual “[...] as áreas de influência dos gestores são tipicamente definidas por suas posições hierárquicas”.<sup>37</sup>

Ao comparar estes dois conceitos, pode-se entender que a gestão requer e depende de uma liderança ou de pessoas gestoras que direcionam e orientam outras pessoas que estão diretamente ligadas pela estrutura organizacional da empresa. A liderança (ou a gestão) são os principais motores propulsores da organização em direção aos objetivos e a garantia da manutenção dos valores, assim como a fonte de comunicação e o estreitamento dos laços com os *stakeholders*.

Poderia ser resumido num quadro da seguinte maneira:

---

<sup>34</sup> LAASCH; CONAWAY, 2015, p. 27.

<sup>35</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 10.

<sup>36</sup> LAASCH; CONAWAY, 2015, p. 35.

<sup>37</sup> LAASCH; CONAWAY, 2015, p. 36.



**Figura 3** - Influência das pessoas na gestão (próprio autor) 2025.

Mas as pessoas é que são o elo entre os processos (controles, tarefas, procedimentos e padronizações), os sistemas (informações para tomada de decisão), a organização (estruturas administrativas e diretrizes estratégicas) e a comunicação (do propósito, dos valores, da missão) com os resultados (eficácia de performance), com a execução da estratégia, com a eficiência no uso dos recursos e na capacitação de novos líderes, bem como no engajamento com o propósito organizacional. Portanto, sem a influência das pessoas não haveria gestão.

E é através dessa abordagem que reforçamos a necessidade de priorizar as pessoas para que os resultados organizacionais sejam alcançados. Fazer com que a estrutura, os processos, os sistemas, a capacitação e a comunicação trabalhem em função das pessoas, resultará numa maior eficácia e eficiência, garantindo uma melhor execução da estratégia. A inversão desse modelo, as pessoas trabalhando para os sistemas, para os processos, para a estrutura e sem a capacitação e a comunicação adequada, pode implicar em desajuste do clima organizacional, e, por consequência, num problema de gestão na equipe, ocasionando transtornos de saúde e de performance.

E atualmente, muitas pessoas estão escravas dos aplicativos, dos softwares de gestão e também da necessidade constante de relatórios, e sem o devido preparo, estão sofrendo para realizar simples ações. Isso tem contribuído demais para um

clima organizacional mais hostil e complexo, e é sobre isso que iremos tratar no próximo tópico.

## 2.1 Cultura Organizacional

A organização, independentemente de visar lucro ou possuir um fim de compromisso e melhoria social, é por si só um sistema complexo<sup>38</sup> com relações humanas falhas, egoístas e altamente propícia a gerar crises e conflitos<sup>39</sup>. As características culturais, o propósito, os valores e o engajamento das pessoas podem ser um diferencial positivo, quando forem bem trabalhados, mas podem ser negativos quando não são bem desenvolvidos ou quando a sensação de troca não é justa<sup>40</sup>.

E esse ambiente, um sistema complexo, de cultura e valores diversos que normalmente se unem, é o que chamamos de clima organizacional.

Antes de mergulhar definitivamente nos conceitos de Clima Organizacional, cabe esclarecer também os conceitos de Cultura Organizacional. O Clima Organizacional pode ser considerado um dos principais elementos da Cultura Organizacional, “[...] sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como interagem entre si, com os clientes e os elementos externos”.<sup>41</sup>

A cultura do ponto de vista humano, viabiliza a integração das pessoas num grupo, num espaço de convívio, no meio social, e pela perpetuação (pela ação de continuidade) orienta a maneira de um povo (ou de um grupo) a dar continuidade no seu modo de agir e pensar, repetindo seu modelo de ser.

De certa forma, a Cultura Organizacional também é assim, pois acaba repetindo a forma como as primeiras gerações construíram e conduziram o negócio da empresa, e como tudo vai se perpetuando no processo de sucessão da gestão ou dos proprietários.

De acordo com Souza, a cultura organizacional é:

---

<sup>38</sup> BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo. Ed. Atlas. 1979.

<sup>39</sup> MARX, Karl. *O Capital – Crítica da Economia Política*. Livro Primeiro: O processo de Produção do Capital. São Paulo: Abril Cultural. 1983. p. 50.

<sup>40</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3th ed. p.cm. San Francisco: The Jossey-Bass business & management series, 2004. p. 64.

<sup>41</sup> SOUZA, Carla Patrícia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: Inter Saberes, 2014. p. 103.

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para poder lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.<sup>42</sup>

Essa cultura desenhada por Souza, reforça uma conexão entre as percepções das pessoas de uma organização e a forma como a organização irá lidar com o mercado. Há uma clareza e uma ligação entre os valores compartilhados entre as pessoas da organização, e isso contribui para que as coisas funcionem bem e que tudo ocorra dentro do previsto. Existem processos que são desenvolvidos pelas organizações de formas tácitas e que funcionam repetidamente, ano após ano, sem terem sido desenhados ou escritos num fluxograma. Esse é o arranjo ou os pressupostos básicos a que a autora se refere, são ajustes que um grupo faz para se encaixar e poder lidar com as situações do cotidiano.

Na Cultura Organizacional, de acordo com Souza, podemos destacar três níveis: artefatos, valores assumidos e pressupostos adjacentes.

Os artefatos se resumem a tudo o que for relativo à estrutura da organização. São características visíveis, a exemplo de uma organização que trabalha por projetos, na qual a comunicação precisa fluir e o trabalho em equipe precisa ser realizado, não possuir divisórias e nem salas fechadas, seria uma forma de comunicar isso com clareza.

Com relação aos valores assumidos, pode-se entender como aquilo que a maioria das pessoas acredita – as crenças e valores básicos da organização. Normalmente isso está exposto na missão, visão e valores da organização. Ao pesquisarmos conceitos de valores, missão e visão das organizações, um bom exemplo é o que está disposto no site da Rede Globo,<sup>43</sup> onde é mais fácil perceber os princípios bem explícitos desta famosa organização, e ali está bem destacada a palavra diversidade como um grande valor social. Percebe-se o tempo desperdiçado das pessoas extremistas de direita, quando atacam a emissora como se ela estivesse errada ao promover a diversidade e a inclusão de minorias, fomentando apoio ao

---

<sup>42</sup> SOUZA, 2015, p. 21.

<sup>43</sup> Maior empresa de comunicação da América Latina. Maior produtora e fomentadora do mercado audiovisual do país, a Globo possui o maior complexo de estúdios do Brasil e reúne canais de TV aberta - com cinco emissoras próprias e uma rede de 118 afiliadas -, 20 canais de TV por assinatura, plataforma de streaming e produtos digitais. GLOBO. Disponível em: <<https://somos.globo.com/>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

público LGBTQIA+, em detrimento da família tradicional conservadora, pois (no site e na missão da Rede Globo) esse princípio está enraizado nos seus valores, na sua cultura, e também nas pessoas que lá trabalham e comungam do mesmo valor.

Nos pressupostos básicos estão contidos os elementos tidos como inegociáveis e inquestionáveis da organização, que resultam de um longo e contínuo processo de aprendizagem e, normalmente, decorrem dos ensinamentos e do perfil dos seus fundadores.<sup>44</sup>

Para Souza, a cultura organizacional desempenha as seguintes funções:

- a) Definição entre as fronteiras organizacionais e distinção entre as organizações;
- b) Criação de um senso de identidade entre os membros;
- c) Comprometimento do grupo no alcance dos objetivos comuns;
- d) Estabilidade no sistema social.<sup>45</sup>

A delimitação dos limites organizacionais e dos seus grupos, auxilia na tarefa de estabelecer estratégias diferentes daquelas dos concorrentes e alinhadas ao seu modelo de ser, e isso está diretamente ligado à conexão de seus membros, que compartilham dos mesmos objetivos, gerando um controle social estável no ambiente organizacional.

A Cultura Organizacional se manifesta numa organização através dos valores compartilhados pelas pessoas, mas que são diretamente influenciadas pelos fundadores da organização que estabeleceram um modelo a ser seguido e assim seguem ensinando e mantendo um modelo estável de perpetuação da organização.

## **2.2 Clima Organizacional**

Segundo Souza, o Clima Organizacional “[...] é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”.<sup>46</sup> E desta forma, pode se destacar o impacto da cultura (percepções e sentimentos) no dia a dia das

---

<sup>44</sup> SOUZA, 2015, p. 23.

<sup>45</sup> SOUZA, 2015, p. 25.

<sup>46</sup> SOUZA, 2015, p. 101.

peças no seu ambiente de trabalho e como isso pode influenciar, ou não, nos resultados da organização.

Dada a relevância do tema de pesquisa, o clima organizacional é fundamental para estabelecer o nível de espiritualidade da liderança. Um bom clima organizacional só é atingido graças, em boa parte, pela atuação da liderança, pois as pesquisas da GPTW<sup>47</sup> dedicam boa parte dos seus questionamentos ao perfil da liderança, ao modelo de gestão e também ao desdobramento de metas e comunicação de resultados.

O clima organizacional demonstra a total importância no bom desenvolvimento do trabalho e no dia a dia das pessoas que trabalham na empresa, pois como é dito à boca pequena, é nas empresas onde passamos a maior parte do nosso tempo de vida. A experiência de Hawthorne,<sup>48</sup> na sede da *Western Electric Company*, em 1927, demonstrou que o ambiente, a flexibilidade de comando, o bom relacionamento entre os funcionários e as funcionárias, e a possibilidade de expor seus sentimentos e pensamentos, trouxe um reflexo positivo na produtividade da organização.

O clima organizacional pode ser entendido como uma decorrência da Teoria das Relações Humanas, que buscou atender às demandas das pessoas, satisfazendo algumas necessidades individuais, visando ao alcance dos objetivos da organização. E disso, explica Chiavenato,<sup>49</sup> decorre o conceito de moral:

O moral é o responsável pelas atitudes das pessoas. Atitude é uma postura ou julgamento quanto a objetos, pessoas ou situações que predisõem as pessoas a um determinado tipo de comportamento. O moral elevado é acompanhado de atitude de interesse, identificação, aceitação, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho. Por outro lado, o moral baixo é acompanhado por atitudes de desinteresse, negação, rejeição, pessimismo e apatia em relação ao trabalho, além de problemas de supervisão e disciplina.<sup>50</sup>

Chiavenato afirma que o moral “[...] é uma decorrência do estado motivacional das pessoas provocado pela satisfação ou não das suas necessidades”.<sup>51</sup> De certa

---

<sup>47</sup> GPTW – Great Place to Work (as melhores empresas para trabalhar). *Consultoria especializada*. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

<sup>48</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 120.

<sup>49</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 120.

<sup>50</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 120.

<sup>51</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 121.

forma, o autor afirma que na medida em que as necessidades das pessoas são satisfeitas pela organização, ocorre elevação do moral e na medida em que as necessidades das pessoas são frustradas pela organização, ocorre rebaixamento do moral, e isso impacta diretamente no clima organizacional e na produtividade da organização.

O conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. De acordo com Chiavenato:

clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos.<sup>52</sup>

De acordo com o autor, o clima organizacional possui seis dimensões que podem ser percebidas pelos componentes do ambiente:

- a) Estrutura organizacional: pode impor limites ou liberdade de ação para as pessoas, por meio de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, especialização etc. Quanto mais liberdade, tanto melhor o clima.
- b) Responsabilidade: pode coibir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição quanto a decisões pessoais etc. Quanto mais incentivar, tanto melhor o clima organizacional.
- c) Riscos: a situação de trabalho pode ser essencialmente protetora, visando evitar riscos, ou pode ser impulsionadora, no sentido de assumir desafios novos e diferentes. Quanto mais impulsionadora, melhor será o clima.
- d) Recompensas: a organização pode enfatizar críticas e punições como pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados, deixando o método de trabalho ao critério de cada pessoa. Quanto mais estimular recompensas e incentivos, tanto melhor o clima.

---

<sup>52</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 539.

- e) Calor e apoio: a organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho como pode criar calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal. Quanto mais calorosa, tanto melhor o clima.
- f) Conflito: a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes como pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação. Quanto mais incentivo a diferentes pontos de vista, tanto melhor o clima.<sup>53</sup>

Baseado nessas dimensões, pode ser perceptível o impacto do Clima Organizacional no desempenho e na condição das pessoas. De acordo com o autor, quanto mais favorável for o clima organizacional, melhor será a condição de entrega das pessoas.

Para Souza, o Clima Organizacional pode conter quatro dimensões:

- a) Resistência à mudança – toda e qualquer alteração na rotina de trabalho gera quebra da estabilidade social da cultura organizacional.
- b) Estresse – toda e qualquer relação rotineira que envolva relacionamento entre as pessoas. Pode ser decorrente da quebra da intimidade das pessoas ou do excesso dela pelo abuso.
- c) Liderança – boas lideranças influenciam e motivam seus liderados e lideradas. Más lideranças abusam e geram desgaste, conflitos e o estresse.
- d) Motivação – estímulos internos das pessoas que podem ser “alimentados” pela organização para buscar melhores performances.<sup>54</sup>

De acordo com Souza, o “Clima Organizacional está relacionado à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham”.<sup>55</sup> Ele pode ser dinâmico, e pode inclusive ser alterado de uma hora para outra, basta uma tomada de decisão equivocada que impacte as pessoas.

---

<sup>53</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 540.

<sup>54</sup> SOUZA, 2015, p. 102.

<sup>55</sup> SOUZA, 2015, p. 103.

Para Heil, Parker e Tate,<sup>56</sup> um bom ambiente corporativo é o conjunto das crenças dos indivíduos e do respeito pelas pessoas, onde elas possam contribuir com as oportunidades que estarão postas para elas e superar os desafios que o mercado insinuará. Os autores reforçam que para criar um ambiente organizacional positivo é preciso “[...] começar com debate apaixonado pelas nossas hipóteses (desejos) e decidir o que defenderemos e, a seguir, começar a eliminar sistematicamente práticas incompatíveis com nosso desejo de conquistar criatividade e imaginação das pessoas”.<sup>57</sup>

Para estes autores, se a liderança consegue criar um ambiente positivo, as pessoas são capazes de entregar grande empenho emocional e intelectual e isso facilita a condução dos projetos e alcance das metas. Reforçam ainda, que um ambiente favorável, onde as pessoas participam das definições dos desejos da organização, também estimula a criatividade e a imaginação, que pode gerar diferenciais consideráveis num mercado de alta competitividade. O fato de possuir um ambiente favorável, diminui as dificuldades da liderança e aumenta engajamento nas pessoas, melhorando inclusive os resultados organizacionais.

É simples perceber que quanto mais se estimula, mais se receberá de volta em entregas e em performance. Quanto mais liberdade se dá, mais as pessoas buscam soluções criativas para os problemas. Quanto mais incentivar a assumir responsabilidades, mais se recebe comprometimento em troca. Quanto mais se impulsiona, melhor o clima fica, porque o desafio também move as pessoas. Quanto mais acolhimento houver, melhor será a relação entre as pessoas que trabalham na empresa. E quanto mais se escuta e se respeita as diferenças, mais positiva é a relação.

Não é difícil entender que um ambiente tóxico é aquele ambiente em que as pessoas são tolhidas de darem opinião, que as pessoas não possuem liberdade para sugerir mudanças e ações, que as pessoas não são desafiadas a ter uma atitude empreendedora, que as pessoas não são estimuladas com uma remuneração adequada, que as pessoas não são ouvidas e nem acolhidas, e que o único motivo de ser é o resultado da organização. Nesse clima organizacional, o ambiente é tóxico

---

<sup>56</sup> HEIL, Gary; PARKER, Tom; TATE, Rick. *A liderança e a revolução do cliente – o inevitável e imprevisível desafio de transformar a empresa voltada para o cliente em realidade*. São Paulo: Editora Pioneira, 1995. p. 191.

<sup>57</sup> HEIL, PARKER; TATE, 1995, p. 191.

e as pessoas sofrem e padecem. E muitas delas desenvolvem patologias, como mostrado no estudo da McKinsey, indicado na introdução deste trabalho.

O ambiente organizacional pode influenciar diretamente nos resultados de uma organização e claro, a liderança pode influenciar diretamente no ambiente organizacional. Portanto, a liderança é responsável direta pela entrega e pela produtividade daquelas pessoas que lideram e também pode transformar a organização num exemplo de gestão responsável, comprometida com os meios onde está inserida e com as pessoas que as cercam.

Kenneth Blanchard, autor de vários *best-sellers* sobre liderança, diz que “[...] o lucro é o aplauso que se recebe por cuidar bem dos clientes e por criar um ambiente motivador para a equipe”.<sup>58</sup>

Sua empresa de consultoria desenvolveu um modelo de Organizações de Alto Desempenho<sup>59</sup> (*High Performing Organizations*), uma acrônimo chamado **HPO SCORES**, onde a empresa foca e demonstra total clareza ao defender seis elementos:

- a. Informação Compartilhada (*Shared Information and Open Communication*) – dividir as informações para que as pessoas tomem decisões fundamentadas facilita a vida, não só da liderança, como também dos liderados e lideradas, pois, sentem-se mais confiáveis com uma comunicação aberta.
- b. Visão Arrebatadora (*Compelling Vision*) – é quando a organização possui um sentido nobre de propósito, as pessoas sabem qual a visão e a missão da empresa e sabem por que estão trabalhando naquele lugar. Normalmente, seus valores pessoais estão conectados aos valores da organização, e assim, caminham na mesma direção.
- c. Aprendizagem Contínua (*Ongoing Learning*) – as organizações de alto desempenho estão sempre preocupadas com a melhoria contínua e por isso, estão sempre desenvolvendo as pessoas e trazendo mais conhecimento para seu estabelecimento. O trabalho diferenciado é superar a barreira do aprendizado individual e criar um novo modelo de

---

<sup>58</sup> BLANCHARD, Kenneth et al. *Liderança de alto nível – como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011. p. 04.

<sup>59</sup> BLANCHARD, 2011, p. 09.

aprendizagem em grupo, onde tudo que se aprende esteja a serviço da missão e da visão da organização.

- d. Foco incansável em resultados voltados para o cliente (*Relentless focus on customer results*) - as organizações de alta performance invertem a questão de foco no cliente para foco do cliente. Sabendo quem são os clientes e suas demandas e necessidades, torna-se um exercício empático entregar ao cliente o que realmente lhe interessa.
- e. Sistemas e estruturas energizados (*Energizing Systems and Structures*) – todos os sistemas, processos, procedimentos e estruturas estão totalmente alinhados com a visão e missão da organização, e isso tende a facilitar a vida das pessoas, tornando a empresa menos burocrática e mais veloz. Se os sistemas, processos e estruturas estão tornando a vida mais difícil, então precisa ser revisado para que os resultados possam fluir.
- f. Poder compartilhado e alto nível de envolvimento (*Shared Power and High Involvement*) – nas organizações de alta performance o poder não está na cúpula da hierarquia. Organizações de alto desempenho buscam utilizar o que as pessoas têm de melhor para contribuir com o objetivo comum. As pessoas tendem a agir com mais comprometimento quando são responsáveis pelos seus atos e também quando possuem limites claros de autonomia e entendimento dos objetivos.<sup>60</sup>

Para se tornar uma Organização de Alto Desempenho, “a liderança é o motor”.<sup>61</sup> Numa organização de alto desempenho, o papel da liderança não é ser carismática e nem ostentar o poder, e sim dar apoio à cooperação e ao envolvimento.

A relevância da liderança no ambiente organizacional é absurdamente importante e o impacto que ela irá gerar nas pessoas, determinará se a organização atingirá seus objetivos ou se a organização sofrerá com times desunidos e descomprometidos.

---

<sup>60</sup> BLANCHARD, 2011, p. 08.

<sup>61</sup> BLANCHARD, 2011, p. 11.

## 2.3 Liderança

A Gestão do Clima Organizacional, segundo Souza, tem como principal objetivo “auxiliar os administradores a focarem os aspectos mais relevantes da organização”.<sup>62</sup> A autora ainda reforça que pode ser gerido por meio de pesquisas (como as citadas anteriormente – GPTW) até o momento da execução do plano de ação gerado a partir da pesquisa. Desta forma, pode-se afirmar que é fundamental gerenciar o Clima Organizacional, sendo essa uma tarefa da liderança da organização, seja no nível operacional, tático ou estratégico.

Para que isso ocorra, o fundamental é possuir liderança adequada e preparada para focar na gestão do ambiente organizacional de forma ordenada.

Para Charan,<sup>63</sup> em primeiro lugar é preciso gerenciar a si mesmo para depois gerenciar outras pessoas. O autogerenciamento é fundamental para ser um bom líder ou uma boa líder. O autor afirma que:

Quando as pessoas se tornam habilidosos colaboradores individuais que produzem bons resultados – especialmente quando demonstram a capacidade de colaborar com os outros – elas normalmente recebem responsabilidades adicionais. Quando demonstram capacidade de lidar com essa responsabilidade e atuar em conformidade com os valores da empresa, elas costumam ser promovidas a gestor de primeiro nível.<sup>64</sup>

Isso é um resumo da liderança no mundo corporativo, um somatório de: entregas de resultados, compromisso e responsabilidade com os outros, e conformidade com os valores da organização.

Dessa maneira, de certa forma até simplista, podemos dizer que para ser líder no mundo corporativo você precisa estar alinhado com os valores da organização, comprometido com a colaboração dos colegas e produzir bons resultados, a partir daí você começa a receber mais responsabilidades e mais atividades que permitem que se avalie como está desempenhando essas novas funções e então você pode ser promovido ou alçado a um cargo de gestão. E é a partir desse tripé que desenvolverei o raciocínio e o conceito de liderança, amparado em outros autores e outras autoras, mas que buscam o mesmo foco, o mesmo sentido.

---

<sup>62</sup> SOUZA, 2015, p. 139.

<sup>63</sup> CHARAN, Ram. DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de Liderança – o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009. p. 12.

<sup>64</sup> CHARAN, DROTTER, NOEL, 2009, p. 13.

Antes, porém, é possível trazer um conceito relevante que tem tomado conta do mercado corporativo nos últimos anos, em função da nova geração (Geração Z ou Zoomers), que é o propósito, onde “[...] cada qual tem sua própria vocação ou missão específica na vida; cada um precisa executar uma tarefa concreta que está a exigir realização”.<sup>65</sup>

Esse conceito de propósito e de vocação tem um efeito maior na atual geração do que nas gerações anteriores e tem impactado de forma intensa as lideranças organizacionais, uma vez que há o entendimento claro de que “[...] o trabalho só é uma vocação se alguém chamar você para fazê-lo e se ele for feito para quem o chamou, e não para você mesmo”.<sup>66</sup>

A chamada Geração Z quer saber o que seu trabalho irá contribuir e desenvolver no mundo e que benefício trará para as pessoas, e isso tem criado conflito nas políticas de recursos humanos das organizações, que sempre foram baseadas em bônus, remuneração e progressão de carreira, e precisam agora se focar em propósitos, em valores alinhados às pessoas e principalmente, compromisso com qualidade e bem-estar do ambiente e da vida das pessoas que são atingidas pelas organizações.

Os “Zoomers” “[...] querem que a balança entre a vida pessoal e o trabalho seja mais equilibrada, priorizam sua saúde mental, se preocupam com as mudanças climáticas e com a falta de emprego”.<sup>67</sup>

Atualmente esse choque de gerações (Baby Boomers, Geração X, Millenials e Geração Z) no ambiente de trabalho tem mudado e desafiado também as lideranças setoriais ou departamentais das organizações a se adaptarem rapidamente às mudanças, e o mais difícil, “[...] deixarem de lado o papel tradicional de determinar aos subordinados tudo que precisam fazer, e como e quando fazê-lo [...]”,<sup>68</sup> pois esse modelo não funciona mais. E também, em função da exigência do mercado, simplesmente já não se tem tempo para tanto (ficar tão perto às pessoas) e as

---

<sup>65</sup> FRANKL, Viktor E. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 57. ed. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2022. p. 133.

<sup>66</sup> KELLER, Timothy; ALSDORF, Katherine Leary. *Como integrar fé e trabalho*. Nossa profissão ao serviço do reino de Deus. São Paulo: Editora Vida Nova, 2014. p. 20.

<sup>67</sup> SACOMAN, Ana Carolina. *Geração Z: um guia prático para entender esses jovens hiperconectados que influenciam a sociedade com seus comportamentos e querem ser ouvidos*. São Paulo: Estadão, 2024. p. 05.

<sup>68</sup> BLANCHARD, 2011, p. 91.

peças também não querem essa interferência na forma delas realizarem suas atividades (desejam mais autonomia).

Os antigos conceitos, de acordo com Gustavo Becker, de liderança transformacional, formada por líderes agentes de mudança e que provocam inovação na organização, da liderança transacional, que estabelece relações de trocas, em função de objetivos e metas, e bônus e recursos para cumpri-los, numa clara intenção de ser mais eficaz, da liderança autocrática, que exige comportamento de cumprimento de processos e padrões, numa busca constante pela eficiência, a liderança democrática que visa uma maior participação com muito feedback e consultas antes da tomada de decisão, e do modelo *laissez-faire*, que dá liberdade, através de ampla delegação e autonomia, já não se encaixam mais numa única forma de atuar da liderança.<sup>69</sup>

É fato que as organizações não são iguais. As pessoas agem e reagem de forma muito diferente aos estímulos e aos modelos organizacionais. Mas o principal fator, as pessoas não aceitam mais aquela imposição do “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. O mundo mudou e a liderança precisa se adaptar também. Principalmente se quiser contribuir com um clima organizacional mais adequado e trazer melhores resultados para a organização.

Ainda se fala muito da tal liderança servidora de James Hunter,<sup>70</sup> que trata a liderança como uma habilidade, portanto, pode ser aprendida e desenvolvida. Em seu livro, ele tece o conceito de liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.<sup>71</sup> Hunter sustenta, baseado nos estudos de Max Weber (*The Theory Of Social and Economic Organization*), que a liderança deve ser exercida com autoridade (levar as pessoas a realizarem de boa vontade) e não com poder (coagir ou forçar a realizarem algo).<sup>72</sup>

E é aqui que começamos a entender a necessidade da liderança se adaptar aos novos liderados e lideradas.

---

<sup>69</sup> BECKER, Gustavo. *Foco, força e fé – Um novo caminho para novos líderes*. Porto Alegre: Editora Concórdia, 2021. p. 74.

<sup>70</sup> HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004. p. 24.

<sup>71</sup> HUNTER, 2004, p. 25.

<sup>72</sup> HUNTER, 2004, p. 26-27.

Se antes as pessoas aceitavam ser coagidas e forçadas a realizar alguma tarefa, hoje, elas precisam ser estimuladas e identificadas com o desafio proposto. “Os grandes líderes, por outro lado, têm a capacidade de inspirar as pessoas a agir. Eles oferecem um sentimento de propósito e de pertencimento que pouco tem a ver com qualquer incentivo externo ou benefício que se possa obter”.<sup>73</sup> Começar pelo porquê significa exatamente iniciar pelo motivo, pelo propósito, por aquilo que move as pessoas a estarem ali.

“Nietsche afirmava o seguinte: quem tem um porquê para viver pode suportar quase todo o como”.<sup>74</sup> Entender o porquê, o propósito, o motivo das pessoas trabalharem, está diretamente ligado à capacidade de ser líder atualmente. Vai muito além de simplesmente gerenciar equipes, dividir atividades, delegar responsabilidades ou entregar autonomia e gerar resultados. Liderar é engajar por propósitos, envolver as pessoas com a visão e a missão da organização, e principalmente, conduzir equipes de forma humanizada rumo aos objetivos da organização.

Susanne Andrade desenvolveu o conceito de uma liderança humanizada, pois não acredita mais na liderança por comando e controle, especialmente devido à falta de tempo que temos hoje em dia, e destaca cinco importantes maneiras de desenvolver esse estilo de liderança: 1) Liderar por meio de perguntas: trocar perguntas que revelam culpa por perguntas que movem a ação e solução; tirar o foco do “por quê” e direcioná-lo para “o como” e “o quê” fazer; 2) Exercitar o *feedback* constantemente: sair da avaliação do comportamento e encarar o feedback como elogio, afirmação e reconhecimento, focando sempre em comportamentos positivos; 3) Celebrar cada conquista: brindar o que é bom, reconhecer e valorizar, mas principalmente, reforçar que estamos no caminho correto, funciona como estímulo para a conquista de novos resultados; 4) Exercitar a empatia: demonstrar ser mais compreensivo com sentimentos e emoções, isso pode potencializar a sinergia no

---

<sup>73</sup> SINEK, Simon. *Comece pelo porquê*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018. p. 06.

<sup>74</sup> GARCIA, Héctor; MIRALLES, Francesc. *IKIGA!*: Los secretos de japón para una vida larga e feliz. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016. p. 51.

ambiente de trabalho e gerar conexões positivas; e por fim, 5) Ser exemplo: o que corresponde a fazer o que se espera e deseja que as pessoas façam.<sup>75</sup>

São cinco maneiras de desenvolver uma liderança e uma cultura organizacional que auxilia na melhoria do clima organizacional. A liderança humanizada tende a trazer um ambiente harmônico para a organização.

Além desses modelos já citados, também existem aqueles que se referem à Liderança Servidora, e muitos desses remetem seu estilo ao modelo praticado por Jesus, que foi um grande exemplo de líder servidor, altamente comprometido e eficaz. A expressão liderança servidora foi originalmente cunhada por Robert Greenleaf em 1970. Para Blanchard “[...] líderes servidores são aqueles que entendem que seu papel é ajudar as pessoas a alcançar suas metas [...]. Líderes servidores desenvolvem novos líderes”.<sup>76</sup>

Para o mundo corporativo, possivelmente este seja o principal papel da liderança: auxiliar as pessoas a buscarem os seus resultados e a desenvolverem novos líderes para a organização. No conceito de Hunter, “[...] o papel do líder e da líder é identificar e satisfazer as necessidades legítimas das pessoas[...]”,<sup>77</sup> e isso explora a questão dos propósitos, dos motivos das pessoas se engajarem numa organização.

Ao entender o conceito de liderança servidora, em conjunto com o conceito da liderança humanizada, é possível inferir que uma liderança servidora estará sempre focada em atender às necessidades das pessoas e, por meio da empatia, da celebração de conquistas, do *feedback*, de perguntas motivadoras e do exemplo, atender a essas necessidades legítimas das pessoas que trabalham para a organização.

Somam-se a esses conceitos de liderança, o que Laasch e Conaway desenvolveram como liderança responsável, focado num projeto de uma gestão responsável, como sendo “[...] o processo de construção das relações com stakeholders para a realização da visão e metas compartilhadas”.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> ANDRADE, Susanne. *O poder da simplicidade no mundo ágil*. Como desenvolver softskills e aplicá-las com scrum e design thinking para ter mais resultado com menos trabalho, em menor tempo. São Paulo: Gente, 2018. p. 135.

<sup>76</sup> BLANCHARD, 2011, p. 247.

<sup>77</sup> HUNTER, 2004, p. 82.

<sup>78</sup> LAASCH; CONAWAY, 2015, p. 45.

O ideal de liderança visa somar os conceitos de liderança humanizada, liderança servidora e liderança responsável, pois contempla o olhar para as interações humanas na organização com os objetivos estabelecidos pela visão da organização, sem abandonar os anseios pessoais e o alinhamento de propósitos entre as pessoas e a organização.

Essa Liderança Responsável-Humanizada-Servidora contribui de forma eficiente e eficaz para um bom ambiente organizacional e, através deste modelo, cria-se um clima organizacional favorável e adequado ao alcance de resultados e garantia de manutenção dos valores e da visão da organização. E nesse conceito de liderança, podemos afirmar que se estabelece “[...] um ambiente colaborativo que gera confiança e relacionamento transparente para que as pessoas entreguem resultados”.<sup>79</sup>

Não podemos esquecer que a estratégia tem que ser compartilhada e desenvolvida de forma a facilitar o trabalho daqueles que irão executá-la, e isso é uma das melhores formas de ensinar as pessoas a garantir a execução e também a manutenção da cultura organizacional que irá impactar no clima, no ambiente organizacional, de forma a contribuir para entregar os resultados esperados e alinhados com os propósitos de cada um.

Uma liderança preparada para desenvolver um programa de gestão de clima organizacional pode ser o diferencial de uma organização, inclusive para ser o guardião dos valores e princípios da organização, como também do disseminador da estratégia ao mundo operacional, mas para isso acontecer, a importância de possuir um excelente ambiente organizacional, um bom clima de trabalho é fundamental.

De acordo com Souza, os líderes devem estar preparados para desenvolver as etapas da gestão do clima organizacional, que são:<sup>80</sup> a) investigação – pesquisar juntos as pessoas as necessidades, interesses, satisfações e insatisfações; b) diagnóstico – tabular os dados e identificar os focos de satisfação e insatisfações; c) intervenção – desenvolver e elaborar planos de ação, buscando a melhoria dos pontos destacados; d) comunicação – divulgação dos resultados e das ações que serão implementadas; e) implementação – concretização do plano e execução das

---

<sup>79</sup> ANDRADE, 2018, p. 132.

<sup>80</sup> SOUZA, 2015, p. 140.

necessidades; f) monitoramento – acompanhamento constante das ações implementadas.

Uma Liderança Responsável-Humanizada-Servidora buscará integrar ao máximo a relação da cultura com o clima organizacional através do entendimento das necessidades das pessoas e do foco naquilo que é relevante para todas as pessoas da organização, executando um plano de melhorias focado nos principais aspectos levantados numa pesquisa ou numa avaliação de desempenho.

Para entender a necessidade das pessoas e daquilo que é relevante para quem trabalha na organização é preciso entender como as pessoas agem, reagem e pensam. Entender os conceitos de inteligência é fundamental, e não apenas os conceitos de QI (Quociente de Inteligência). Para exercer essa liderança é necessário ter empatia, saber lidar com as suas emoções e as emoções dos outros, desenvolver bons relacionamentos e buscar automotivação.

Não há como ter uma Liderança Responsável-Humanizada-Servidora sem a clareza do uso de Inteligência Emocional e, até mesmo, sem ter desenvolvido a Inteligência Espiritual, pois o conceito de humanizada está diretamente ligado aos entendimentos dos conceitos de Inteligência Emocional e o conceito de servidora está diretamente ligado aos conceitos de Inteligência Espiritual.

Neste próximo tópico desejo abordar as diferentes inteligências do ser humano para facilitar a atuação da liderança no campo das organizações.

### **2.3.1 Quociente de Inteligência e Quociente de Inteligência Emocional e Espiritual**

Ser líder é saber que a inteligência não é só a racionalidade pura, não é somente raciocínio lógico e não é somente sobre ter comportamento analítico-racional. Ser líder é saber entender o ser humano na sua essência, e a sua essência contém emoções, contém alta dose de irracionalidade, e contém a espiritualidade, que remete à objeção de consciência, que de acordo com o IBDR (Instituto Brasileiro de Direito e Religião) está relacionada ao direito de uma pessoa recusar-se a cumprir

uma norma ou uma lei, com base em convicções morais, éticas, religiosas ou filosóficas profundamente arraigadas.<sup>81</sup>

Ser líder é saber lidar com a complexidade das relações humanas que extrapolam a lógica e podem se chocar com os valores dos indivíduos, no profundo âmago da sua consciência.

Até meados do século passado, os indivíduos eram avaliados pelo seu QI, ou Quociente de Inteligência. Tudo era muito lógico, claro e bem objetivo. O aprendizado era medido pela capacidade cognitiva de uma pessoa em resolver os problemas das maneiras que os métodos eram ensinados. As pessoas eram treinadas para serem lógicas e racionalmente competitivas. Uma canção do Supertramp,<sup>82</sup> do início da década de 70, do século passado, expressa isso de forma muito clara. Mas, a partir do finalzinho do século passado, iniciaram-se outros estudos sobre a questão da inteligência e os resultados nos dizem muito mais sobre as pessoas do que uma simples avaliação do intelecto dos indivíduos.

Conceituar inteligência para aqueles racionais parecia simples: “[...] uma faculdade singular, utilizada em qualquer situação de resolução de problemas”.<sup>83</sup>

Ao conceituar Inteligência, Howard Gardner, coloca que “[...] implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural”.<sup>84</sup> Isso já demonstra a necessidade de ajustar a inteligência ao ambiente e à cultura do local, o que não necessariamente torna-se a inteligência algo somente lógico.

Augusto Cury chama a inteligência de Inteligência Multifocal (ou Multidinâmica, Multidimensional, Multifatorial ou Modificável) e a divide em três grandes áreas: a) O EU: Que consiste em fenômenos inconscientes, processos extremamente rápidos nos quais o cérebro busca dados na memória, processa a emoção e constrói a informação para solucionar problemas, formando a nossa consciência crítica e a nossa capacidade de escolha; b) O segundo elemento é o

---

<sup>81</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E RELIGIÃO. *Objecção de Consciência (ARE 1099099 e RE 611874 / STF)*. 2020. Disponível em: <<https://www.ibdr.org.br/pareceres-juridicos/objecao-de-consciencia-are-1099099-e-re-611874-stf/>>. Acessado em: 15 jun. 2025.

<sup>82</sup> Supertramp - The Logical Song. *YouTube*, 19 jun. 2025. 03min58s. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=1NxOuvPTnuQ>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

<sup>83</sup> GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. p. 19.

<sup>84</sup> GARDNER, 1995, p. 21.

estado do EU: São as variáveis que influenciam, em pequenas frações de segundos, a produção do pensamento. São variáveis como o estado emocional, a história existencial e o ambiente social, que determinam a forma como reagimos ou resolvemos uma determinada situação; c) O terceiro elemento é o somatório das duas primeiras, pois consiste nos comportamentos perceptíveis. Aqui estão incluídos raciocínio, memorização, maturidade, nível de tolerância, entendimento de generosidade, altruísmo, segurança e até mesmo o empreendedorismo.<sup>85</sup> Ou seja, na abordagem de Cury, pode-se dizer que a inteligência passa obrigatoriamente pela formação do indivíduo de maneira integral, seu raciocínio, suas experiências, seus valores, seus princípios morais e éticos, sua geografia cultural e sua capacidade de se relacionar com as pessoas.

Independentemente de serem Inteligências Múltiplas (Gardner) ou Inteligência Multifocal (Cury), o fato é que a inteligência não pode ser avaliada apenas pela lógica, ou seja, o QI. Os estudos de Gardner nos revelam outras inteligências, mas em nenhum momento ele estabelece equivalência de valor entre elas, dando peso maior a uma do que à outra; ele afirma que elas são faculdades (inteligências) complementares.<sup>86</sup>

As inteligências múltiplas de Gardner são: musical (habilidade em identificar, compor, tocar e apreciar padrões musicais como: compositores, maestros, produtores artísticos); corporal-cinestésica (traduz-se pela utilização do corpo para resolução de problemas e produção de produtos e serviços, por exemplo: dançarinos, atletas, artistas circenses, cirurgiões); lógico-matemática (capacidade de científica, dedutiva e realização de cálculos – exemplos: matemáticos, físicos, engenheiros); linguística (habilidade com idiomas e o uso da fala e da escrita para o alcance de objetivos – exemplos: escritores, poetas, advogados); espacial (refere-se à capacidade do indivíduo em situar-se e se orientar, bem como noções de espaço e localização, podemos tomar como exemplos: pilotos, navegadores, arquitetos, geógrafos); interpessoal (representada pela facilidade em entender os sentimentos, as motivações e as intenções das pessoas, utilizando-se disto para se relacionar bem com elas, podem ser bons exemplos disso: os professores, professoras, líderes religiosos,

---

<sup>85</sup> CURY, Augusto. *O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasi, 2008. p. 20-22.

<sup>86</sup> GARDNER, 1995, p. 29.

terapeutas, políticos; e intrapessoal (conhecer a si próprio, suas motivações, seus medos, forças e fraquezas pessoais, utilizando-se deste conhecimento para administrar suas atitudes e comportamentos, são típicos exemplos: os psicólogos, filósofos, terapeutas, conselheiros).<sup>87</sup> E essas inteligências podem se expressar em diferentes ambientes e de diferentes formas, atendendo às diversas realidades e demandas do mercado. E são, em boa parte, oriundas da genética e se manifestam indiferentemente da educação ou da cultura do indivíduo.<sup>88</sup>

Um outro conceito é o da Inteligência Emocional, que define muito bem o desafio de Aristóteles, descrito na *Ética a Nicômaco*: “Qualquer um pode zangar-se, isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa, não é fácil”.<sup>89</sup> Talvez esse dilema ou desafio, resuma muito bem o que se entende por inteligência emocional, ter equilíbrio e razão, e conseguir dimensionar adequadamente suas ações.

A complexidade da Inteligência Emocional está exatamente em ter equilíbrio em cinco domínios de aptidões que Daniel Goleman definiu como prioritário, são elas:

a) Conhecer as próprias emoções:

A capacidade de controlar sentimentos a cada momento é fundamental para o discernimento emocional e para a autocompreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles. As pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar a que emprego aceitar.<sup>90</sup>

b) Lidar com emoções:

A capacidade de confortar-se, de livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade que incapacitam — e as consequências resultantes do fracasso nessa aptidão emocional básica. As pessoas que são fracassadas nessa aptidão vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero,

---

<sup>87</sup> LASCH, Michael; orientadora: ROSA, Simone Carvalho da. *Gestão de pessoas: a teoria das inteligências múltiplas como ferramenta na gestão por competências*. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização em Gestão Estratégica em Marketing) - Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2014.

<sup>88</sup> GARDNER, 1995, p. 31.

<sup>89</sup> GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2011. p. 23. (Recurso digital da [www.livros.site](http://www.livros.site)).

<sup>90</sup> GOLEMAN, 2011, p. 73.

enquanto outras se recuperam mais rapidamente dos reveses e perturbações da vida.<sup>91</sup>

c) Motivar-se:

Pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a automotivação e o controle, e para a criatividade. O autocontrole emocional – saber adiar a satisfação e conter a impulsividade – está por trás de qualquer tipo de realização. E a capacidade de entrar em estado de “fluxo” possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam.<sup>92</sup>

d) Reconhecer emoções nos outros:

Entender o quanto nos custa não saber “escutar” as emoções, e os motivos pelos quais a empatia gera altruísmo. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração.<sup>93</sup>

e) Lidar com relacionamentos:

A arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros [...], mas, o cérebro é admiravelmente flexível, em constante aprendizagem. As nossas falhas em aptidões emocionais podem ser remediadas: em grande parte, cada um desses campos representa um conjunto de hábitos e respostas que, com o devido esforço, pode ser aprimorado.<sup>94</sup>

Realmente, um líder que possua um alto nível de autoconhecimento, uma boa capacidade de lidar com as suas emoções e com as emoções das outras pessoas, que seja motivado e que motive e engaje as pessoas no trabalho da organização e que saiba se relacionar adequadamente, é uma liderança capaz de transformar o ambiente e o clima organizacional, pois ele impacta positivamente nas pessoas, e não torna tóxico o ambiente.

A liderança que as organizações precisam é uma liderança que possua habilidades além da lógico-matemática (QI), Inteligências Múltiplas (no mínimo linguística, intrapessoal e interpessoal), e também tenha a capacidade da Inteligência Multifocal (sabe como agir e onde e quando agir, e a forma de agir), e obviamente,

---

<sup>91</sup> GOLEMAN, 2011, p. 73.

<sup>92</sup> GOLEMAN, 2011, p. 74.

<sup>93</sup> GOLEMAN, 2011, p. 74.

<sup>94</sup> GOLEMAN, 2011, p. 75.

possuir uma excelente Inteligência Emocional, conhecendo a si mesmo, os desejos dos outros e sabendo se comunicar.

Porém, as organizações desejam que essa liderança consiga encontrar formas de engajamento das pessoas através de valores, propósito das pessoas, princípios morais e éticos e motivações numa sociedade sustentável.

A liderança Responsável-Humanizada-Sustentável está plenamente ancorada nos conceitos de QI, em função da questão racional e lógica dos negócios, no conceito de QE, com a busca do autoconhecimento, da empatia, dos relacionamentos, da gestão das emoções, e além disso, também perpassa pelos conceitos de Inteligências Multifocais, entendendo o momento, os estágios e os níveis de relevância de cada um. Gardner chegou a expressar que existe uma forma de liderança baseada numa Inteligência Existencial, pois “[...] trata-se de uma inteligência que explora a natureza em suas múltiplas apresentações”.<sup>95</sup>

Baseado nos conceitos descritos por Gardner, a Inteligência Existencial se assemelha muito a Inteligência Espiritual, que quero abordar com mais profundidade no capítulo 4. A Inteligência Espiritual (QS – *Quocient Spiritual*) pode ser descrita como: “[...] a capacidade de se comportar com sabedoria e compaixão, mantendo a paz interior e exterior, seja qual for a situação”.<sup>96</sup>

A Liderança Responsável-Humanizada-Sustentável pode ser substituída por uma Liderança Integradora, onde os conceitos de QI (Quociente de Inteligência) que visam medir as capacidades cognitivas das pessoas; QE (Inteligência Emocional) que focam no relacionamento e na gestão das emoções (próprias e dos outros); e QS (Inteligência Espiritual) que está diretamente ligada ao propósito, busca por sentido de vida, valores e princípios éticos e morais; permitem um olhar holístico sobre a liderança e se somam aos conceitos de gestão e de liderança situacional na busca de uma melhor performance e maior produtividade para a organização.

Todas as inteligências, descritas acima, estão em equivalência, não existindo uma hierarquia entre elas, e, assim como Gardner afirma sobre as Inteligências

---

<sup>95</sup> WIGGLESWORTH, Cindy. *As 21 Habilidades da Inteligência Espiritual: o próximo passo além da inteligência emocional*. São Paulo: Cultrix, 2023. p. 62.

<sup>96</sup> WIGGLESWORTH, 2023, p. 34.

Múltiplas, também há uma complementaridade entre elas, que deve compor o melhor equilíbrio possível para auxiliar no bom clima organizacional.

Esse equilíbrio tem sido colocado à prova através da evolução e da popularização de outra inteligência, que tem crescido numa velocidade muito grande e gerado desequilíbrio em várias dimensões organizacionais. Embora não seja uma inteligência de origem natural, ela se vale das formas de inteligências descritas anteriormente e pode, de uma maneira acelerada, substituir parte das atividades daquelas que a criaram: a Inteligência Artificial. E esse será o foco do próximo capítulo.



### 3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL – As ferramentas e as redes sociais

Desde que o mundo é mundo, o ser humano convive com mudanças estruturais e com rupturas sociais que levaram ao desenvolvimento de novas tecnologias. A primeira grande mudança acontece no Éden, quando o homem ultrapassa o limite dado por Deus e cai derrotado pelo inimigo e, em pecado, precisa andar sozinho (Gn 2.8). A partir de então, o homem busca meios de sobreviver e começa a superar desafios constantes, usando suas inteligências e suas habilidades, rompendo constantemente as barreiras do conhecimento.

O economista russo, chamado Nikolai Kondratieff,<sup>97</sup> em seus estudos sobre a teorias das ondas ou ciclos econômicos,<sup>98</sup> demonstrou que um ciclo é composto por 4 (quatro) fases distintas (prosperidade, recessão, depressão e renovação, com um ponto de inflexão entre a expansão e a recessão) e elas são influenciadas diretamente por fenômenos econômicos e sociais. Kondratieff “[...] via a mudança tecnológica como influência importante no desenvolvimento das economias mundiais”.<sup>99</sup>

Já um outro economista e cientista político, estudioso da repetição, da vida cíclica e das teorias da ruptura criativa, Joseph Schumpeter, reforça que os ciclos “[...] resultam da conjugação ou combinação de inovações, que cria um novo líder na economia ou um novo paradigma”.<sup>100</sup> De acordo com Yolanda Vieira de Abreu e Helke

---

<sup>97</sup> ARQUIVO MARXISTA NA INTERNET. *Nova Política Econômica* – NEP. Dicionário Político. Disponível em: <[https://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/n/nova\\_politica\\_econo.htm](https://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/n/nova_politica_econo.htm)>. Acessado em: 15 jun. 2025.

<sup>98</sup> Nikolai Kondratieff foi pioneiro em antever a ideia de ciclos longos de 55 anos de duração. Ele não tinha intenção de constituir ou colocar fundamentos de uma teoria apropriada dos ciclos longos de 55 anos de duração, mas somente de provar a sua existência a partir das evidências empíricas presentes e expressas na história da economia mundial. Com esse propósito, ele catalogou informações e dados de quase todos os países, principalmente da França, Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha, procurando demonstrar empiricamente, que os mecanismos e leis que condicionam as ondas longas são provenientes de: modificações tecnológicas; guerras e revoluções; assimilação de novos países dentro da economia mundial e flutuações na produção de ouro (riqueza). ABREU, Yolanda Vieira de; SILVA, Helke Hernandes Raposo. *Ignácio Rangel e os ciclos de Kondratieff*. Palmas, 2019. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=MtcHhaGi078C&lpg=PR5&ots=c\\_HYiQd69w&dq=teoria%20dos%20ciclos%20economicos%20de%20Nicolai%20Kondratiev&lr&hl=pt-BR&pg=PA21#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=MtcHhaGi078C&lpg=PR5&ots=c_HYiQd69w&dq=teoria%20dos%20ciclos%20economicos%20de%20Nicolai%20Kondratiev&lr&hl=pt-BR&pg=PA21#v=onepage&q&f=false)>. Acessado em: 15 jun. 2025.

<sup>99</sup> ROSEBERG, Nathan; FRISHTAG, Claudio R. Inovação tecnológica e ciclos de Kondratiev. *Revista Pesquisa do Planejamento Econômico*. 1983. p. 679 disponível em: <[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6183/1/PPE\\_v.13\\_n.3\\_inova%c3%a7%c3%a3o.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6183/1/PPE_v.13_n.3_inova%c3%a7%c3%a3o.pdf)>. Acessado em: 15 jun. 2025.

<sup>100</sup> ABREU; SILVA, 2019.

Hernandes Raposo Silva, as teorias de Schumpeter reforçam que mudanças dos ciclos eram formadas por “[...] novo paradigma técnico e econômico, associada com uma base histórica particular, ou tecnologias fundamentais”.<sup>101</sup>

Os estudos de Schumpeter trazem à tona a importância da tecnologia na variação dos ciclos de Kondratieff, mas principalmente, reforça o protagonismo da variação ou inovação tecnológica nas rupturas criativas e o seu impacto na sociedade.

E foi através dessas rupturas, sejam sociais (revoluções) ou econômicas (guerras), que a humanidade teve agregada novas possibilidades ao seu cotidiano.

Se pegarmos os Ciclos de Kondratieff, ele reforça seus estudos num primeiro ciclo da Revolução Industrial e a ascensão da Inglaterra, com a máquina a vapor e a indústria têxtil (ênfase no algodão); num segundo ciclo com o crescimento do capitalismo através do desenvolvimento das ferrovias e da energia a carvão e a siderurgia (busca da mineração do aço) e um destaque para as economias alemãs e americanas; o terceiro ciclo com crises e tensões, como a revolução russa, a Primeira e a Segunda Grande Guerras com o advento dos motores à combustão; o quarto ciclo com a longa Guerra Fria e suas pequenas guerrilhas paralelas, que nos trouxeram a petroquímica, a televisão e radiofonia e o desenvolvimento eletrônico com mais intensidade. Neste quinto ciclo, os alunos de Kondratieff, demonstram os reflexos da Segunda Grande Guerra e da continuidade do embate entre americanos e soviéticos, sugerindo o avanço na energia nuclear, satélites e aviação comercial, bem como a tecnologia dos semicondutores. E é a partir do sexto ciclo, marcado pela triste experiência do 11 de Setembro, que temos a evolução da microeletrônica, a computação e a robótica, culminando agora na fibra ótica e novos materiais disponíveis em termos de tecnologia avançada para combate ao terrorismo, que chegamos ao estudo da Inteligência Artificial (IA).<sup>102</sup>

Desta forma, a Inteligência Artificial se apresenta como mais uma oportunidade no desenvolvimento de um novo ciclo econômico. Esse ciclo também pode ser chamado de Revolução Digital.

Para Martha Gabriel, o principal diferencial da Revolução Digital em relação as outras grandes revoluções tecnológicas “[...] não é a profundidade do impacto que

---

<sup>101</sup> ABREU; SILVA, 2009, p. 25.

<sup>102</sup> ABREU; SILVA, 2009, p. 27.

causa, mas a sua velocidade”.<sup>103</sup> E é este impacto, o da velocidade, que se tornou tema desse estudo.

É certo que a humanidade já passou por muitas mudanças e muitas rupturas tecnológicas, mas os estudos mostram que o tempo total de evolução da Inteligência Artificial, do estágio zero até o estágio atual foi de aproximadamente 7 décadas, ou o equivalente a duração de uma vida humana. Já o tempo da evolução da humanidade foi de 200 mil anos, desde a pré-história até aqui. Isso equivale a praticamente 3 mil gerações de indivíduos humanos.<sup>104</sup> Isso demonstra o quão está sendo difícil a adaptação da humanidade a este novo momento, a esta Revolução Digital.

Para conceituar Inteligência Artificial (vou utilizar majoritariamente apenas a sigla IA daqui em diante) é importante reforçar que é bem complicado, pois existem vários entendimentos e várias linhas que seguem pensamentos distintos.

Muitas pessoas têm a tendência de entender que IA é apenas uma ferramenta que interage com os seres humanos de uma maneira semelhante a outro ser humano.<sup>105</sup> Porém, vai bem mais longe do que isso, porque o próprio nome Artificial já causa dúvida, uma vez que não é uma inteligência de fonte natural, mas decorre de uma.

Um dos conceitos mais amplos pesquisados, neste trabalho, trouxe a definição de Inteligência Artificial:

É um campo da Ciência da Computação que se concentra na criação de sistemas e programas de computador que podem realizar tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana. Esses sistemas são capazes de aprender, raciocinar, tomar decisões e resolver problemas de maneira semelhante aos seres humanos.<sup>106</sup>

Fabrizio Carraro afirma que o conceito acima foi desenvolvido pelo ChatGPT<sup>107</sup> através de uma demanda sua para o aplicativo. Essa utilização tem sido

---

<sup>103</sup> GABRIEL, Martha. *Inteligência Artificial – do zero a superpoderes*. 2. ed. Barueri: Atlas, 2024. p. 07.

<sup>104</sup> GABRIEL, 2024, p. 40.

<sup>105</sup> MUELLER, John Paul; MASSARON, Luca. *Inteligência Artificial para leigos*. Rio de Janeiro: Altabooks, 2019. p. 42.

<sup>106</sup> CARRARO, Fabrício. *Inteligência Artificial e ChatGPT: da revolução dos modelos de IA Generativa à engenharia de prompt*. São Paulo: AOV Systems de Informática, 2023. p. 12.

<sup>107</sup> ChatGPT – evolução apresentada pela empresa OpenAI da ferramenta GPT-3, o gerador de linguagem. O GPT-3 é um modelo de linguagem de ponta que utiliza aprendizado de máquina para produzir texto com aparência humana. A robot wrote this entire article. Are you scared yet, human? *The Guardian*, 08 set. 2020. Disponível em:

uma constante, pessoas afirmando teses e teorias com informações vindas de aplicativos de Inteligência Artificial. O exemplo dado pelo autor é fantástico, uma vez que demonstra claramente como a IA tem se apresentado ao mercado e, principalmente, como o mercado tem reagido e utilizado suas facilidades.

De acordo com o site da IBM, gigante do segmento de tecnologia, “[...] as aplicações e dispositivos equipados com IA podem ver e identificar objetos”.<sup>108</sup> Seria bom se fossem apenas instrumentos para facilitar nossa vida, como identificadores de íris para substituir senhas e coisas desse tipo, mas o mesmo site continua com afirmação que “[...] eles podem entender e responder à linguagem humana. Eles são capazes de aprender com novas informações e experiências. Eles podem fazer recomendações detalhadas para usuários e especialistas”.<sup>109</sup>

E aqui que podemos começar a ter dificuldades, pois a maioria da população não possui capacidade de discernimento, de gerar perguntas adequadas ou preparo para lidar com respostas que podem ser enviesadas, em função do padrão do algoritmo que foram construídos. Além disso, a própria IBM afirma que já “[...] podem agir de forma independente, substituindo a necessidade de inteligência ou intervenção humana (um exemplo clássico é um carro autônomo)”.<sup>110</sup>

O conceito mais simples de IA, que podemos nos referir, é considerar como:

sistemas criados usando diferentes tecnologias para realizar tarefas que (em teoria) apenas uma inteligência humana poderia realizar, como a capacidade de raciocínio lógico, memória e o aprendizado com generalização (aprender com situações passadas para tomar melhores decisões no futuro) e inferência.<sup>111</sup>

Ou seja, são programas que, em tese, poderiam fazer o que somente a inteligência humana poderia realizar. Dá para dizer que é um ramo da computação que buscar viabilizar com que as máquinas se comportem e “pensem” da mesma forma humana.

---

<<https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/sep/08/robot-wrote-this-article-gpt-3>>.

Acessado em: 15 jun. 2025.

<sup>108</sup> STRYKER, Cole; KAVLAKOGLU, Eda. What is artificial intelligence (AI)? *IBM*, 2024. Disponível em: <<https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>>. Acessado em: 15 jun. 2025.

<sup>109</sup> STRYKER; KAVLAKOGLU, 2024.

<sup>110</sup> STRYKER; KAVLAKOGLU, 2024.

<sup>111</sup> CARRARO, 2023, p. 12.

Gabriel reforça o conceito de IA escrevendo que “[...] é a área da ciência da computação que lida com desenvolvimento de máquinas com a capacidade de imitar a inteligência humana”.<sup>112</sup>

Se irão pensar ou agir como humanos, ainda não temos essa certeza, mas o fato é que a IA já entrou em nossas vidas. E a IA, desde a popularização da Alexia – da Amazon, a integração do WhatsApp (através da MetaAI) com as suas inúmeras funcionalidades e sua conexão com infundáveis *chatbots*, e por fim, o ChatGPT, que seduziu muitas pessoas pela facilidade de criação de texto, imagens e geração de conteúdo, baseado em *deep learning*, já é considerada uma das principais ferramentas de trabalho, mesmo ainda sendo parte da Inteligência Artificial Generativa.

Antes mesmo deste século e dos movimentos vistos pelos ChatGPTs e Alexias da vida, já tínhamos visto e já tínhamos conhecimento de experiência com IA, mas estava muito longe de nós, aliás, ainda parecia filme de ficção científica.

Quando o computador *Deep Blue* derrotou o enxadrista campeão mundial Garry Kasparov, em 1997 (há quase 30 anos) a inteligência artificial (e muito bem programada para um tabuleiro de xadrez) dava seus primeiros passos, mas não impactava a sociedade em geral.<sup>113</sup> O fato é que em menos de trinta anos se popularizou e passou a tomar conta das nossas vidas, ou alguém ainda compra um mapa para traçar seu roteiro de viagem? Basta acionar o *waze* ou até mesmo o *google maps* e colocar no painel do seu carro e as rotas vão sendo faladas e orientadas ao longo do caminho.

Aproveitando os exemplos citados, de acordo com Carraro,<sup>114</sup> é possível dividir a IA em Inteligência Artificial Fraca ou Estreita (ANI - *Artificial Narrow Intelligence*) e Inteligência Artificial Forte ou Geral (AGI - *Artificial General Intelligence*).

São consideradas Inteligência Artificial Estreitas as IAs que são projetadas e treinadas para executar uma tarefa específica como: a) as assistentes virtuais (Alexia, Siri etc.) que buscam responder às demandas do usuário de forma básica e limitada;

---

<sup>112</sup> GABRIEL, 2024, p. 56.

<sup>113</sup> LEE, Kai-fu. *Inteligência Artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos comunicamos e vivemos*. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019. p. 17.

<sup>114</sup> CARRARO, 2023. p. 17-20.

b) os sistemas de recomendação como os da Netflix, Spotify e Amazon, que analisam o comportamento do usuário e recomendam aquilo que fica mais adequado ao seu perfil, mas não são capazes fazer julgamentos ou compreender o conteúdo que é recomendado; c) os veículos autônomos, como os carros da Tesla, que podem navegar e tomar decisões baseadas em seus sensores e dados dos mapas das estradas; d) *softwares* de reconhecimento de voz, que são aquelas aplicações que podem transcrever a fala humana com precisão, mas não interpretam o seu significado; e) filtros faciais, aqueles aplicativos que usam a imagem do seu rosto para criar uma imagem mais velha ou mais jovem, transformando o rosto analisado. Neste momento, pode-se perceber que todas essas Inteligências Artificiais são focadas em apenas um uso e altamente especializados para isso.<sup>115</sup>

Já as Inteligências Artificiais Forte ou Geral (AGI - *Artificial General Intelligence*) são aquelas que possuem certa similaridade com a inteligência humana, capazes de entender, aprender, adaptar-se e implementar conhecimento como nós mesmos fazemos. Ainda não temos um exemplo claro de uma AGI, mas temos um indício de que o ChatGPT 4.0, da OpenAI, pode ser considerado um início de uma AGI.<sup>116</sup>

Uma ruptura ainda maior seria a Superinteligência Artificial que se refere a uma forma hipotética de uma IA que não só se igualaria à mente humana, mas a superaria em todos os sentidos e se tornaria consciente de si mesma.

Nessa mesma linha de raciocínio, existem estudos que tratam da Singularidade Tecnológica. Num artigo da Revista Exame, de agosto de 2023, eles conceituam o que é a Singularidade Tecnológica e a descrevem como “[..] um momento futuro onde a aceleração tecnológica exponencial de máquinas e sistemas podem superar a compreensão e controle humanos, resultando em profundas mudanças na sociedade”.<sup>117</sup> Esse momento futuro tem sido estudado há mais de trinta anos, e o matemático e cientista da computação e escritor de ficção científica, Vernor Vinge, é o seu maior expoente. Mas isso ainda é tema de filmes de ficção científica.

---

<sup>115</sup> CARRARO, 2023. p. 17-20.

<sup>116</sup> CARRARO, 2023. p. 17-20.

<sup>117</sup> LEMOS, Amanda. A inteligência artificial pode superar a humana? Entenda o que é singularidade tecnológica. *Revista Exame*, 2023. Disponível em: <<https://exame.com/inteligencia-artificial/a-inteligencia-artificial-pode-superar-a-humana-entenda-o-que-e-singularidade-tecnologica/>>. Acessado em: 03 abr. 2025.

A inteligência artificial pode se dividir em: processamento de linguagem natural; *machine* e *deep learning*, que, de acordo com João Albino e Vânia Valente,<sup>118</sup> é o aprendizado profundo da máquina; reconhecimento da fala; visão computacional; e robótica. E conceitua-se assim:

- a) *Machine Learning* - o aprendizado da máquina, que significa sistemas que aprendem por conta própria a partir da análise conjunta de dados.<sup>119</sup> Spotify e Netflix são exemplos de *Machine Learning*. O *Deep Learning* utiliza redes mais profundas para análises de dados e cruzamento de informações. Um exemplo de *Deep Learning* são os reconhecimentos faciais dos *smartphones* e também os assistentes virtuais como Alexia e Siri, que reconhecem comandos de voz.
- b) Processamento de linguagem natural: são programas que podem compreender, interpretar e gerar linguagem, indiferentemente da língua falada ou código de programação. O ChatGPT é um exemplo disso.
- c) Reconhecimento de fala: são sistemas que leem ondas sonoras e podem convertê-las em texto ou comandos. O LuzIA e o ZapIA Brasil são mecanismos que transcrevem mensagens de voz (de áudio) no WhatsApp para texto.
- d) Visão Computacional: capacidade das máquinas de interpretar visualmente o mundo através de imagens e vídeos. Sistemas de reconhecimento de biometria, facial e carros autônomos são bons exemplos disso.
- e) Robótica: área da engenharia mecatrônica que demonstra que pode haver interação física com o mundo real. Comum na indústria, logística e armazéns, e também na área militar.<sup>120</sup>

Analisando friamente, a IA já nos envolve todos os dias, mas ainda mais no dia a dia corporativo. Alguns exemplos são bons para elucidar: nas empresas, as tomadas de decisão a partir do uso das ferramentas de *Power BI*, que integram recursos das IA para análise de dados e construção de relatórios, que serviriam para

---

<sup>118</sup> ALBINO, João Pedro. VALENTE, Vânia Cristina Pires Nogueira (organizadores). *Inteligência artificial e suas aplicações interdisciplinares*. Rio de Janeiro: E-publicar, 2023.

<sup>119</sup> CARRARO, 2023, p. 27.

<sup>120</sup> ALBINO, VALENTE, 2023, p. 145.

facilitar o trabalho humano. No ambiente das Instituições de Ensino, onde as plataformas que se relacionam com os pais e alunos, quase que instantaneamente, permitem a otimização das tarefas educacionais do dia a dia das escolas. Os sistemas das Instituições de Ensino auxiliam no planejamento, nos reforços de conteúdo, na agenda e até mesmo na captação de alunos. O WhatsApp integra e entrega inteligência artificial através da MetaAI, que permite funcionalidades de agenda, programação de respostas, oferece sugestões, e permite questionamentos em diversos tópicos.

Embora já estejamos totalmente envolvidos por Inteligência Artificial, nosso dia a dia é complementado por IA e também facilitado por ela. Claro, para aqueles que estão habituados e foram preparados para usá-las.

É oportuno lembrar a dificuldade dos idosos ao acessar o internet banking no início deste século. Uma reportagem do jornal Zero Hora destaca justamente a dificuldade das pessoas mais velhas em se adaptarem ao uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) no aplicativo do INSS para evitar fraudes.<sup>121</sup>

E, partindo desse mesmo problema, que é o fato de que essas ferramentas vieram para apoiar e auxiliar o trabalho humano, e atualmente estão subvertendo a lógica, gerando um grande desgaste (doenças de trabalho) em função da necessidade constante de acesso às plataformas pelos profissionais, para responder às demandas e também atender às rotinas, que vamos detalhar mais adiante.

Acreditamos que muitos nem estavam preparados para a enxurrada de informações e de plataformas que viriam a tomar conta do mercado de trabalho a partir da pandemia, quando precisamos utilizar com mais afinco as ferramentas de trabalho remoto.

Vejamos os casos dos professores quando tiveram que adaptar seu trabalho em sala de aula para o remoto. Ou ainda os profissionais de *telemarketing* (ou atendimento online) que tiveram que se aparelhar em casa e se adaptar rapidamente a sistemas que antes não eram acessados e nem tão conhecidos.

---

<sup>121</sup> ROCHA, Paulo. Senhas e reconhecimento facial: fraude no INSS expõe idosos a “calvário” tecnológico. *Zero Hora*, 2025. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/60-mais/noticia/2025/06/senhas-e-reconhecimento-facial-fraude-no-inss-expoe-idosos-a-calvario-tecnologico-cmc2bb47j00ab013og8vp09kc.html>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

O fato é que vivemos num mundo digital onde tudo foi transferido para a *web*. É chavão lembrar que economia digital engoliu vários gigantes do mercado como a Kodak, a Blockbuster e Blackberry, mas incrivelmente, o homem voltou a trabalhar com mais proximidade de casa, como era nos séculos passados, quando ainda estava no campo, na vida rural, e isso a economia digital também proporcionou.

O problema é que a pressão por resultados, a velocidade da informação e a necessidade de respostas quase instantâneas mudaram o modelo de trabalho e a qualidade de vida das pessoas (comparando com a vida rural de antes). Trabalhar em casa ou bem próximo de casa já não é tão agradável assim.

E parte disso aconteceu porque as ferramentas digitais evoluíram, há uma velocidade na atualização das tecnologias, e a Inteligência Artificial virou rotina na nossa vida, invadindo nossas casas e aumentando nossa exposição e nosso tempo dedicado às atividades laborais.

A Pandemia do Covid-19 “[...] abriu a porta para uma transformação muito mais ampla. Toda vez que uma tarefa muda para o reino digital, torna-se mais fácil usar um software para automatizá-la e otimizá-la”.<sup>122</sup> O fato é que a velocidade em que ocorreu a mudança da IA nas nossas vidas tem a ver com a necessidade que a pandemia trouxe de nos comunicarmos, de trabalharmos e de sermos produtivos fora do ambiente corporativo.

O fato de que, com o volume crescente de digitalização e serviços virtuais, nós:

[...] estamos a caminho de introduzir IA na maioria de nossas instituições e organizações pela simples razão de que ela as faz funcionar melhor. Mas isso certamente significará que menos humanos serão necessários para trabalhar, porque a IA fará as coisas com mais eficiência.<sup>123</sup>

E isso, com certeza, irá adoecer mais pessoas e talvez alijar algumas pessoas do mercado de trabalho, tornando-as obsoletas ou obrigando-as a executar funções manuais ou operacionais que uma máquina não consegue realizar, ainda.

A Singularidade Tecnológica ainda é filme de ficção, mas muitas pessoas já estão precisando se adaptar à invasão de aplicativos, *softwares* de gestão,

---

<sup>122</sup> ZAKARIA, Fareed. *Dez lições para o mundo pós-pandemia*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021. p. 109.

<sup>123</sup> ZAKARIA, 2021, p. 123.

plataformas de atendimento virtuais, salas de reuniões virtuais, que antes nem eram pensados para o seu segmento, mas desde a pandemia se tornaram normais. E esse normal invadiu a privacidade das pessoas, dificultando o ato de se desligar para o descanso num final de semana, por exemplo.

Se a Singularidade Tecnológica vai acontecer de forma rápida, ou lenta, não se sabe, mas o fato é que já existe uma certa escravidão e sujeição dos humanos às ferramentas de Inteligência Artificial.

Quando o *Deep Blue* derrotou o campeão mundial de xadrez Garry Kasparov, o único emprego que corria risco de ser substituído pela Inteligência Artificial era o do enxadrista, agora, mudou bastante.<sup>124</sup>

Porém, enquanto o fenômeno da Singularidade Tecnológica não ocorre, os humanos terão que continuar nos seus postos de trabalho, e aqui é que precisamos abrir um capítulo à parte, para tratar dos malefícios decorrentes dessa invasão tecnológica e desta busca desenfreada por produtividade, eficiência, eficácia e resultados nas organizações.

### **3.1 Estresse causado pelo uso desmedido da Inteligência Artificial no pós-pandemia**

Atualmente, a ascensão e a velocidade da evolução da Inteligência Artificial, suas ferramentas e as formas de uso, no nosso dia a dia corporativo, têm causado estresse no ambiente de trabalho e gerado complexidade no clima organizacional de uma forma muito rápida e intensa, seja pela invasão das suas ferramentas na vida pessoal de contratados pela empresa ou pelo receio da perda do emprego pela substituição da pessoa por uma ferramenta ou por um programa.

Para facilitar todo o entendimento, vale conceituar que a expressão estresse é oriunda da física, e para esta área do conhecimento, tem o sentido de grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida à pressão.

---

<sup>124</sup> LEE, 2019, p. 17.

Hans Selye utilizou este termo para denominar “[...] aquele conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige um esforço para adaptação”.<sup>125</sup> Ainda reforça que:

Estresse é essencialmente um grau de desgaste no corpo e da mente, que pode atingir níveis degenerativos. Impressões de estar nervoso, agitado, neurastênico ou debilitado podem ser percepções de aspectos subjetivos de estresse. Contudo, estresse não implica necessariamente uma alteração mórbida: a vida normal também acarreta desgaste na máquina do corpo.<sup>126</sup>

Nem todo estresse é negativo ou causa doença. É possível ter níveis de estresse saudáveis que, inclusive, melhoram a produtividade. Há uma divisão dos tipos de estresse em Adaptativos ou Não-Adaptativos. Os estresses Adaptativos são reações que nosso organismo possui e nos colocam em estado de alarme, de prontidão, despertam o medo e a autopreservação, e são os maiores responsáveis pelos melhores resultados nos esportes, estudos e até no trabalho.<sup>127</sup>

Não dá para simplesmente afirmar que toda situação de estresse causa mal-estar. E também não são todas as pessoas que em situação de estresse irão sucumbir ou adoecer. As pessoas mais resilientes tendem a se adaptar facilmente a um estresse crônico enquanto outras pessoas, mais vulneráveis, diante desse mesmo estresse crônico tendem a adoecer. Para essas pessoas, o estresse adaptativo se transforma em não-Adaptativo (também chamado de estresse patológico) e essas pessoas tendem a sofrer com essas reações do organismo.<sup>128</sup>

O médico, escritor e palestrante, Augusto Cury, também reforça que os níveis de ansiedade que estamos vivenciando tem muito mais a ver com a quantidade de informações que estamos absorvendo do que com qualquer outro motivo.<sup>129</sup>

Ainda relativo aos fatores causadores de estresse, aponta-se as consequentes inovações tecnológicas, aliadas à velocidade das mudanças

<sup>125</sup> SELYE, Hans. *Stress. A tensão da vida*. São Paulo: IBRASA, 1965 apud LIBERATO, Humberto Luiz. BALLSTAEDT, Eduardo Henrique. ABRIL, José Del Carmen Jurado. *Estresse no trabalho*. TCC. 52 f. (Especialização) - Curso de Especialização em Medicina do Trabalho, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001. p. 07. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/104976>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

<sup>126</sup> LIBERATO; BALLSTAEDT; ABRIL, 2001, p. 07.

<sup>127</sup> MENDANHA, Marcos. *O que ninguém te contou sobre Burnout*, prevenção (organizacional e individual), sintomas, diagnósticos, tratamento, além de todas as repercussões previdenciárias e legais. 2. ed. São Paulo: Mizuno, 2024. p. 29.

<sup>128</sup> MENDANHA, 2024, p. 31.

<sup>129</sup> MATTES, Tiago. *Burnout: da exaustão a plenitude com Deus*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2024. p. 80.

no processo produtivo, fazendo com que as pessoas desenvolvam competências e habilidades. Assim, as pessoas são solicitadas a se adaptarem às novas exigências impostas no mercado de trabalho, aperfeiçoando-se sempre, gerando a cada mudança a sensação de incapacidade.<sup>130</sup>

Essa sensação de incapacidade tem gerado os maiores desgastes e levado à quantidade enorme de licenças e atestados nas organizações. Tanto que a própria OMS determinou que a Síndrome de Burnout seja considerada uma doença específica causada pelo ambiente corporativo, ou seja, reflexo de um ambiente de trabalho tóxico e inviável.

O fato é que a pandemia acelerou o processo de virtualização de ambientes corporativos e transformou bastante o mundo do trabalho como conhecíamos antes de 2019. As coisas foram feitas de forma rápida e alguns hábitos foram mudados e, agora, sabemos que não foi para melhor, mas na época, foi necessário, e é sabido que “[...] o coronavírus estreitou de vez nossas relações com a tecnologia. Acelerou mecanismos de integração e, nesse processo, deu nova urgência a debates antigos, como o do direito à privacidade”,<sup>131</sup> afinal o uso de geolocalizadores de celulares, aplicativos de reconhecimento facial e, outras ferramentas, invadiram nosso dia a dia.

Mas o que mais invadiu foram as ferramentas conectadas à Inteligência Artificial, que promoveram uma enxurrada de informações e dados aos trabalhadores e às trabalhadoras que tiveram que administrar informações que antes não usavam.

Por exemplo, os professores e as professoras de ensino fundamental que tiveram que postar suas aulas ou, ainda, adaptar suas aulas conforme às necessidades e dificuldade de acesso dos alunos e das alunas. E hoje, passados mais de meia década da pandemia, continuam adaptando e atendendo demandas via mesmas plataformas que foram introduzidas na virtualidade do ambiente remoto, e que se mantiveram no ambiente presencial. Um aumento de tarefa e de tempo que, antes da pandemia, não existia, sem a devida compensação financeira (lembre-se dos conceitos de clima organizacional de Chiavenato onde a recompensa é fator motivador de bom clima).

---

<sup>130</sup> SILVA, Karina Ramos da. *Estresse no Ambiente de trabalho: causas, consequências e prevenções*. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Administração, Fundação Educacional do Município de Assis, Fema, 2013. p. 32.

<sup>131</sup> NEVES, José Roberto de Castro (Org.). *O mundo pós-pandemia: reflexões sobre uma nova vida*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2020. p. 207.

Dados oficiais do Ministério da Previdência Social informam que quase meio milhão de pessoas sofreram afastamento do trabalho por transtornos mentais, em 2024, e que é o maior número desde 2014. Em relação ao período pós pandemia, pode se afirmar que os índices de afastamento praticamente quadruplicaram no ano de 2024 e que o impacto, desses afastamentos, foi da ordem de R\$ 3 bilhões – média de afastamento de 3 meses recebendo aproximadamente R\$ 1.900,00 por mês.<sup>132</sup> O perfil traçado pelo INSS é o de que a maioria (64%) é do sexo feminino, na faixa dos quarenta anos, apresentando quadros de ansiedade e depressão. Neste mesmo artigo, a pesquisadora Thatiana Cappellano explica que “[...] a pandemia expôs ambientes tóxicos, que se tornaram ainda mais estressantes, e sobrecarregou trabalhadores, culminando nos dados que vemos hoje”.<sup>133</sup>

Se foi em função da intensidade da Inteligência Artificial ter invadido nossas vidas ou se foi em função do mundo ficar ainda mais competitivo, depois do Covid-19, não existe nada definitivo. O fato, porém, é que o ambiente de trabalho tóxico, de muita cobrança por metas, resultados, e com pouca colaboração entre as pessoas, com uma liderança fraca e apoiada em plataformas de controle e opressão, não irá contribuir em nada para um melhor desempenho e um melhor desenvolvimento do trabalho no futuro.

### **3.2 O Burnout em decorrência do ambiente corporativo tóxico e da velocidade da evolução da IA**

O termo Burnout veio a público, pela primeira vez, quando dois psicólogos norte-americanos, trabalhando de forma independente, descreveram simultaneamente uma nova doença que atingia e comprometia o trabalho de pessoas com viés altamente idealista como médicos voluntários, defensores públicos e conselheiros.<sup>134</sup>

Outro psicólogo, o alemão Herbert J. Freudenberger, em meados dos anos de 1980, também conceituou o Burnout, após se dedicar a um estudo aprofundado do

---

<sup>132</sup> CASEMIRO, Poliana; MOURA, Rayane. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. *G1*, 2025. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml#5>>. Acessado em: 04 maio 2025.

<sup>133</sup> CASEMIRO, MOURA, 2025.

<sup>134</sup> MALESIC, Jonathan. *O fim do burnout*. Por que o trabalho nos esgota e como construir vidas melhores? Petrópolis: Vozes, 2023. p. 31.

tema, propondo a seguinte definição: “A pessoa desgastada é aquela que está num estado de fadiga ou frustração em consequência de sua devoção a uma causa, seu estilo de vida, seus relacionamentos, coisas que não lhe trouxeram a recompensa esperada”.<sup>135</sup>

A princípio, o problema parecia ligado apenas a pessoas que tivessem algum tipo de trabalho mais idealista ou ainda a dedicação a uma causa, que de alguma forma estivesse descomprometida de interesses econômicos, mas que, de alguma forma, gerava desgaste em função da dedicação, do estilo de vida ou até mesmo dos relacionamentos envolvidos. Escrevi a princípio, porque a questão do Burnout começou a aparecer em vários outros ambientes que já não eram tão idealistas até se tornar uma doença reconhecida mundialmente como decorrente do desgaste do trabalho.<sup>136</sup>

A realidade é que foi não apenas a proliferação das ferramentas de IA, mas também a ida das pessoas para a casa, durante a Pandemia do Covid-19 que influenciou nos índices de Burnout.

A disponibilidade das pessoas em suas residências e a velocidade com que todos tiveram que se adaptar a um trabalho remoto, que se misturou rapidamente com a rotina do lar, fez com muitas pessoas perdessem a rotina e invadissem o seu espaço íntimo (aqui quero dar um destaque maior do que lar) com o seu trabalho, em reuniões online nas quais as pessoas, inclusive, viam os quadros nas paredes, as almofadas nos sofás, e às vezes, até familiares passando por detrás da câmera do computador ou do smartphone.

Conforme Emily Ballesteros, um dos efeitos adversos (e perversos) da Pandemia do Covid-19 foi o número recorde de estresse enfrentado por pessoas trabalhadoras nessa época, chegando a 38% do nível global em 2020, e piorando ainda mais nos anos subsequentes com índices de 44% de pessoas trabalhadoras reportando estresse diário no local de trabalho.<sup>137</sup>

A Pandemia do Covid-19 trouxe impactos absurdos para as pessoas, pois a economia ficou instável, o mercado de trabalho e os empregos tiveram que adaptar-

---

<sup>135</sup> MATTES, 2024, p. 15.

<sup>136</sup> WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Burn-out an “occupational phenomenon”*: International Classification of Diseases. 2019. Disponível em: <<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

<sup>137</sup> BALLESTEROS, Emily. *A Cura do Burnout*. Como encontrar equilíbrio e recuperar sua vida após o esgotamento. Rio de Janeiro: Rocco, 2024. p. 16.

se (e alguns foram cortados), houve o isolamento social e também os ambientes de trabalho ficaram distantes e, às vezes, invasivos e isso gerou um desgaste emocional das pessoas, que tiveram que se arrumar da forma que fosse possível. Além disso, as organizações tentaram de todas as formas proporcionar ferramentas que apoiassem o trabalho remoto, e essas ferramentas acabaram ficando no mundo corporativo, mesmo depois do fim da pandemia.<sup>138</sup>

O Burnout, de uma forma simplificada, pode ser definido como um estado de exaustão, estresse e desalinhamento (com os rumos que sua vida está levando) durante um período prolongado.<sup>139</sup>

A quantidade de informações que estamos sendo submetidos no nosso dia a dia tem gerado desconforto na maioria das pessoas. Além disso, a preocupação com a redução dos empregos (ou o desemprego estrutural) e com o nível de exigência do mercado de trabalho também tem impactado nossas vidas e, com isso, causando algum tipo de mal-estar.<sup>140</sup> Na atualidade, marcada por avanços rápidos na tecnologia, especialmente na área da comunicação, nos meios de transporte e no uso crescente da robótica, vivemos uma nova fase do capitalismo (talvez a nova onda de Kondratieff). Essa transformação tem impactado profundamente a organização do trabalho, trazendo o desafio da diminuição de postos formais de emprego.<sup>141</sup>

A preocupação excedente com o trabalho, com o modo de vida e com os hábitos gerados no pós-pandemia têm influenciado diretamente as pessoas e assim gerado esse estado constante e profundo de estresse.

Óbvio que a busca por produtividade sempre foi o foco das organizações, mas de alguns anos para cá, a competitividade aumentou bastante, pois os espaços competitivos estão cada vez mais preenchidos e a concorrência cada vez mais acirrada, e há a necessidade latente de aproveitar a demanda existente no mercado buscando uma melhor relação custo x preço, e assim a eficiência é substituída pela

---

<sup>138</sup> BALLESTEROS, 2024, p. 16.

<sup>139</sup> BALLESTEROS, 2024, p. 18.

<sup>140</sup> SERASA. *Desemprego estrutural: conceito e causas*. 2024. Disponível em: <<https://www.serasa.com.br/blog/desemprego-estrutural/>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

<sup>141</sup> FERREIRA, Luciana do Carmo; LEÃO, Inara Barbosa; SANTOS, Livia Gomes dos; MONTREOZOL, Jeferson Renato; TERUYA, Priscila Soares. *Consequências psicossociais do desemprego: as determinações socioeconômicas e as percepções das alterações nas subjetividades dos trabalhadores após a perda do emprego*. Disponível em: <[https://abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO/72.%20conseq%DC%Cancias%20psicossociais%20do%20desemprego.pdf](https://abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/72.%20conseq%DC%Cancias%20psicossociais%20do%20desemprego.pdf)>. Acessado em: 19 jun. 2025.

produtividade e o foco acaba na eficácia corporativa, onde o final será mais importante que o meio ou a forma.<sup>142</sup>

Outro autor traz a informação de que essa situação se agravou na Pandemia do Covid-19, mas que já vinha dando seus sinais a partir dos anos de 1970.<sup>143</sup> Confia-se nessa linha, pois os primeiros estudos de Burnout, como relatados anteriormente, são das décadas de 1980 e 1990, a questão é que o mundo ainda não tinha sentido um impacto tão forte assim. Jonathan Malesic afirma que as crises no trabalho vieram com “[...] a globalização, a tecnologia, o declínio dos sindicatos e o crescente papel das finanças na condução das tomadas de decisões corporativas”.<sup>144</sup>

O ambiente organizacional complexo e desequilibrado tem contribuído muito para o crescimento do Burnout, e claro que a liderança tem se omitido desses fatos e ajudado a criar um ambiente ainda mais belicoso, insalubre e desmotivador.

A necessidade por melhores resultados tem feito líderes derramarem ainda mais tarefas para as pessoas em busca da tal produtividade, e essa intensidade de tarefas tem gerado desequilíbrio na vida das pessoas, que tem trabalhado mais e não tem tido recompensação por isso, ou seja, trabalham mais tempo e mais atividades, mas não possuem uma remuneração extra pelo excesso. Ao não ser recompensada, a pessoa sente seu trabalho ser desvalorizado e vira apenas um emprego.<sup>145</sup>

A falta de compensação extra,<sup>146</sup> injustiças e falta de reconhecimento no trabalho,<sup>147</sup> carga administrativa (controles e sistemas) que aumentou consideravelmente,<sup>148</sup> nas últimas décadas demonstram claramente que o “[...] trabalho típico se tornou mais estressante e menos compensador [...]”<sup>149</sup> e isso tem impactado demais o ambiente organizacional e gerado reflexos negativos no equilíbrio emocional e mais “encargos psicológicos” para as pessoas.<sup>150</sup>

Se foi depois da pandemia, ou se já havia começado antes, pouco importa, pois o que importa é que o trabalho atualmente está exigindo mais das pessoas e dando menos retorno, podendo ser em função dos novos contratos de trabalho, pelo

---

<sup>142</sup> KIM, W. Chan; Mauborgne, Renée. *A estratégia do Oceano Azul*. Como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 17.

<sup>143</sup> MALESIC, 2023, p. 140.

<sup>144</sup> MALESIC, 2023, p. 155.

<sup>145</sup> MALESIC, 2023, p. 135.

<sup>146</sup> MALESIC, 2023, p. 135.

<sup>147</sup> MALESIC, 2023, p. 136.

<sup>148</sup> MALESIC, 2023, p. 137.

<sup>149</sup> MALESIC, 2023, p. 138.

<sup>150</sup> MALESIC, 2023, p. 139.

uso desmedido de tecnologia ou até mesmo pela liderança enxergar nas pessoas apenas uma despesa e não mais um ativo.<sup>151</sup>

Obviamente que os avanços tecnológicos dos últimos cinco anos alavancaram esse nível de preocupação excedente no ambiente organizacional, assim como também emplacou o Burnout de forma definitiva nas organizações, afinal, o medo do desemprego<sup>152</sup> e a possibilidade de que seja um desemprego estrutural<sup>153</sup> tem assustado ainda mais as pessoas no ambiente de trabalho.

Para Gabriel, “[...] a automação e a IA tendem a substituir trabalhos que envolvem tarefas repetitivas, baseados em dados estruturais e que envolvam baixa interação humana [...]”,<sup>154</sup> e isso pode ser definitivo para uma série de pessoas, e devastador para o futuro de outras pessoas que estão entrando no mercado de trabalho, como os Zoomers.

Além desse cenário nada animador, o ambiente corporativo carregado de metas, de indicadores e reforçado por prazos curtos e alta velocidade de entrega, tem exigido mais dedicação das pessoas, e muitas vezes, mais horas trabalhadas sem reconhecimento adequado ou compensação mínima.

A liderança precisa estar preparada para lidar com isso, trazendo alternativas e viabilizando ações compensatórias para isso. Se olharmos ao nosso redor, veremos que a sociedade “[...] consumista, rápida e estressante, alterou algo que devia ser inviolável, o ritmo de construção do pensamento, gerando consequências seríssimas para a saúde emocional [...]”,<sup>155</sup> e essa violação do ritmo, das prioridades que estamos sentindo precisa ser recompensada de alguma forma, e as organizações precisam entender isso sob pena de perder as melhores pessoas que trabalham para a organização por conta de desgaste, de cansaço, decepção, burnout ou até mesmo para outras organizações que saibam valorizar a mão-de-obra qualificada.

Há uma sensação de que as novas gerações não querem trabalhar, muitos reclamam da geração Z no ambiente de trabalho, mas não buscam entender a

---

<sup>151</sup> MALESIC, 2023, p. 139.

<sup>152</sup> ALVARENGA, Darlan. Brasil tem a 4ª maior taxa de desemprego do mundo, aponta ranking com 44 países. *G1*, 22 nov. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/11/22/brasil-tem-a-4a-maior-taxa-de-desemprego-do-mundo-aponta-ranking-com-44-paises.ghtml>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

<sup>153</sup> Desemprego estrutural. *Zero Hora*: opinião, 02 jul. 2021. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/opiniao/noticia/2021/07/desemprego-estrutural-ckqlepvjj00a201932bw5akz2.html>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

<sup>154</sup> GABRIEL, 2024, p. 125.

<sup>155</sup> MATTES, 2024, p. 80.

tendência do *quiet quitting*,<sup>156</sup> que claramente demonstra mais uma prova do desgosto com o ambiente de trabalho ou até mesmo com a liderança, que muitas vezes, promove em tarefas e atividades, mas não reconhece e nem recompensa.<sup>157</sup>

A resposta à inércia das empresas em valorizar as pessoas pode ser a indiferença, que nada mais é do que a desmotivação. E para diminuir esses impactos e atender a essas demandas, precisaremos de lideranças qualificadas e capacitadas, e não apenas lideranças que analisem números e reflexos deles (resultados), precisaremos de líderes que saibam conduzir e orientar pessoas, e desenvolvam interações humanas responsáveis e dedicadas a promover o bem-estar no ambiente corporativo.

Possivelmente precisaremos líderes que saibam lidar com emoções, com raciocínios e com sentimentos, e principalmente, que saibam identificar propósitos e sentidos para as pessoas, e assim motivá-las a exercerem suas vocações. E nada melhor do que uma liderança espiritualmente desenvolvida, que pretendo tratar no próximo capítulo.

---

<sup>156</sup> Quiet quitting: o que é esta tendência e o que significa para empresas. *CNN Brasil*, 10 abr. 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/quiet-quitting/>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

<sup>157</sup> BALLESTEROS, 2024, p. 30.

## 4 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL

A inteligência espiritual ainda é tabu nas organizações, principalmente naquelas mais preocupadas com o resultado a qualquer custo, e claro, pouco preocupadas com o intangível.

Incipiente no Brasil, no início dos anos 2000, Adeílido Nascimento, executivo de Curitiba, no Paraná, escreveu sobre Inteligência Espiritual e desenvolveu esse conceito:

A Inteligência Espiritual é a capacidade de transcender a matéria e o cotidiano e, através de princípios de vida e de um elevado estado de consciência, adquirir capacidade de resolver problemas em busca de prosperidade, não apenas para si, mas para as pessoas que te rodeiam e para a sociedade de um modo geral.<sup>158</sup>

Esse conceito por si só traz a relevância do assunto para os dias atuais, e principalmente para as questões apresentadas anteriormente. Transcender a matéria e o cotidiano é poder avaliar questões fora do palpável, do tangível e experimentar situações que as emoções afloram, e isso é uma dificuldade muito grande para as organizações. Ter princípios, seja de vida ou os valores organizacionais, somados a um elevado grau de consciência, que pode ser entendida como:

O termo “consciência” tem pelo menos dois sentidos: 1) consideração ou reconhecimento de algo, seja de algo exterior, como um objeto, uma qualidade, uma situação etc., ou de algo interior, como as modificações experimentadas pelo próprio eu; 2) conhecimento do bem e do mal. O sentido 2) é expresso mais propriamente por meio da expressão “consciência moral”. [...] Em alguns idiomas, empregam-se termos diferentes para os dois sentidos mencionados: por exemplo, Bewußtsein, Gewissen (em alemão), consciousness, conscience (inglês), respectivamente.<sup>159</sup>

Além disso, soma-se a esse conceito, a capacidade de resolver problemas das outras pessoas, não pensando só em si.

Neste primeiro conceito de Inteligência Espiritual é possível perceber que se trata de uma habilidade capaz de olhar para as outras pessoas antes de si mesmo, e

---

<sup>158</sup> NASCIMENTO, Adeildo. *A Inteligência Espiritual no mundo do trabalho*. Curitiba: Edifica, 2016. p. 135.

<sup>159</sup> ARAUJO, Fabíola Menezes; ALMEIDA, Rafael Ribeiro. Sobre o conceito de consciência em Heidegger. *Revista PHILIA*, Filosofia, Literatura & Arte, v. 2, nº 1, jun. 2020. p. 237. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/philia/article/view/100228>>. Acesso em: 19 jun. 2025.

possuir claro discernimento entre o certo e o errado vinculado a princípios claros de sentido de vida. A Inteligência Espiritual, de cara, já entrega às lideranças o que se espera em muitos e muitas líderes.

Para Danah Zohar e Yan Marshall, a Inteligência Espiritual “[...] é aquela por meio da qual acessamos nossos mais profundos princípios, valores, propósitos e mais alta motivações”.<sup>160</sup> Novamente aparecem princípios, valores e propósitos e a forma de agir assim, motivadamente.

Não se vê outra forma de atender às novas gerações que não seja imbuída da Inteligência Espiritual, pois a entrega de valores e princípios, a consciência da necessidade do outro e a capacidade de motivar (para evitar o *quiet quitting*), permitem que o líder desenvolva sua liderança com foco e determinação.

Retomando o conceito do início do trabalho, onde Wigglesworth faz a seguinte definição: “[...] a capacidade de se comportar com sabedoria e compaixão, mantendo a paz interior e exterior, seja qual for a situação,”<sup>161</sup> reforça o conceito de que a Inteligência Espiritual seja uma forma de resolver os problemas, agindo com compaixão e respeito, procurando atender e entender as necessidades (suas) das outras pessoas, valorizando seus valores, princípios e suas vocações.

O desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento da carreira, aliados ao propósito e sentimento de pertença, tem sido o principal motivo de busca de oportunidades para as gerações mais atuais,<sup>162</sup> essa forma de pensar facilita a interação com as gerações Y e, até mesmo, com a geração Z, pois já compõe a maioria das pessoas que estão no mercado de trabalho.

De acordo com um estudo do BBV Itaú, intitulado *Millenials – unravelling the habits of generation Y in Brazil* (tradução livre: Desvendando os hábitos da Geração Y no Brasil),<sup>163</sup> atualmente as gerações estão assim divididas:

---

<sup>160</sup> ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *Capital Espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006. p. 16.

<sup>161</sup> WIGGLESWORTH, 2023, p. 35.

<sup>162</sup> BROWER, Tracy. Pesquisa mostra o que cada geração espera da carreira. Forbes, 02 set. 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2022/09/pesquisas-mostram-o-que-cada-geracao-espera-do-trabalho/>>. Acessado em: 20 jun. 2025.

<sup>163</sup> Millennials. Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil. *ItaúBlog*, 15 ago. 2025. Disponível em <<https://martech-itaublog.cloud.ita.com.br/ibba/millennials--unravelling-the-habits-of-generation-y-in-brazil/blt8bc16aff46ec989b>>. Acessado em: 20 ago. 2005.

a) Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964): representam apenas **16%** do mercado de trabalho ou 33 milhões pessoas;

b) Geração X (nascidos entre 1965 e 1980): representa pouco mais de  $\frac{1}{4}$  do mercado de trabalho com 26% e 55 milhões de pessoas;

c) Millennials ou Geração Y (nascidos entre 1981 e 1998): já são a maior fatia presente no mercado de trabalho com mais de  $\frac{1}{3}$  da mão de obra, representando 34% ou 70 milhões de pessoas;

d) a Geração Z ou Zoomers (nascidos entre 1999 e 2019): com 24% de presença e 51 milhões de pessoas no mercado de trabalho brasileiro, já se aproxima do segundo lugar e em 5 anos deve superar a Geração X.<sup>164</sup>

Gerenciar emoções, estabelecer conexão com princípios e valores, entregar sentido e propósito e garantir bem-estar no ambiente corporativo, será o grande desafio dos e das líderes deste século.

A partir dessa terceira década, do século XXI, o mercado de trabalho possuirá mais de 70% de Millennials e Zoomers, e a liderança que não souberem conduzir os atributos acima terá grande dificuldade em direcionar as pessoas rumo aos objetivos da organização. E as organizações que não estiverem alinhadas a estes atributos sofrerão, e muito, com indicadores como *turn-over*, *quiet quitting*, absenteísmo, e até mesmo, falta de mão de obra qualificada.

Esse é o desafio de desenvolver Inteligência Espiritual na liderança corporativa e, até mesmo, no ambiente de trabalho, pois as pessoas lideradas também precisam desenvolver esses atributos.

Mas como falar de Inteligência Espiritual, ou Espiritualidade, sem gerar um tabu para a organização? Como desenvolver uma habilidade na qual muitos e muitas misturam esses conceitos com fé e religião? Como desenvolver Inteligência Espiritual quando o mercado ainda valoriza a Inteligência Cognitiva e na qual é incipiente a Inteligência Emocional? São temas que precisamos desmitificar nos próximos

---

<sup>164</sup> GIL, Marisa Adán. Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho. *Época Negócios*, 24 set. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>>. Acessado em: 20 jun. 2025.

subtópicos para podermos implementar conceitos de liderança a partir dos atributos e características da Inteligência Espiritual nas organizações.

#### 4.1 Espiritualidade e Religião no Trabalho

Trazer a Inteligência Espiritual para o âmbito organizacional e alinhá-la com a gestão e liderança não só é um desafio, como ainda é complexo e pode ser considerado um tabu.

Muitas pessoas confundem a questão da espiritualidade com a religiosidade, e até com a religião, e é importante destacar e discernir muito bem esses conceitos para poder implementar os conceitos, os princípios e os atributos da Inteligência Espiritual no ambiente corporativo.

A espiritualidade e a religião em alguns momentos se assemelham, pois defendem princípios muito parecidos como os valores sólidos, a busca do que é perene, a estabilidade e o reforço de identidade.<sup>165</sup>

Já no mundo corporativo isso não parece ter muita conexão, no marketing por exemplo, o que mais desejamos é a efemeridade das promoções, ou ainda, um outro exemplo, é quando as organizações trabalham em processos de negociações ou trocas, de forma fluída e rápida, visando atingir objetivos de curto prazo. Ainda podemos reforçar, é claro, a necessidade do lucro que faz parte de todos os negócios e sempre recebe uma atenção bem maior do que a gratuidade que a vida espiritual oferece.<sup>166</sup>

Conforme Becker, a “[...] religião vem do latim religare, que significa reconectar, religar ao Criador. A Religião conecta o homem com o divino”,<sup>167</sup> e a espiritualidade está diretamente ligada ao fato de as pessoas possuírem mente, corpo e alma que as impulsionam para seus propósitos,<sup>168</sup> e por isso, é indissociável, tendo a liderança que trabalhar as inquietações da humanidade desde uma visão plena: o corpo, a mente e a alma.

Nascimento traz no conceito de Inteligência Espiritual, a clara diferença entre espiritualidade e religião, afirmando que a Inteligência Espiritual “[...] é totalmente

---

<sup>165</sup> MURAD, 2007, p. 120.

<sup>166</sup> MURAD, 2007, p. 121.

<sup>167</sup> BECKER, 2021, p. 53.

<sup>168</sup> BECKER, 2021, p. 124.

distinta da religiosidade [...]",<sup>169</sup> e reforça o conceito que uma pessoa pode ter uma inteligência espiritual altamente desenvolvida sem ser religiosa, e no máximo, que a religião pode aparecer "[...] como meio mais curto para desenvolver a espiritualidade".<sup>170</sup>

Murad reforça que no mundo contemporâneo "[...] é possível identificar diferentes correntes de espiritualidade, no interior de uma mesma religião".<sup>171</sup> Ele traz o exemplo segundo o qual dentro do cristianismo, onde há a corrente pentecostal que enfatiza o poder de Jesus em curar e expulsar as forças do mal, existe também a corrente da Libertação, que tende "[...] a trazer o Reino de Deus à história humana",<sup>172</sup> valorizando os aspectos sociais, comunitários, éticos e reflexivos da fé. Murad também ensina que, de alguma forma, a espiritualidade é uma maneira de se manifestar da religião ou até mesmo que é o jeito próprio da pessoa viver. A espiritualidade está ligada à religião e à fé, mas não é a religião e a fé, e pode ser considerada como uma manifestação física e visível e a sua relação com o sagrado.<sup>173</sup>

Wigglesworth trata a espiritualidade como "[...] a necessidade humana inata de estar conectado a algo maior que nós mesmos, algo que consideramos divino ou de nobreza excepcional [...]",<sup>174</sup> e que sempre iremos buscar algo maior que o nosso "eu" e nossas pequenas necessidades cotidianas e que esse desejo inato dos seres humanos transcende qualquer fé ou tradição específica, é uma busca constante de conexão com algo maior do que as nossas próprias vontades.<sup>175</sup>

A mesma autora define a religião como sendo "[...] um conjunto de crenças e práticas específicas, que geralmente se baseia num texto sagrado e é representado por uma comunidade de pessoas".<sup>176</sup> Ela reforça o que Nascimento havia escrito anteriormente, que a religião pode "[...] apoiar as pessoas em crescimento espiritual e nessa satisfação inata de se conectar com algo maior [...]"<sup>177</sup> e, neste conceito, ela relaciona a espiritualidade com a manifestação da fé ou da religião dos indivíduos, muito parecido com o que Murad defende nos conceitos anteriormente apresentados.

---

<sup>169</sup> NASCIMENTO, 2016, p. 134.

<sup>170</sup> NASCIMENTO, 2016, p. 134.

<sup>171</sup> MURAD, 2007, p. 126.

<sup>172</sup> MURAD, 2007, p. 127.

<sup>173</sup> MURAD, 2007, p. 122.

<sup>174</sup> WIGGLESWORTH, 2023, p. 33.

<sup>175</sup> WIGGLESWORTH, 2023, p. 33.

<sup>176</sup> WIGGLESWORTH, 2023, p. 33.

<sup>177</sup> WIGGLESWORTH, 2023, p. 33.

Frankl reforça que “[...] a liberdade espiritual do ser humano, a qual não se lhe pode tirar, permite-lhe, até o último suspiro, configurar sua vida de modo que tenha sentido [...]”,<sup>178</sup> e isso precisa ser entendido pelas organizações, a saber, a busca pelo sentido.

Isso significa que fundamentalmente as pessoas não são apenas seres racionais ou ainda, que além da racionalidade também possuem emoções, e mais, é preciso dizer que as pessoas possuem uma intenção natural de atender àquilo que faz sentido para elas, que lhes dá senso de propósito, e essa camada é a espiritualidade, que está na essência de cada pessoa.

Além da busca do sentido e da maneira de manifestar suas crenças, Murad reforça o que pensa sobre o conceito de espiritualidade, ao deixar claro o entendimento de que a espiritualidade é facilmente associada a práticas devocionais e que está contida nas diferentes tradições religiosas,<sup>179</sup> embora não seja sinônimo de religiosidade.

Por outro lado, ela afirma que a espiritualidade “[...] traduz tanto o caminho existencial de evolução espiritual de uma pessoa quanto a dimensão mística da fé e da religião [...]”,<sup>180</sup> o que pode confundir as organizações se não for claramente separada a questão do caminho existencial de uma pessoa da dimensão mística (da fé e religião).

## **4.2 Fé e Espiritualidade no ambiente de trabalho**

Além da religião, outro assunto que é polêmico no mundo corporativo e na vida secular das pessoas é a fé. E de alguma forma precisamos esclarecer a diferença entre a espiritualidade e a fé, e buscar no conceito de fé o auxílio que pode ajudar a entender a natureza da Inteligência Espiritual e a verdadeira distinção entre fé e espiritualidade.

De acordo com as Escrituras Sagradas, “Ora a fé é a certeza de coisas que se esperam, a convicção de fatos que não se veem” (Hb 11.1), e isso dá uma boa dimensão do que é fé, pois “[...] não é física, não é matemática e nem é lógica [...]”,<sup>181</sup>

---

<sup>178</sup> FRANKL, 2022, p. 89.

<sup>179</sup> MURAD, 2007, p. 123.

<sup>180</sup> MURAD, 2007, p. 123.

<sup>181</sup> BECKER, 2021, p. 52.

e além de tudo, deixa completamente no ar e nas mãos de outras pessoas a execução de um plano ou de um objetivo.

Ter fé é crer naquilo que não se tem a menor certeza de que pode acontecer, e isso no meio corporativo é muito difícil de ser aceito, pois há a necessidade de previsibilidade em tudo que se faz. E é aqui que começamos a ter dificuldades em levar a Inteligência Espiritual para dentro das organizações, pois muitos confundem a Inteligência Espiritual com a fé das pessoas, com a sua crença. Mas isso não é espiritualidade e nem Inteligência Espiritual.

No mundo corporativo existe pouco espaço para fé, pois o mais importante no mundo secular das empresas são os resultados, os méritos, os indicadores de performance e claro, o lucro ao final de cada período. E o mais certo de tudo é que ter fé não significa que o resultado será atingido, é preciso ter ações, ter atitude e principalmente, colocar a mão na massa. As próprias pessoas cristãs utilizam a expressão *ora et labora* (lema para os monges e irmãos que viviam de acordo com a Regra de São Bento, no século VI)<sup>182</sup> que numa tradução livre significa “ora e trabalha”, pois, inclusive aqueles e aquelas que tem fé entendem que se não nos mexermos, a única coisa que cai do céu é a chuva, e ela pode ser de granizo. De qualquer forma, precisamos colocar mãos à obra, inclusive na nossa própria religião, e isso é ainda mais forte no mundo corporativo.

Mesmo assim, a fé auxilia também a questão da espiritualidade e, de certa forma, apoia o desenvolvimento da espiritualidade e dá um caminho mais rápido para a formação de uma Inteligência Espiritual.

Murad esclarece que “[...] a espiritualidade cristã é o jeito próprio de viver o seguimento de Jesus: a vivência da fé que motiva as ações e alimenta as convicções [...]”,<sup>183</sup> e isso demonstra que a fé pode conduzir a pessoa a ter atitudes e ações coerentes com aquilo que ela acredita, mas também não podemos afirmar que todas as pessoas que possuem uma mesma fé terão a mesma postura e a mesma atitude em situações semelhantes, ou seja, a fé não significa que teremos (ou desenvolveremos) um selo de garantia de qualidade para um padrão de postura ou atitude dignas de quem tem aquela mesma fé.

---

<sup>182</sup> MALESIC, 2023, p. 259.

<sup>183</sup> MURAD, 2007, p. 127.

Fé é diferente de espiritualidade, e mais ainda, pode-se dizer que a fé comporta uma espiritualidade, “[...] pois é o jeito de se relacionar com o Absoluto”.<sup>184</sup> Murad explica que a fé é uma forma de adesão a um deus e ao seu projeto, portanto, apenas uma manifestação da espiritualidade.

Murad também usa uma analogia ao dizer que “[...] do ponto de vista da fé, a espiritualidade é como a seiva que circula no interior da árvore [...]”,<sup>185</sup> o que significa dizer que as pessoas não enxergam, não tocam, mas ela dá frutos.

Na confessionalidade luterana, “[...] a doutrina da fé não deve ser acusada de proibir boas obras, mas deve ser louvada por ensinar a fazer boas obras e oferecer auxílio sobre como se consegue realiza-las”,<sup>186</sup> e a mesma confessionalidade continua a explicação dizendo que somente através da verdadeira fé as pessoas são levadas a realizar boas ações, e que isso é fruto da fé.

Assim como Murad, que diz que a fé dá frutos, a doutrina luterana reforça que somente através da fé é possível ter boas atitudes, porque a natureza humana não é boa (de boa índole) e a capacidade humana é fraca demais para gerar boas obras (altruístas).

A espiritualidade não é fé, mas a fé facilita o desenvolvimento da espiritualidade, porque impulsiona as ações e as atitudes das pessoas que são fundamentais para o crescimento da espiritualidade ou da Inteligência Espiritual.

Para as atuais gerações Y e Z, a questão da fé não é tão relevante quanto a questão da atitude, da postura, do cumprir o que se fala e, principalmente, ser exemplo.<sup>187</sup>

A Inteligência Espiritual pode ter um impacto muito positivo nessas novas gerações, visto que seus desejos e interesses estão diretamente ligados a propósitos e valores. Estes tendem a ficar mais em evidência em organizações com lideranças espiritualmente desenvolvidas, cuja visão e valores proporcionam um bom ambiente e clima organizacional para esses novos talentos. A liderança que pratica o que crê facilita e muito a adesão e o engajamento das novas gerações.

---

<sup>184</sup> MURAD, 2007, p. 126.

<sup>185</sup> MURAD, 2007, p. 129.

<sup>186</sup> BRANDENBURG, Yedo; SCHÜLLER, Arnaldo. *Livro de Concórdia: as confissões da Igreja Evangélica Luterana*. São Leopoldo: Sinodal, Porto Alegre: Concórdia, 2021. p. 73.

<sup>187</sup> EMMANUEL, Simone. *Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital*. Rio de Janeiro: LeLivros, 2020. p. 17.

Vamos entender um pouco mais sobre esses anseios geracionais e as diferentes inteligências no próximo subtópico.

### **4.3 As diferentes gerações e as inteligências (QI, QE e QS)**

Neste subtópico, a intenção é abordar os diferentes conceitos de Inteligência e correlacionar com as diferentes gerações e demonstrar as diferenças e os choques das gerações em função da ênfase que é dada na avaliação da inteligência de cada uma. As gerações passaram por diferentes momentos e foram abordadas e avaliadas também de forma diferente, através de cada abordagem sobre Inteligência, seja a inicial QI (quociente de Inteligência – raciocínio lógico-matemático), seja o QE (quociente de Inteligência Emocional) de Goleman, seja o QS (quociente de Inteligência Espiritual) de Zohar e Marshall.

Desde o início do século passado, as pessoas foram medidas pelo QI, o quociente de inteligência, e a inteligência foi entendida como tal. Psicólogos e psicólogas desenvolveram testes que mapeavam essa habilidade e dividiam os brilhantes dos medíocres. Esses testes foram inicialmente desenvolvidos para serem usados nas forças armadas americanas, e depois de um tempo começaram a ser usados também por universidades e empresas para escolherem as pessoas mais adequadas.<sup>188</sup>

Com o passar do tempo, isso se tornou corriqueiro, o questionário de QI começou a ser aplicado em várias organizações. Em meados dos anos 60 começaram a perceber que havia outros indicativos, e que o teste que atuava em conjunto com o sistema de educação ocidental e media basicamente habilidades racionais, lógicas e lineares das pessoas, desenvolvia um único tipo de pensamento estratégico e uma linha única de tomada de decisão. Além disso, começaram a perceber também que grupos étnicos e até gêneros diferentes também tinham uma performance diferente nos testes, e claro, isso dava uma sensação de níveis diferentes de inteligência.<sup>189</sup>

Já no final dos anos de 1990, Daniel Goleman trouxe uma nova obra baseada em pesquisas realizadas em universidades norte-americanas, que tinham sido conduzidas por neurocientistas e que ampliavam o estudo, reforçando que as emoções humanas eram um fator de influência na inteligência. Eles trouxeram dados

---

<sup>188</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 93.

<sup>189</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 94.

que mostravam que uma pessoa com as emoções imaturas ou com algum desequilíbrio emocional poderia ter um alto QI, mas não conseguiria entregar uma tomada de decisão adequada e prudente de acordo com o seu nível de inteligência aferido. Ainda reforçava que a Inteligência Emocional (QE) “[...] é uma inteligência associada ao modo como nos relacionamos com outras pessoas, como as compreendemos e como compreendemos as situações em que nos encontramos [...]”,<sup>190</sup> e isso reforça que a QE é a capacidade que temos de avaliar o cenário no qual estamos inseridos, e ler como nós e outras pessoas iremos reagir nesse cenário e assim agirmos da maneira mais equilibrada possível.

Após os estudos de Goleman ficarem mundialmente reconhecidos, aconteceram novas pesquisas no campo da neurociência que identificaram um campo de inteligência em que “[...] acessamos os nossos valores mais fundamentais e procuramos um propósito para nossa existência e qual o papel que desempenhamos em nossas vidas”,<sup>191</sup> ou seja, claramente temos três tipos de Inteligências: uma com uma “pegada” racional, outra com um viés emocional e uma com intensa busca de sentido ou propósito.

Coincidentemente ou não, a classificação geracional (a divisão das diferentes gerações) possui traços em comum com as diferentes inteligências e é possível darmos uma leve comparada nisso.

Antes, iremos demonstrar em um quadro comparativo, as características das diferentes gerações, baseado no estudo sinalizado anteriormente<sup>192</sup> e também a partir das descrições das gerações por Sidnei de Oliveira,<sup>193</sup> que ficaria assim:

---

<sup>190</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 95.

<sup>191</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 95.

<sup>192</sup> GIL, Marisa Adán. Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho. *Época Negócios*, 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>>. Acessado em: 20 jun. 2025.

<sup>193</sup> OLIVEIRA, Sidnei. *Jovens para sempre. Como entender os conflitos de gerações*. São Paulo: Integre, 2012. p. 27.

GERAÇÃO	PERÍODO	CENTRO DA GERAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	FORMA DE APRENDIZADO
BUILDERS OU BÉLLE ÉPOQUE	1922 A 1945	91 ANOS	São plenamente acostumados a hierarquias rígidas, seu comportamento é altruísta e tem aversão a riscos.	São práticos, dedicados e dispostos a dar muito de si mesmo recebendo pouco em troca.
BABY BOOMERS	1946 e 1964	70 anos	Foram criados com muita rigidez e disciplina, buscam por melhores condições de vida	Possuem raciocínio linear (início, meio e fim), dão importância ao treinamento, principalmente relacionado a tecnologias.
GERAÇÃO X	1965 e 1980	53 anos	São mais competitivos pois precisaram reagir ao Status Quo. As pessoas dessa geração dão valor ao diploma formal e à capacitação constante e estabilidade profissional.	Valorizam a flexibilidade, a formalidade estrutural e a aprendizagem colaborativa
GERAÇÃO Y (MILLENNIALS)	1981 e 1998	35 anos	São multitarefas, impulsivos, competitivos, questionadores e desejam rápido crescimento profissional e financeiro (ansiedade). São pessoas criativas e entusiastas das causas sociais.	Gostam de aprender informalmente e possuem raciocínio linear.
GERAÇÃO Z (ZOMERS)	1999 e 2019	16 anos	São multifocais e aprendem de várias maneiras, usando múltiplas fontes e objetos de aprendizagem. Tendem a se engajar em questões ambientais, sociais e identitárias, que tenham a ver com seus propósitos.	Aprendem de diferentes e variadas maneiras. Buscam o conteúdo por si mesmos na internet – e dão preferência a vídeos.

**Figura 4** - Quadro Comparativo Gerações (próprio autor, 2025).

As gerações se apresentam de forma dividida cronologicamente, mas também sofrem influência de fatores culturais e acontecimentos sociais coletivos.

Baseado nessa divisão, também é possível estabelecer uma relação cronológica com as diferentes inteligências, e analisar a forma como as diferentes inteligências se destacam em cada geração.

Para exemplificar, podemos voltar ao início do século XX quando olhávamos apenas o QI, e as pessoas eram medidas pela sua capacidade de entrega de forma racional e lógica. As pessoas precisavam se encaixar e buscavam se adequar a essa maneira de pensar. As teorias da administração citadas lá, no capítulo inicial, também pensavam assim, um homem racional, burocrata e focado em tarefas.

Foi a partir da segunda metade deste mesmo século que começamos a identificar emoções e como elas influenciavam na performance individual, e somente a partir do final do século as emoções foram mapeadas em outra forma de inteligência, a QE. Assim também evoluiu a Teoria Geral da Administração, quando apresenta as questões do ambiente, a relevância das hierarquias sociais e também a modelagem da liderança sob o foco da execução.

Desta forma, temos duas e até três gerações impactadas pelo inventário de QI, ou seja, quase três gerações foram avaliadas e analisadas pela sua performance de tomada de decisão baseado em lógica e racionalidade. Somente uma geração e, talvez duas (ou parte da Geração X), pode ser considerada como avaliada e analisada por algo além da racionalidade, suas emoções.

E, por fim, na busca de sentido, propósitos e valores, a Inteligência Espiritual aparece com mais destaque neste início do século XXI. Isso é crucial, pois as novas gerações (em especial a Millennial) demandam uma avaliação mais completa, para além do QI (Inteligência Racional) e do QE (Inteligência Emocional), incorporando o QS (Inteligência Espiritual), o que diferencia essa geração em muito das demais. Essa mudança de perspectiva ocorre no momento em que a Administração muda seu foco para responsabilidade social e ambiental, baseada nos escritos da Estratégia do Oceano Azul<sup>194</sup> e busca espaços onde possa navegar de acordo com seus princípios.

Por outro lado, possuímos 4 ou até 5 gerações atuando (mais ativa ou menos ativamente) dentro das organizações, não só no mundo corporativo, mas em todo tipo de organizações (civis, religiosas, sociais, associações), e isso tem gerado o conflito geracional e a dificuldade da gestão, pois a liderança despreparada tende a entender que tudo deve ser tratado da mesma forma, e não leva em consideração as diferenças geracionais, afinal “[...] para quem é martelo, tudo é prego”.<sup>195</sup>

Um quadro comparativo entre a presença das Inteligências (QI, QE e QS) em relação às diferentes gerações, do ponto de vista cronológica, daria para demonstrar assim:

GERAÇÃO	PERÍODO	CENTRO DA GERAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	FORMA DE APRENDIZADO	PRINCIPAL INTELIGÊNCIA INFLUENCIADORA
BUILDERS OU BÉLLE ÉPOQUE	1922 A 1945	91 ANOS	São plenamente acostumados a hierarquias rígidas, seu comportamento é altruísta e tem aversão a riscos.	São práticos, dedicados e dispostos a dar muito de si mesmo recebendo pouco em troca.	<b>QI</b> (PRÁTICOS E DEDICADOS -RACIONAIS)
BABY BOOMERS	1946 e 1964	70 anos	Foram criados com muita rigidez e disciplina, buscam por melhores condições de vida	Possuem raciocínio linear (início, meio e fim), dão importância ao treinamento, principalmente relacionado a tecnologias.	<b>QI</b> (RIGIDEZ E DISCIPLINA SEM ESPAÇO PARA EMOCÕES)
GERAÇÃO X	1965 e 1980	53 anos	São mais competitivos pois precisaram reagir ao Status Quo. As pessoas dessa geração dão valor ao diploma formal e à capacitação constante e estabilidade profissional.	Valorizam a flexibilidade, a formalidade estrutural e a aprendizagem colaborativa	<b>QI</b> (FORMAIS, LÓGICOS E COMPETITIVOS - BUSCAM RESULTADOS)
GERAÇÃO Y (MILLENNIALS)	1981 e 1998	35 anos	São multitarefas, impulsivos, competitivos, questionadores e desejam rápido crescimento profissional e financeiro (ansiedade). São pessoas criativas e entusiastas das causas sociais.	Gostam de aprender informalmente e possuem raciocínio linear.	<b>QE</b> (IMPULSIVOS E QUESTIONADORES, ANSIOSOS POR RECONHECIMENTO RÁPIDO)
GERAÇÃO Z (ZOMERS)	1999 e 2019	16 anos	São multifocais e aprendem de várias maneiras, usando múltiplas fontes e objetos de aprendizagem. Tendem a se engajar em questões ambientais, sociais e identitárias, que tenham a ver com seus propósitos.	Aprendem de diferentes e variadas maneiras. Buscam o conteúdo por si mesmos na internet – e dão preferência a vídeos.	<b>QS</b> (ENGAJADOS COM QUESTÕES AMBIENTAIS E SOCIAIS, E CAUSAS IDENTITÁRIAS = PROPOSITOS)

Figura 5 - Comparativo do Quadro Geracional com a presença das Inteligências (próprio autor, 2025).

<sup>194</sup> KIM, MAUBORGNE, 2005, p. 5.

<sup>195</sup> BILETZKI, Anat; MATAR, Anat. “Ludwig Wittgenstein”. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (edição de outono de 2023). ZALTA, Edward N.; NODELMAN, Uri (Eds.). Disponível em: <<https://plato.stanford.edu/archives/fall2023/entries/wittgenstein/>>. Acessado em: 20 jun. 2025.

Para facilitar o entendimento é importante reforçar que o quadro se apoia em três pilares de Inteligências, cada um com seus autores e com suas características de referência. O QI é o conceito mais antigo e tradicional, que foca na capacidade cognitiva e lógica. O QI representa a Inteligência valorizada nas estruturas rígidas, formais e tradicionais, sendo a base para a avaliação da capacidade de raciocínio e aprendizado formal, o que era altamente valorizado em meados do século passado, onde se formaram os Boomers e a Geração X.

Já o QE é o principal motor de mudança da valorização da Inteligência no final do século passado, e foca numa melhoria e equilíbrio nas relações entre as pessoas no ambiente de trabalho, buscando sempre uma capacidade de monitorar seus sentimentos e emoções como também das outras pessoas. Desta forma, acabam usando esse modelo mental para guiar seus pensamentos e suas ações. Essa característica foi desenvolvida durante os anos 90 do século passado e atingiu em cheio a formação da Geração Y. QE se tornou uma habilidade crítica para as gerações mais jovens, que precisam de maior flexibilidade, colaboração e liderança empática em ambientes de trabalho dinâmicos e extremamente competitivos.

Enquanto isso o QS busca por significado, propósito e a capacidade de interagir efetivamente com o mundo e é crucial para entender a ênfase das gerações Y e Z na busca por propósito, trabalho com significado e engajamento em causas sociais (como diversidade e inclusão), que são características centrais na análise do quadro.

O quadro comparativo é uma ferramenta de síntese que aplica os conceitos de inteligência (QI, QE, QS) aos contextos geracionais propostos por Oliveira. Ele reflete a tendência observada por diversos pesquisadores e consultores de gestão: a evolução do mercado de trabalho e da sociedade exige uma mudança de foco do QI (valorizado na era industrial e burocrática) para o QE e o QS (essenciais na era da informação, da colaboração e da busca por propósito).

Portanto, o quadro é embasado pela combinação das teorias das inteligência (Gardner, Goleman e Zohar) com as análises sociológicas e tecnológicas das gerações (Oliveira, Brower e Emmanuel).

E é quando analisamos esse quadro comparativo acima que se destaca e reforça o quanto é importante o estudo da Inteligência Espiritual para os novos e as novas líderes, principalmente para a geração X e Y, uma vez que as duas primeiras gerações (Builders e Boomers) devem estar deixando (ou já deixaram) o mercado de trabalho em pouco tempo.

Ao entenderem os conceitos de Inteligência Espiritual, que vai além da Inteligência Emocional, as corporações (e a sua liderança) poderão utilizar melhor a mão de obra da nova geração (Zoomers) e entregar aquilo que eles e elas procuram num trabalho e, principalmente, numa empresa, não sonhando a eles e elas o direito de exercerem suas vocações no ambiente corporativo.

A tendência é que o mercado continue com as três gerações (X, Y e Z) por um período ainda de 20 a 25 anos, e isso trará dificuldades à liderança, se ela se restringir à perspectiva da Geração X, que encara o trabalho como meio de buscar melhor qualidade de vida (desenvolvida com base na racionalidade), ou à perspectiva da Geração Y, que o vê como fim, buscando deixar um legado e enxergando oportunidades mercadológicas através de um viés emocional.

Será preciso colocar outras lentes para enxergar como a Geração Z olha para o trabalho, e vê nele uma oportunidade de ter uma boa vida e de entregar algo para o mundo, não sendo radical em nenhuma das questões e buscando equilíbrio ao invés de radicalismos extremos.

#### **4.4 Maslow e a Inteligência Espiritual**

Isolando e explicando as diferenças das variáveis fé e religião, da Inteligência Espiritual, e entendendo o impacto que as diferentes gerações e as inteligências, estudadas até aqui, causam no ambiente corporativo, podemos avaliar (ou reavaliar) a “Pirâmide” das Hierarquias de Maslow de uma forma que ela se conecte ainda mais ao mercado atual e às necessidades das pessoas.

Sob o olhar crítico da Inteligência Espiritual, pode-se afirmar que as necessidades básicas das pessoas estão invertidas nesta pirâmide, pois de acordo com Zohar e Marshall, “[...] os seres humanos são primariamente criaturas que procuram significado e valor (ou seja, a autorrealização)”,<sup>196</sup> e a autorrealização é o topo das hierarquias defendidas e estudadas por Maslow. Para reforçar essa ideia, os

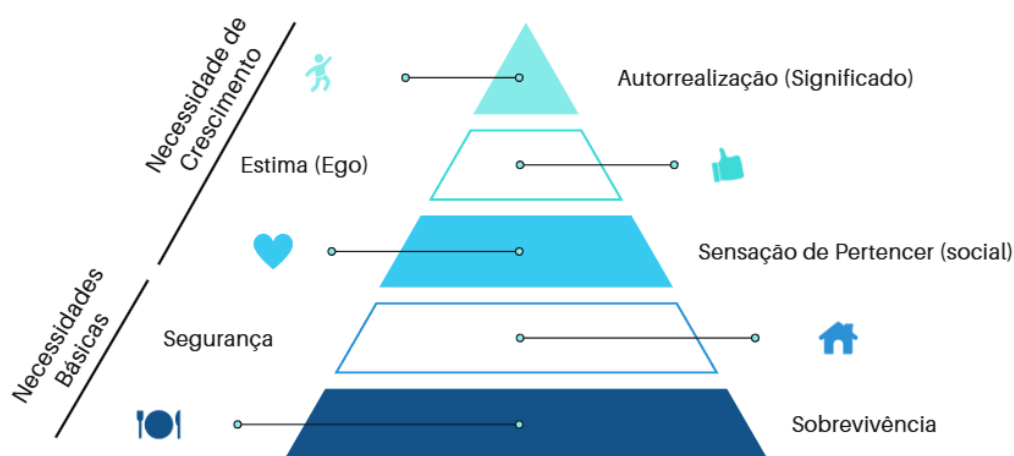
---

<sup>196</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 34.

estudos de Frankl também demonstraram que entre os e as sobreviventes de Auschwitz, aquelas pessoas que entenderam que a “[...] autorrealização só é possível como um efeito colateral da autotranscendência [...]”<sup>197</sup> e que a autotranscendência demonstra que as pessoas “[...] sempre apontam ou se dirigem para algo ou alguém diferente de si mesmo [...]”,<sup>198</sup> o que deixa claro que quanto mais a pessoa deixar de perseguir a si mesmo (altruísmo), mais próxima ela estará de atingir a autorrealização, reforçando o conceito de que a autorrealização é a base das necessidades humanas, e que as pessoas precisam pensar no real significado da natureza humana, o que é possível fazer para viver vidas mais ricas (não apenas financeiramente), ricas em propósitos que nos permitam deixar uma sensação de realização por ter feito algo de útil para o mundo.<sup>199</sup>

Para entendermos melhor essas definições, vamos analisar a figura abaixo:

### Hierarquia de necessidades de Maslow



**Figura 6** - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow (próprio autor, 2025).<sup>200</sup>

A hierarquia das necessidades de Maslow considera que a autorrealização, a busca pelo significado, é o último estágio, enquanto Zohar e Marshall afirmam que um degrau antes, a estima, “[...] depende do conhecimento que se fez a coisa certa, dentro dos padrões estabelecidos e sem ela a sobrevivência fica prejudicada”.<sup>201</sup> Frankl

<sup>197</sup> FRANKL, 2022, p. 135.

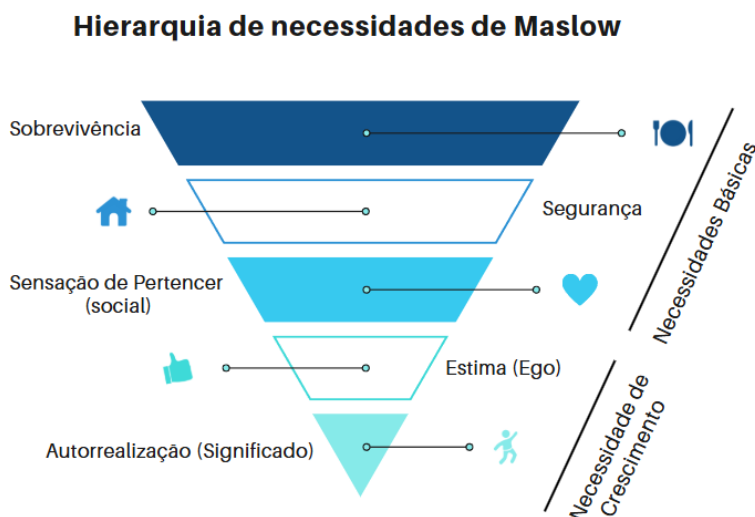
<sup>198</sup> FRANKL, 2022, p. 135.

<sup>199</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 55.

<sup>200</sup> Adaptado de ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 33.

<sup>201</sup> ZOHAR; MARSHALL 2006, p. 35.

reforça isso quando nos relata em seu livro que muitos internos dos campos de concentração que traíram seus companheiros para sobreviver, não suportaram viver com a culpa, mesmo depois da libertação.<sup>202</sup> Essas afirmações invertem as hierarquias e nos trazem um novo desenho das necessidades das pessoas, como podemos ver a seguir:



**Figura 7** - Pirâmide das Hierarquias de Maslow invertida por Zohar e Marshall (próprio autor, 2025).<sup>203</sup>

Recentemente, participei do 5º Congresso de Direito e Religião promovido pelo IBDR<sup>204</sup> no qual a abordagem à objeção de consciência trazia uma reflexão sobre o fato de que é permitido às pessoas “[...] uma escusa de consciência para ressaltar o cumprimento de algum dever, levando em conta suas convicções e padrões de valoração ética ou moral, religiosa, política ou filosófica, a partir da sua consciência”.<sup>205</sup> E isso é ingênito ao ser humano, o que reforça ainda mais a teoria de que a busca por significado ou sentido da vida é a base da necessidade humana.

Ainda, conforme Zohar e Marshall, à “[...] medida que vamos subindo ou descendo na escala, nossas estratégias mudam, e ao mesmo tempo, vamos tomando consciência de processos cognitivos que estão em suas raízes [...]”,<sup>206</sup> e as

<sup>202</sup> ZOHAR; MARSHALL 2006, p. 35.

<sup>203</sup> Adaptado de ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 34.

<sup>204</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E RELIGIÃO. *Por que um Instituto Brasileiro de Direito e Religião?* Disponível em: <<https://www.ibdr.org.br/>>. Acessado em: 21 jun. 2025.

<sup>205</sup> NECKEL, Silvana. Objeção de consciência: um direito fundamental esquecido. *Direito Religioso*, 16 set. 2024. Disponível em: <<https://direitoreligioso.com.br/objecao-de-consciencia-um-direito-fundamental-esquecido/#:~:text=Ter%20uma%20vis%C3%A3o%20desse%20tema,do%20IBDR%2C%20Silvan a%20Neckel>>. Acessado em: 21 jun. 2025.

<sup>206</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 63.

motivações se alteram e incentivam as ações de busca dos novos degraus, e aqui fica ainda mais claro que sem o sentido ou o propósito experimentado no início da hierarquia, fica vazia a busca das demais etapas.

Muitos autores contam que o próprio Abraham Maslow no final da sua vida, também entendeu que as suas hierarquias poderiam ser invertidas, pois a profunda crise de significado (egoísmo, tédio, diminuição de autoestima, baixos padrões de moralidade) permitiu a ele questionamentos essenciais.<sup>207</sup>

Ao levarmos essas diferentes abordagens hierárquicas das necessidades humanas, fica ainda mais evidente a necessidade de explorar, junto aos colaboradores da organização, as questões ligadas à Inteligência Espiritual, pois são elas que farão a diferença no desenvolvimento dos profissionais dentro das empresas.

No início dos anos de 1960, o psicólogo Frederick Herzberg introduziu um estudo sobre a Teoria dos Dois Fatores, que tratava da influência de dois conjuntos de elementos de motivação na equipe de trabalhadores das empresas, e foram chamados de Fatores Higiênicos, ou insatisfatórios, e Fatores Motivacionais, ou satisfatórios.<sup>208</sup>

Os Fatores Higiênicos são chamados assim por serem apenas “profiláticos e preventivos”,<sup>209</sup> pois evitam a insatisfação, mas não motivam. São considerados fatores higiênicos: salários, benefícios, condições físicas do trabalho, ambiente, liderança, políticas e diretrizes das empresas, clima de relacionamento entre as pessoas. De acordo com as pesquisas de Herzberg, esses fatores quando são ótimos, apenas evitam a insatisfação das pessoas que trabalham na organização, mas quando são precários, provocam a insatisfação dessas mesmas pessoas.<sup>210</sup>

Já os Fatores Motivacionais estão relacionados com o conteúdo e com as atividades que a pessoa executa e estão totalmente sob controle do indivíduo. “Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho [...]”,<sup>211</sup> e os efeitos que trazem sobre as pessoas são profundos e estáveis. Os

---

<sup>207</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 36.

<sup>208</sup> PEREIRA, Aínda; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA 21 - Revista Científica Multidisciplinar*. Lisboa, Portugal: 2024. p. 04.

<sup>209</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 334.

<sup>210</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 333.

<sup>211</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 334.

Fatores Motivacionais, quando são ótimos, trazem motivação para as pessoas, mas quando são precários apenas evitam a satisfação.

Entendendo que, de acordo Herzberg, as pessoas são motivadas por aquilo que faz sentido no seu trabalho,<sup>212</sup> e que conforme Frankl, as pessoas buscam a transcendência olhando para algo ou alguém diferente de si,<sup>213</sup> e que esse efeito colateral da transcendência é a autorrealização, e que de acordo com Zohar e Marshall, a autorrealização é a base da necessidade humana<sup>214</sup> e o sustentáculo do sentido de existir das pessoas, podemos afirmar a relevância de desenvolver a Inteligência Espiritual no ambiente corporativo como forma de possuir uma liderança que saiba se comunicar com os anseios das pessoas, indiferente das gerações, voltada aos princípios morais e éticos e aos propósitos de cada um.

#### **4.5 Liderança, Gestão e a Inteligência Espiritual**

Num espaço secular e corporativo onde a inovação, a estratégia e as mudanças contínuas fazem parte da rotina, é difícil achar espaço para que as tradições mantenham suas crenças. As tecnologias, a influência da IA, o clima organizacional, recheado de uma cultura que passa por cada geração dos fundadores das empresas, os perfis das diferentes gerações e os seus anseios, os sistemas e os processos que dependem de pessoas e da capacitação dada a elas, e por fim, a diversidade (sexo, cultura, idade) presente nas organizações, não deixam espaço para que se crie vínculo com tradições religiosas, para a fé, mas ainda permitem espaço para a espiritualidade.<sup>215</sup>

Para a gestão das organizações, o que prevalecerá e tornará atraente a Inteligência Espiritual são os resultados obtidos a partir dela. Inclusive, isso também é explicado por Zohar e Marshall quando afirmam: “[...] que qualquer argumento sobre geração de capital espiritual por meio dos negócios terá de provar que fazer o bem aumenta os lucros”.<sup>216</sup> E, talvez, a melhor forma de demonstrar esse aumento de lucro seja pela redução de custos, a qual pode ser alcançada por meio da redução do

---

<sup>212</sup> CHIAVENATO, 2003, p. 336.

<sup>213</sup> FRANKL, 2022, p. 135.

<sup>214</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 55.

<sup>215</sup> CORBI, Maria. *Para uma espiritualidade leiga: sem crenças, sem religiões, sem deuses*. São Paulo: Paulus. 2010. p. 184

<sup>216</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 52.

*turnover*, do *absenteísmo* (em função de estresse e até *burnout*) e da *desmotivação* que diminui a produtividade.

Lideranças preparadas que entendam os conceitos de Inteligência Espiritual, como a inteligência que aumenta a nossa “[...] dimensão de valores, princípios e propósitos que compartilhamos [...]”<sup>217</sup> e que assim podem desenvolver um senso de entrega muito mais significativo para as pessoas, tornar-se-á um diferencial no mercado, uma Liderança de Oceano Azul.<sup>218</sup>

Parece vago o conceito de dimensão de valores, de princípios e propósitos, para exercer uma melhor liderança, mas está diretamente ligado ao íntimo das pessoas lideradas e pode fazer toda a diferença no desenvolvimento das pessoas e na condução das equipes.

Para facilitar e tornar o entendimento mais claro do conceito de Liderança Espiritual para as lideranças corporativas, Nascimento ressignifica o conceito com a intenção de estar comprometido com dez aspectos que se baseiam em: 1) autoconhecimento elevado (um profundo conhecimento do eu, das minhas crenças, das minhas motivações e a capacidade de não me enganar); 2) espontaneidade (viver com atitude de protagonista e não se vitimizar); 3) autogestão (viver e agir com os valores inegociáveis); 4) visão holística (enxergar além “da caixinha” e com claro senso de pertencimento); 5) compaixão (amplamente conectado com o próximo e a sociedade); 6) diversidade (valorizar pessoas, culturas, idades, gêneros diferentes); 7) independência (não fazer parte da “manada”); 8) humildade (ter ciência do seu papel no todo); 9) senso de propósito (entender os porquês fundamentais da vida); e 10) senso de vocação (senso de retribuição da vida)<sup>219</sup> e isso pode ser o diferencial de uma boa liderança para uma liderança medíocre.

Dos 12 princípios da Inteligência Espiritual, por Danah Zohar e Ian Marshall, elencado em 10 por Nascimento e desenvolvidos neste trabalho, podemos associá-los com expressões que dialogam facilmente com o mundo corporativo, inclusive como um futuro instrumento de avaliação de comprometimento das lideranças com o desenvolvimento da Inteligência Espiritual. Ficaria um comparativo assim:

---

<sup>217</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 18.

<sup>218</sup> KIM, W. Chan. MAUBORGNE, Renée. *Liderança no Oceano Azul*. Lisboa: Actual, 2019. p. 17.

<sup>219</sup> NASCIMENTO, 2016, p. 135.

<b>Princípios QS (Zohar &amp; Marshall)</b>	<b>Dimensões Organizacionais</b>
Autoconsciência	Autoconhecimento
Espontaneidade e pró-atividade	Pró-atividade
Capacidade de enfrentar sofrimento	Autogerenciamento
Visão holística	Visão sistêmica
Compaixão	Altruísmo
Valorização da diversidade	Diversidade cultural, gênero e idade
Autonomia responsável	Autonomia de execução
Humildade	Humildade e servidão
Vocação e propósito	Senso de propósito e vocação

**Figura 8** – Quadro comparativo da QS com as expressões do mundo corporativo (próprio autor, 2025).

Há muitas similaridades entre os modelos de Inteligência Espiritual de Nascimento (proposto no quadro) e as necessidades do mundo corporativo, senão vejamos: 1) a autoconsciência ou o conhecimento de si mesmo com pilar fundamental da Inteligência Espiritual está totalmente ligada a necessidade de autodesenvolvimento defendida nas organizações; 2) a espontaneidade e a pró-atividade possuem grande convergência ao focarem na autenticidade da pessoa e alinhar ações com valores e princípios no ambiente de trabalho; 3) a capacidade de enfrentar sofrimento e o autogerenciamento são defendidos e difundidos no mundo corporativo, até mesmo sob a égide da Resiliência e da capacidade de gerar prioridades e atender as necessidades por ordem de urgência; 4) a visão holística e a visão sistêmica possuem total convergência a medida que a conexão com a equipe, o impacto no ambiente de trabalho estão diretamente relacionado as entregas, ao compromisso com stakeholders e também o compromisso com o mundo exterior; 5) a compaixão do ponto de vista do mundo corporativo pode ser entendida como o altruísmo desenvolvido a medida que me coloco como servidor, como fornecedor e meu pares como clientes. Isso gera cooperação ao invés de “coopetição”; 6) esse item tem sido motivo de relatórios de ESG (*environmental*, *social* e *governance*) e é amplamente difundida nas organizações a medida que sempre há a necessidade de inclusões, acolhimento de diversidade de gêneros e faixas etárias, por exemplo; 7) a autonomia responsável é desejada por todas as organizações. Uma execução com

autonomia responsável é a busca por toda a liderança, fruto de um protagonismo estimulado e desenvolvido na organização; 8) a humildade remete ao conceito de servidor, ao conceito de que a liderança não deve ser apenas humilde, mas deve estar a serviço dos demais; e 9) o senso de vocação e propósito além de ser característica da nova geração é um anseio das lideranças no mundo corporativo, pois ele mantém a empresa alinhada aos valores e princípios organizações e ainda estabelece um vínculo com relação ao chamado a ser líder.

Ram Charan também explica que para ser um bom líder “[...] não é preciso ser um especialista em todas as áreas funcionais [...]”<sup>220</sup> e desta forma, tranquilizamos aquelas pessoas que estão lendo que não é necessário ser nota dez em todos os aspectos apresentados acima, mas é importante a maturidade em cada um deles.

O conceito de Inteligência Espiritual nas organizações também aparece de outro modo, com o conceito de competência, que traz na sigla CHA<sup>221</sup> o entendimento de Conhecimento (o saber, aprender a aprender, bagagem cognitiva), Habilidades (o saber fazer, aplicabilidade do conhecimento, resolução de problemas) e a Atitude (o saber fazer acontecer, empreendedorismo, resultados). O quadro anterior (Figura 8) demonstra claramente a possibilidade de operacionalizar os princípios abstratos da QS e transformar em comportamentos e habilidades facilmente observáveis no ambiente de trabalho. Essas habilidades e comportamentos podem ser avaliados e contemplados em análises de clima organizacional, e claro, também compor avaliação do perfil comportamental de candidatos em momentos de seleção de contratação para um determinado cargo.

Idalberto Chiavenato complementa essa ideia com o Julgamento (saber o quê e onde fazer, diagnóstico claro do problema)<sup>222</sup> e outro autor, Carlos Henrique Carrilho Cruz, acrescenta ao CHA as letras V e, complementando a sigla CHAVE, somando ao conceito valores e emoções. Reforça-se a ideia de que “[...] é uma ação cognitiva, afetiva, social que se torna visível em práticas e ações que se exercem sobre o conhecimento, sobre o outro e sobre a realidade”.<sup>223</sup> Ou seja, a competência é uma inteligência, e no mundo corporativo, ela chega muito perto da Inteligência Espiritual.

---

<sup>220</sup> CHARAN, DROTTER, NOEL, 2009, p. 63.

<sup>221</sup> BECKER, 2021, p. 37.

<sup>222</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Coaching & Mentoring: construção de talentos. As novas ferramentas da gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. p. 161.

<sup>223</sup> CRUZ, Carlos Henrique Carrilho. *Competências e Habilidades: da proposta à prática*. Coleção Fazer e Transformar. São Paulo: Loyola, 2005. p. 29.

Não é tão difícil levar o conceito de Inteligência Espiritual para dentro das organizações, afinal elas já estão quase aderindo sem perceber. O conceito de competência aliado às técnicas de *coaching*, que buscam “[...] alinhar os comportamentos (das pessoas) com os valores e visão da organização [...]”,<sup>224</sup> e a área de gestão de pessoas tem utilizado essas ferramentas, seja através da avaliação por competências, seja através de técnicas de *coaching* ou *mentoring*.

E é justamente com esse intuito que a Inteligência Espiritual pode auxiliar as lideranças nas organizações, alinhar as pessoas à visão da organização. Ter pessoas alinhadas com a visão e com os valores da organização é fundamental para que as pessoas se sintam bem, tenham um ambiente adequado e um clima organizacional favorável, e assim, mesmo com a necessidade de velocidade e entregas rápidas (proporcionadas pelas novas tecnologias), poderá reduzir o estresse e a tendência à burnout nas organizações.

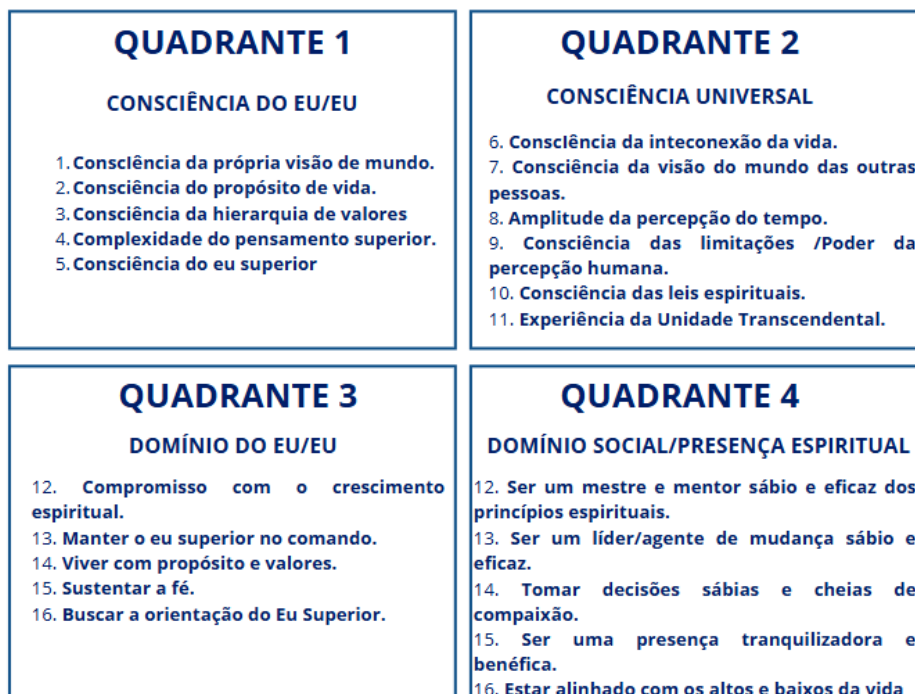
Para ser aplicável no ambiente corporativo, a Inteligência Espiritual precisa ser racional e estar alinhada ao que o mercado e o mundo corporativo valorizam. Auxiliar as pessoas a estarem alinhadas com os valores, missão e visão organizacional faz todo sentido para as organizações. Auxiliar as organizações a entenderem as motivações humanas e adequarem suas motivações aos seus programas de benefícios também faz sentido para as organizações. Desenvolver nas pessoas a cultura das vocações e do sentido do trabalho também possui relevante valor para as organizações. Aprofundar valores morais e éticos das pessoas, dentro das corporações, ajudaria não só as auditorias e as áreas de *compliance*, como também o próprio relacionamento com os *stakeholders* das empresas. Desenvolver o bem-estar corporativo como forma de equilíbrio para as pessoas e para as empresas, também ajuda a área de recursos humanos a fazer seu trabalho. No mundo corporativo existe um receio quando a abordagem da Inteligência Espiritual toma um rumo mais esotérico, mais de espiritualidade e até mesmo de fé, e aí se distancia da secularidade do mundo empresarial.

Um exemplo de modelo de Inteligência Espiritual que não é racional e que entendemos como “forçado” para a vida organizacional é o da teoria dos Quatro Quadrantes com as 21 Habilidades da Inteligência Espiritual desenvolvidas por Wigglesworth, que, a nosso ver, não demonstram em sua totalidade a forma como

---

<sup>224</sup> CHIANENATO, 2017, p. 99.

podemos usar a Inteligência Espiritual nas organizações, pois utiliza muitos conceitos subjetivos e percepções e conceitos de cosmovisão que se distanciam da realidade empresarial.<sup>225</sup> E ela divide os quadrantes em:



**Figura 9** - Teoria dos Quatro Quadrantes de Cindy Wigglesworth (do próprio autor, 2025)<sup>226</sup>

Pela abordagem realizada em cada quadrante é possível perceber o quanto a questão subjetiva da espiritualidade é abordada pela autora, e quanto essa abordagem fica distante de uma organização empresarial.

Ter consciência das leis espirituais (Quadrante 2), ter compromisso com crescimento espiritual e sustentar a fé (Quadrante 3), ser um mestre ou mentor sábio e eficaz dos princípios espirituais (Quadrante 4) pode ser uma abordagem quântica sobre o impacto e a relevância do ser no universo, como também pode trazer uma percepção mais esotérica, e envolver a questão da espiritualidade de forma preconceituosa no ambiente de trabalho.

O mundo do trabalho empresarial irá ser mais suscetível a abordagens de Inteligência Espiritual que remetam à ética, valores e dilemas morais, princípios inegociáveis, preocupações com o meio ambiente e o ambiente que estamos contidos, e equilíbrio entre o que desejamos ser o que podemos ter.

<sup>225</sup> WIGGLESWORTH, 2023, p. 80.

<sup>226</sup> WIGGLESWORTH, 2023, p. 81.

Há uma história bem relevante que demonstra como se pode utilizar a Inteligência Espiritual na busca por um equilíbrio entre os resultados e a vida desejada. Malesic conta que os monges beneditinos do mosteiro *Christ in the Desert*, nos EUA, enfrentaram o estresse causado pela criação do *Scriptorium* — espaço para a produção artesanal de livros religiosos.<sup>227</sup> Inicialmente, a nova atividade trouxe entusiasmo, mas logo sobrecarregou os monges, comprometendo seu equilíbrio entre oração, trabalho e descanso. Alguns monges relataram estresse semelhante aos casos de grandes corporações, pois os horários começaram a ficar invertidos e o desejo de trabalhar para o *Scriptorium* estava sendo mais interessante do que a vida monástica. Para conseguir ajustar isso, eles recorreram à Regra de São Bento,<sup>228</sup> que orienta uma vida ritmada, com equilíbrio entre espiritualidade e serviço. Reorganizaram suas rotinas, limitaram o tempo dedicado ao *Scriptorium*, redistribuíram tarefas entre eles e também reintroduziram pausas e horários fixos de oração.<sup>229</sup> Também fortaleceram o senso comunitário, ouvindo uns aos outros e reafirmando o propósito espiritual do trabalho.<sup>230</sup> Com isso, transformaram uma fonte de exaustão em uma prática alinhada ao seu estilo de vida contemplativo, mostrando que sentido, limites e ritmo são fundamentais para evitar o burnout, mesmo em contextos de grande dedicação.<sup>231</sup>

A experiência dos monges de *Christ in the Desert*, ao lidarem com o estresse gerado pelo trabalho intenso no *Scriptorium*, nos apresenta excelentes aprendizados para a liderança corporativa que busca desenvolver Inteligência Espiritual. Os Monges, ao perceberem que estavam invertendo prioridades, resgataram o essencial: oração, silêncio e comunidade. Isso nos ensina que, no mundo corporativo, é fundamental saber priorizar o que é importante em detrimento daquilo que aparece no meio do nada.

Os Monges também souberam respeitar as diferenças dentro da comunidade, ajustando tarefas conforme as habilidades e limites de cada um — prática essencial para uma liderança que valoriza a diversidade humana. Isso também é chamado de delegação no mundo empresarial, e é uma grande dificuldade no dia a dia da liderança.

---

<sup>227</sup> MALESIC, 2023, p. 251.

<sup>228</sup> MALESIC, 2023, p. 261.

<sup>229</sup> MALESIC, 2023, p. 269.

<sup>230</sup> MALESIC, 2023, p. 273.

<sup>231</sup> MALESIC, 2023, p. 284.

Além disso, os Beneditinos nos trouxeram uma reflexão mais profunda sobre a importância de preservar o estilo de vida, rejeitando a ideia de que só o trabalho define valor pessoal. Em vez de sacrificar sua espiritualidade à produtividade, eles transformaram o trabalho em expressão de sua missão. Isso reforça que líderes devem buscar coerência entre seus valores e suas rotinas, promovendo ambientes que respeitem o ser humano integral.

Por fim, ao reconectar o *Scriptorium* com sua vocação original — servir a Deus por meio da contemplação e da partilha — os monges nos inspiram a construir a vocação como propósito, e não apenas como função.

Na nossa avaliação, a consciência que sustenta lideranças mais saudáveis, humanas e espiritualmente plenas – constitui a busca pela essência e trabalho a partir das quatro principais áreas da Inteligência Espiritual: saber priorizar; saber tratar as diferenças; valorizar o estilo de vida de cada um e reforçar a vocação como propósito.

Para concluir esse capítulo, gostaríamos de explorar o exemplo dos Monges Beneditinos e que nos fazem refletir sobre a possibilidade de avaliar a Inteligência Espiritual através de quatro pilares que podem sustentar uma Liderança com um olhar para o indivíduo como um todo, integrado, que estamos chamando de Liderança Integradora. Os quatro pilares são:

### **Saber Priorizar**

Ao saber lidar com as urgências do dia a dia, a nova liderança pode desenvolver uma melhor conexão com quem se lidera e oferecer ferramentas que venham a facilitar o dia a dia das pessoas. Um exemplo que fica muito fácil de trazer é o das tarefas que são importantes e não são urgentes, se não forem bem planejadas, viram casos de urgências e começam a dividir espaços com aquelas que já eram urgentes, e iniciam um processo de sobrecarga às pessoas. Uma forma de lidar com isso é a Matriz de Eisenhower, que foi popularizada por Stephen Covey, e ela traz as seguintes orientações:



Figura 10 - Matriz de Eisenhower (próprio autor, 2025).

O ato de saber priorizar facilita a liderança e torna o desenvolvimento pessoal viável trazendo tempo e condições de desenvolvimento viável para as pessoas. Não é simplesmente ter que fazer tudo e ao mesmo tempo, é saber o que fazer e como fazer para poder entender o porquê fazer e isso dá espaço para a liderança dirigir, coordenar, cooperar e se comunicar melhor com a sua equipe.

Saber priorizar significa dar tempo para as pessoas, dar qualidade de vida para as equipes e orientar as equipes a trabalharem alinhadas com os objetivos e princípios da organização.

Saber priorizar também é saber dizer não. O falecido cantor Chorão dizia em uma de suas músicas “[...] cada escolha é uma renúncia [...]”<sup>232</sup> e esse é o um grande desafio, não para a liderança, mas para a equipe: saber renunciar. Entender que alguma coisa irá ficar para trás para que coisas mais importantes sejam realizadas. E um movimento desses permite que as equipes entendam que muitas vezes suas vidas são mais importantes, sua família é mais importante, e que a prioridade não é responder uma mensagem com a mesma instantaneidade que é recebida.

Saber priorizar e saber dizer não sem sofrer e sem se angustiar é transcender a atividade corriqueira do dia a dia e caminhar alinhado com seus objetivos e suas expectativas. E obviamente, de acordo com o suas características e seus interesses.

<sup>232</sup> Lutar Pelo Que É Meu. Intérprete: Charlie Brown Jr. Compositor: Chorão/Thiago Castanho. In: Imunidade Musical. Intérprete: Charlie Brown Jr. Rio de Janeiro: EMI Music, 2005. CD, faixa 4, (3:20).

Os monges souberam priorizar e conseguiram superar seus obstáculos. Esse é um dos pilares da Inteligência Espiritual voltada aos negócios.

### **Saber lidar com o diferente**

Blanchard possui uma frase simples e genial “o que motiva as pessoas é aquilo que as motiva”.<sup>233</sup> Parece tão lógico e tão básico, mas buscar saber que motivações as pessoas têm é o ponto de partida para criar um ambiente favorável, um clima organizacional amável e também pessoas bem comprometidas com os resultados da empresa.

Cada um tem um fator motivacional que desencadeia aquela vontade de trabalhar, de servir, de estar vinculado a uma organização. E poucas organizações conseguem resolver esse dilema.

Uma empresa do segmento de telecomunicações possuía um sistema de benefícios que era escolhido pelo próprio funcionário ou funcionária. Ele era chamado de Pacote InteliGente e era bem simples: cada cargo recebia uma pontuação, uma quantidade de pontos, e cada benefício (assistência médica, seguro de vida, assistência odontológica, previdência privada, vale alimentação, academia, bolsa de estudos, etc.) valia um número de pontos. A pessoa de posse de seus pontos fazia a combinação que mais lhe atendia. Por exemplo, uma pessoa bem jovem, na casa dos seus 20 anos, não tinha muita preocupação em ter o melhor plano de assistência médica, ao contrário de uma pessoa na faixa etária dos 40. Por outro lado, uma pessoa em início de carreira poderia entender como mais atrativo o investimento em previdência privada do que uma pessoa no final de carreira. Era um programa relativamente flexível e isso dava liberdade e autonomia para as pessoas escolherem aquilo que as motivava mais.

Além disso, quando falamos de tratar os diferentes é preciso entender que as gerações possuem características e crenças diferentes e não podemos tratar com estereótipos sob o risco de termos dificuldades na condução de equipes. As gerações mais velhas não são inimigas da gestão e nem as mais novas são culpadas por tudo que acontece e há muito poder numa organização em que uma geração mais antiga transmite seu conhecimento e treina os mais jovens com suas habilidades,<sup>234</sup> e não é

---

<sup>233</sup> BLANCHARD, Kenneth. *Princípios da Liderança – pensamentos do líder*. São Paulo: Garimpo, 2009. p. 37.

<sup>234</sup> DOERING, Ted. *O mito da geração millennial: conectando gerações à igreja*. Porto Alegre: Concórdia, 2023. p. 117.

uma batalha de nós contra eles ou elas que irá resolver seus problemas de gestão, e sim a condução harmônica do entendimento das diferenças.

Blanchard também traz como princípio de liderança uma liderança que lança um olhar para o momento diferente que a pessoa que trabalha na organização, seja recém-contratada ou já com mais tempo de casa, o que ele chama de Liderança Situacional, conforme o quadro abaixo:



**Figura 11** - Matriz de Liderança Situacional (Faculdade Exame).<sup>235</sup>

Esse modelo de Blanchard é um exemplo de como lidar com as diferenças, e de forma sucinta, ele ensina como lidar com os diferentes momentos de cada um. Uma pessoa nova na organização (quadrante vermelho) precisa de mais ordem e processo do que uma pessoa com bastante tempo de casa (quadrante verde). E nesse sentido é fundamental que a liderança tenha clareza e entendimento do quanto é importante agir de forma diferente com cada uma das pessoas da equipe.<sup>236</sup>

<sup>235</sup> TOSSI, Tiago. Liderança situacional: o que é e como aplicá-la em sua equipe. *Revista Exame*, 21 out. 2024. Disponível em: <<https://exame.com/hub-faculdade-exame/lideranca-situacional-o-que-e-e-como-aplicar/>>. acessado em 07.09.2025.

<sup>236</sup> BLANCHARD, 2011, p. 75.

Saber lidar com o diferente não é somente entender as gerações, entender as diferenças entre os hormônios sexuais ou ainda entender os diferentes anseios das classes sociais, mas também entender os diferentes momentos em que as pessoas estão e saber como conduzir isso sem criar um clima organizacional carregado de excesso de cobranças e busca incessante por melhorias sem entender a realidade das pessoas.

### **Equilibrar os valores e estilo de vida**

Aqui temos uma mudança drástica no modelo organizacional que se impôs até o início desse século, mas que já começa a dar sinais de fadiga. Fazer as pessoas aderirem à visão e missão da empresa, nem sempre vai estar alinhado aos valores e estilos de vida de cada um.

No exemplo dos Monges, eles possuíam um negócio muito alinhado com os valores que eles defendiam na sua vida monástica, mas a rotina, a cobrança e a necessidade de responder ao mercado acabou causando um desgaste a ponto de ser o estresse um motivo para repensarem suas atividades.

Atualmente temos o trabalho remoto como uma possibilidade para as pessoas trabalharem, embora tenha sido uma boa solução para se ter mais equilíbrio de horas na vida (afinal você não perde tempo de deslocamento para o trabalho), não tem ajudado as pessoas a conciliar tempo de trabalho e estilo de vida. O trabalho remoto levou a cobrança e a produtividade para dentro de casa e misturou o que antes era um pouco mais separado. Trabalhar em casa precisa ter muita disciplina e uma empresa com senso de responsabilidade muito grande para não invadir a intimidade do lar.

Já o estilo de vida da nova geração está muito centrado em equilíbrio de um mundo melhor, com sustentabilidade, alimentação orgânica e experiência de lugares novos. Até podem ser consumistas se olharmos para a qualidade da alimentação deles, mas diferente das outras gerações, priorizam aquilo que é saudável e oferece menos risco à saúde.

Se entendermos que as duas principais gerações no mercado da atualidade são os Millenials e os Zoomers (representam mais de 70% da massa de trabalho no mercado) e eles possuem uma busca por equilíbrio e coisas mais saudáveis dos que

as outras gerações anteriores, é importante sempre lembrar disso ao liderá-los ou até mesmo ao contratá-los.

Certa vez, um executivo participou de um processo seletivo para uma grande multinacional do segmento tabagista. Sua experiência na Unilever e na PepsiCo chamou atenção dos *headhunters* e eles o colocaram no processo para assumir um alto posto na região sul. Estava bem empregado, mas resolveu participar do processo. Após várias entrevistas, testes e dinâmicas, foi ser entrevistado pelo diretor executivo da organização. Ao entrar na sua sala, o cheiro de cigarro pairava no ar e começou a entrevista. Durante a conversa, o diretor acendeu um cigarro e continuou falando com o entrevistado, mas percebendo claramente seu desconforto com a fumaça. Num determinado momento ele falou: - como você pode querer trabalhar na nossa empresa se você não consome e, pelo jeito, nem tolera cigarro? A reação do executivo entrevistado foi de espanto com aquela sentença e a resposta foi muito rápida: - Então significa que precisaria estar doente para trabalhar numa multinacional do ramo farmacêutico? Obviamente não foi selecionado porque não é o tipo de resposta que alguém gostaria de ouvir de um candidato ou candidata à vaga, mas é o tipo de resposta que qualquer pessoa ouviria de alguém da geração Millennial ou Zoomer.

Hoje em dia não é permitido mais fumar em aviões, em ambiente fechados, assim como os rótulos dos alimentos relatam tudo que está contido neles, com ou sem conservantes, e isso é claramente uma reação ao modelo dessas novas gerações que além de deterem mais informação também são mais exigentes com aquilo que consomem e com o que faz parte do seu dia a dia.

Alinhar os valores centrais da empresa com os das pessoas que ali trabalham é fundamental para que haja a verdadeira conexão, e principalmente, o engajamento necessário para a entrega de objetivos. E comunicar esses valores ao mercado é ponto de destaque para garantir que as pessoas busquem a organização para trabalhar, para consumir, para representar, e até para defender seu *lifestyle*.<sup>237</sup>

Procedimento, processos, regras, regulamentos, leis, diretrizes podem ser impostas, valores não. As pessoas aderem às organizações porque se identificam com seus valores.

---

<sup>237</sup> BLANCHARD, 2009, p. 143.

De acordo com o MIB (Malach Burnout Inventory), um dos maiores desajustes que causam Burnout é chamado genericamente de “incompatibilidade de valores entre o colaborador e a empresa”,<sup>238</sup> o que é nada mais que a sensação que a pessoa tem de que o trabalho não casa, não conversa com os valores dela, que pode ser tanto pelo modelo de negócio da organização, quanto pelas questões éticas que envolvem uma empresa. Esse desajuste leva à falta de prazer no trabalho e, por consequência, a um nível de desmotivação e estresse que pode gerar um burnout na pessoa empregada.

### **A vocação como propósito**

Eis mais um grande desafio para a liderança espiritualizada: trabalhar o propósito na vocação de cada pessoa.

Atualmente se discute muito a questão da competição entre colegas e “coopetição” entre colegas como uma forma de amenizar a busca desenfreada de produtividade e resultados, uma redução na competitividade entre pares. Essa “coopetição” tem o intuito de gerar uma competição cooperada, uma aliança entre competir e cooperar no sentido de que todos trabalhem para o mesmo objetivo. E sim, isso é um desafio, ainda mais num momento em que se busca eficácia com melhoria contínua dos índices de performance.

Lutero contextualizava que a cooperação acontece na vocação. E que a vocação é dirigida à pessoa próxima, colega, par, chefe, subordinada. Ele reforça que “[...] os atos e as obras humanas têm uma função real a cumprir nos relacionamentos civis e sociais [...]”<sup>239</sup> mesmo que isso não signifique a redenção eterna. Lutero trata o tema da vocação com uma clareza distinta entre aquilo que é sacerdotal e o que é uma obra terrena,<sup>240</sup> embora sempre se refira a um cristão executando sua obra. O *beruf* em alguns momentos traz clareza da vocação como ocupação externa<sup>241</sup> (mesmo que tenha mais usos e não fique fechado a isso) e reforça que todos temos vocações na família, na sociedade, no campo político e também no nosso trabalho, e é ali que devemos colocar nossos dons a serviço dos outros.

---

<sup>238</sup> CARBINATTO, Bruno. A ciência do burnout: por que estamos tão cansados? Dossiê Burnout – a síndrome do estresse crônico. *Revista Superinteressante*, Edição 478, agosto, 2025. p. 21. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/saude/a-ciencia-do-burnout-por-que-estamos-tao-cansados/>>. Acessado em: 30 set. 2025.

<sup>239</sup> WINGREN, Gustaf. *A vocação segundo Lutero*. Canoas: Ulbra, 2006, p. 137.

<sup>240</sup> WINGREN, 2006. p. 18.

<sup>241</sup> WINGREN, 2006, p. 17.

Quando as pessoas focam na sua vocação (seus dons, habilidades, seus talentos e as ações que realizam), no seu propósito (o seu porquê), unicamente no seu trabalho, elas podem ser extremamente motivadas ou frustradas, porque isso dependerá totalmente da organização que estão prestando serviço. Muitas vezes, relacionar sua vocação apenas ao seu trabalho pode ser extremamente prazeroso, mas também pode ser desgastante. Quem nunca ouviu a frase: “procure fazer o que ama (vocação) e nunca terá que trabalhar (propósito)”? O fato de fazer o que se ama não significa que não terá que trabalhar, ou ainda, não significa que em nenhum momento não terá situações conflitantes ou tristezas. Trabalho é trabalho, envolve conviver com outras pessoas, com outras empresas e com a sociedade e isso pode gerar problemas. Não há garantia nenhuma em trabalhar no que se ama e não ter frustrações.

Mas conciliar seus propósitos e a sua vocação com os princípios e missão das empresas é plenamente viável e relevante. Não estar alinhado com os propósitos da empresa é sofrer na causa e trabalhar desmotivado e cansado, contribuindo para a criação de um ambiente organizacional nocivo à saúde.

Trabalhar para as outras pessoas é colocar em prática sua vocação e, se isso for de acordo com seus valores, com seu estilo de vida e com suas prioridades, você pode ter certeza de que está colocando em prática seu propósito. “Talvez não exista jeito melhor de amar o próximo – seja você guarda de trânsito, inventor de software ou escritor – do que simplesmente fazer o seu trabalho [...]”<sup>242</sup> e é isso que chamamos de vocação e isso podemos compreender como atender ao seu propósito.

Deepak Chopra escreve sobre a Lei do Dharma e sugere que ela possui três componentes: encontrar o verdadeiro Eu; expressar nosso talento singular e servir a humanidade.<sup>243</sup> Quando Chopra escreve que a Lei do Dharma significa “propósito de vida”, ele está reforçando que há necessidade de se autoconhecer tanto espiritualmente quanto emocionalmente, para que se entenda e se descubram quais são os talentos singulares que se possui para que sejam colocados ao serviço da humanidade, à disposição do próximo, em dedicação à outra pessoa.

Tanto Chopra, quanto Lutero, e também Keller, referem-se à vocação e ao propósito como as habilidades e o conhecimento colocados a serviço e à disposição

---

<sup>242</sup> KELLER, 2014, p. 73.

<sup>243</sup> CHOPRA, Deepak. *As sete leis espirituais do sucesso – um guia prático para a realização dos seus sonhos*. Rio de Janeiro: Bestseller, 2015. p. 86.

das outras pessoas, e isso atende aos conceitos principais da Inteligência Espiritual de Zohar e Marshall, que a definem assim: “[...] ter vocação é ser impulsionado por um desejo de fazer algo útil na vida, de ser responsável por uma diferença neste mundo, de seguir uma inspiração [...]”,<sup>244</sup> e eles continuam reforçando que à vocação e ao propósito se misturam algo que “é visionário, um desejo interno de fazer alguma coisa para este mundo”.<sup>245</sup>

Um conceito que contempla esses aspectos citados anteriormente é o conceito do IKIGAI, que “[...] é um conceito japonês que poderia ser traduzido de forma rasa como a felicidade de estar sempre ocupado”.<sup>246</sup> O IKIGAI é representado pela figura abaixo:



**Figura 12** - Ikigai (próprio autor, 2025).

O conceito de IKIGAI remete aos conceitos de paixão, missão, profissão e vocação, e traduz reforçando que a vocação está diretamente ligada ao que o mundo necessita e ao que pode gerar algum sustento para a pessoa. Muito parecido com o conceito de vocação de Lutero, segundo o qual o sustento vem daquilo que é útil e oferecido ao mundo, à pessoa próxima. Vocação, missão, paixão e profissão podem estar diretamente ligados ao propósito da pessoa, e uma liderança com essa clareza de conceito facilitaria o encontro desses atributos na busca do IKIGAI.

<sup>244</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2006, p. 148.

<sup>245</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2006, p. 148.

<sup>246</sup> BECKER, 2021, p. 41.

Nesses quatro pilares traçados: saber priorizar, saber lidar como diferente, equilibrar valores e estilo de vida, e ter a vocação como propósito não só está ligado ao conceito de IKIGAI, mas também com o atendimento dos anseios das novas gerações como escrito anteriormente e também se reforça aquilo que é procurado no mercado de trabalho, desde a ótica do empregador.

Esse é o princípio da Liderança Integradora, uma liderança capacitada e focada em atuar e desenvolver esses quatro pilares nas organizações e que poderá atender às demandas das pessoas, e trabalhar para diminuir o impacto do estresse, do burnout e de um clima organizacional desfavorável. E esse é o grande desafio que propõe todo esse estudo.

Baseado na oportunidade que se percebe no mercado surge o produto deste trabalho, como uma forte capacitação para formação de Líderes Integradores, visando os conceitos de liderança servidora, responsável e situacional e somando-se aos princípios da Inteligência Espiritual de Danah Zohar e Ian Marshall, através da abordagem de Adeílido Nascimento, para compor um modelo que foque nos quatro pilares dessa liderança diferenciada: saber priorizar, saber lidar com o diferente, equilibrar valores com estilo de vida e ter na vocação o seu propósito.

Essa liderança saberá conduzir de forma adequada e respeitosa pessoas a atingir resultados e a desenvolver outras pessoas num ambiente adequado e de clara comunicação.

## 5 PRODUTO EDUCACIONAL: CURSO PARA TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO OU EXPERTISE NA ÁREA DE GESTÃO<sup>247</sup>

### Instruções para a elaboração do projeto:

- Preencher todos os dados solicitados
- Encaminhar para a secretaria acadêmica / Setor responsável pela extensão

### Legenda:

SE: Secretaria

AD: Administração


SI: Site, isto é, informação que deverá constar na página do curso.

DI: Divulgação, isto é, informação que deverá integrar a campanha de divulgação do curso

RP: Recursos Pedagógicos





SE	AD	SI	DI	TÍTULO DO CURSO
				Extensão em Liderança Integradora (2026.1)

SE	AD	SI	DI	EMENTA DO CURSO   APRESENTAÇÃO
				O curso visa dar formação para a liderança alta e média das organizações com ênfase no desenvolvimento de Inteligência Espiritual. A formação é direcionada para diretores e gerentes organizacionais que atuam em empresas de pequeno, médio e grande porte. Qualificar o corpo diretivo na conexão entre a visão e missão da empresa e as motivações e os valores e princípios das pessoas contratadas pela empresa.

SE	AD	SI	DI	OBJETIVO GERAL
				 Proporcionar formação na área de liderança organizacional com uma visão integradora (Liderança Servidora, Liderança Responsável e Liderança Situacional) para gestores e gestoras de média a alta qualificação, visando uma melhor produtividade no trabalho e um maior engajamento das pessoas através de um clima organizacional adequado a um bom ambiente de trabalho.

SE	AD	SI	DI	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
----	----	----	----	-----------------------

<sup>247</sup> PINHEIRO, Fabiana Fatima do Prado Sedelak; AIRES, João Paulo. Orientações para elaboração de produtos educacionais no mestrado profissional em ensino: exemplificando os tipos de produtos. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v.16, n.8, p.12151-12168, 2023. p. 18. Disponível em: <<https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/1667/1116>>. Acesso em: 08 out. 2025.



-  - Entendimento da Liderança Integradora (porquê);
-  - Conexão entre a liderança e os liderados e lideradas (como e o quê);
-  - Transformação do ambiente organizacional em um clima favorável ao trabalho em equipe e melhoria de produtividade;
-  - Apoio na implantação com ferramentas de gestão adequadas a uma Liderança Integradora.






SE	AD	SI	DI	<b>PÚBLICO-ALVO</b>
				Alta e média gerência em empresas de pequeno, médio e grande porte.







SE	AD	SI	DI	<b>TOTAL DE VAGAS</b>	25 pessoas		
SE	AD	SI	DI	<b>NÚMERO INSCRITOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>DE</b>	15 pessoas
SE	AD	SI	DI	<b>NÚMERO INSCRITOS</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>DE</b>	25 pessoas
SE	AD	SI	DI				

SE	AD	SI	DI	<b>CARGA HORÁRIA DO CURSO</b>	40h
----	----	----	----	-------------------------------	-----


SE	AD	<b>TOTAL DE VAGAS PARA GRATUIDADE</b>		
SE	AD	<b>CRITÉRIOS PARA GRATUIDADE</b>		
<p>Digite aqui os critérios para gratuidade: Exemplo: Ser professor da Faculdades EST.</p> <p>Lembrando que cursos de extensão, por regra, em geral não possuem vagas para gratuidade. Estas se devem normalmente a acordos ou convênios interinstitucionais, etc. Por exemplo: Prefeituras, etc.</p>				

SE	AD	SI	DI	<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li> Gestão: Conceitos e princípios de gestão; atributos de gestão; cultura organizacional; ambiente e clima organizacional.</li> <li> Liderança; conceitos e tipos de liderança; liderança servidora; liderança responsável; liderança situacional.</li> </ul>

-  Burnout e estresse no ambiente corporativo; lições do pós pandemia.
-  Uso desmedido de Inteligência Artificial e suas derivações e aplicações.
-  Inteligência Racional (QI), Inteligências Múltiplas, Inteligência Multifocal, Inteligência Emocional (QE) e Inteligência Espiritual (QS).
-  Inteligência Espiritual; Espiritualidade e Trabalho; Fé e Trabalho; Religião e Trabalho; Maslow e Inteligência Espiritual; Liderança, Gestão e Inteligência Espiritual.
-  Foco na Liderança Integradora através da Inteligência Espiritual; 4 Passos para implementar Inteligência Espiritual na sua organização; Ferramentas de gestão que apoiam uma Liderança Integradora Transformando sua liderança em uma Liderança Integradora.

SE	AD	SI	DI	REFERÊNCIAS
				CHIAVENATO, Idalberto. <b>Introdução a teoria geral de administração</b> . São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
				LAASCH, Oliver; CONAWAY, Roger N. <b>Fundamentos da Gestão Responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética</b> . São Paulo: Cengage Learning, 2015
				BECKER, Gustavo. <b>Foco, força e fé – Um novo caminho para novos líderes</b> . Porto Alegre: Editora Concórdia, 2021.
				BLANCHARD, Kenneth et al. <b>Liderança de alto nível – como criar e liderar organizações de alto desempenho</b> . Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.
				GABRIEL, Martha. <b>Inteligência Artificial – do zero a superpoderes</b> . Barueri: Editora Atlas, 2024.
				MALESIC, Jonathan. <b>O fim do burnout</b> . Por que o trabalho nos esgota e como construir vidas melhores? Petrópolis: Editora Vozes, 2023
				ANDRADE, Susanne. <b>O poder da simplicidade no mundo ágil</b> . Como desenvolver softskills e aplicá-las com scrum e design thinking para ter mais resultado com menos trabalho, em menor tempo. São Paulo: Editora Gente, 2018.
				ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. <b>Capital Espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais</b> . Rio de Janeiro: BestSeller, 2006
				MURAD, Afonso. <b>Gestão e Espiritualidade</b> . Uma porta entreaberta. Porto Alegre: Editora Paulinas, 2007.

SE	AD	SI	DI	METODOLOGIA
----	----	----	----	-------------

 Aulas expositivas, *gamificação* para tomada de decisão baseado nos conceitos de Liderança Integradora e diálogos visando a prática da gestão a partir de uma Liderança Integradora.

SE	AD	SI	DI	MODALIDADE (Assinale um x)			
				X	Semipresencial		Educação a Distância




SE PRESENCIAL OU SEMIPRESENCIAL, INDICAR							
SE	AD	SI	DI	LOCAL DOS ENCONTROS (indicar contato completo)			
				Na própria faculdade ou In Company			
SE	AD	SI	DI	DATAS DOS ENCONTROS (Indicar dia e horário – sugestão)			
				1. 06/04/2026 a 08/04/2026 (18:00 – 22:00) – Gestão, Liderança e Inteligências (Me. Gustavo Silveira) 2. 09/04/2026 (18:00 – 22:00) – Síndrome de Burnout e Estresse (Dra. Greicy Thill) 3. 10/04/2026 (18:00 – 22:00) – Inteligência Artificial (Prof. MBA. Luciano Libardi) 4. 13/04/2026 (18:00 – 22:00) – Inteligências (QI, QE e QS) (Dra. Greicy Thill) 5. 14/04/2026 (18:00 – 22:00) – Inteligência Espiritual (Dr. Julio Adam) 6. 15/04/2026 (18:00 – 22:00) – Fé, Religião e Trabalho (Dr. Julio Adam) 7. 16/04/2026 (18:00 – 22:00) – Liderança Integradora (Me. Gustavo Silveira) 8. 17/04/2026 (18:00 – 22:00) – Práxis Liderança Integradora (Me. Gustavo Silveira)			
SE	AD	RP	INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA				
			App para gamificação ou disponibilidade web.				
SE	AD	ENVOLVE MATERIAL?*	PRODUÇÃO DE	SIM	X	NÃO	CH
* Questão para a modalidade semipresencial, referente à elaboração de conteúdo para as unidades que são na modalidade à distância.							

SE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, INDICAR				
SE	AD	SI	DI	DATA DE INÍCIO DO CURSO
				06/04/2026

SE	AD	SI	DI	<b>DURAÇÃO DO CURSO (Semanas)</b>	2 semanas			
SE	AD	SI	DI	<b>PERFIL DO CURSO EAD</b>	Autoinstrutivo		Interativo	
SE	AD	<b>ENVOLVE PRODUÇÃO DE MATERIAL?</b>			SIM	X	NÃO	CH
SE	AD	<b>ENVOLVE TUTORIA ESPECIALIZADA?</b>			SIM	X	NÃO	CH

\* Envolve custos de produção de material quando se trata de primeira edição ou quando o material.  
 \*\* Tutoria especializada ocorre quando o curso exige acompanhamento, em geral, em cursos interativos.  
 \*\*\* CH = Carga Horária.

Em geral, a carga horária de produção de material é equivalente ao total do curso.  
 Em geral, a carga horária de tutoria especializada compreende até 50% da carga horária do curso.

SE	AD	SI	DI	<b>DOCENTES E ASSESSORES</b>
 Prof. Dr. Nilton Eliseu Herbes  Prof. Dr. Julio Cesar Adam  Me. Gustavo Becker da Silveira				

SE	AD	<b>DURAÇÃO DO PROJETO</b>	2 semanas
----	----	---------------------------	-----------

SE	AD	SI	DI	<b>COORDENADOR/A GERAL DO PROJETO</b>
Nilton Eliseu Herbes (EST), Gustavo Becker da Silveira (externo)				

-----  
 --

**↓ REENCHIMENTO INTERNO EXCLUSIVO ↓**

-----  
 --

<b>INVESTIMENTO (Definido pela Pró-Reitoria de Ensino e Extensão e a Administração)</b>								
SE	AD	SI	DI	<b>INVESTIMENTO/Taxa de Inscrição*</b>	Digite aqui o valor do curso por estudante			
SE	AD	SI	DI	<b>ADMITE PARCELAMENTO?</b>		<b>QUANTIDADE?</b>		

O valor da taxa de inscrição para o curso é calculado a partir da estimativa de despesas e do público mínimo de inscritos.

**PREENCHIMENTO EXCLUSIVO DA SECRETARIA ACADÊMICA**

PODE SER VALIDADO COMO ATIVIDADES COMPLEMENTARES:

SIM                       NÃO

**PREENCHIMENTO EXCLUSIVO DO RH**

**ORÇAMENTO DO CURSO**

(PARA ATIVAR A PLANILHA ABAIXO DÊ DUPLO CLICK QUE ELA ABRE  
(Preencha conforme solicitado)

<b>1. RECEITAS:</b>					
	Descrição	Unid.	Qdade	Vlr. Unit.	Total
1.1					-
1.2				-	
	<b>Total da Receita</b>			-	-
<b>2. DESPESAS:</b>					
	Descrição	Unid.	Qdade	Vlr. Unit.	Total
<b>2.1</b>	<b>Recursos Humanos e Encargos</b>				
2.1.1	Professores da EST	h			-
2.1.2	Professores/as externos/as	h			-
2.1.3	Assessorias e/ou palestrantes externos - espe	h			-
2.1.4	Coordenação de curso - custo total	h			-
2.1.5	Trabalho do NEAD	h			
2.1.6	Trabalho de Secretaria	h			-
	<b>Subtotal</b>				-
<b>2.2.</b>	<b>Despesas com Infraestrutura</b>				
<b>2.2.1</b>	<b>Transporte, hospedagem e alimentação</b>				
2.2.1.1.	Transporte (passagens, taxi, ônibus)	unidades		-	-
2.2.1.2.	Alimentação	unidades		-	-
2.2.1.3.	Hospedagem - casal - dois pernoites	unidades			-
<b>2.2.2.</b>	<b>Material de escritório:</b>				
<b>2.2.3.</b>	<b>Uso de Salas de aulas</b>				
2.2.3.1.	Aluguel de sala de aula - 50% do custo	diária			-
2.2.3.2.	Aluguel de sala de aula com TV, Vídeo e som	diária			-
2.2.3.3.	Taxa de limpeza	diária			-
	<b>Subtotal</b>				-
<b>2.3.</b>	<b>Despesas Acadêmicas e Administrativas</b>				
<b>2.3.1</b>	<b>Despesas acadêmicas e administrativas</b>	%			-
2.3.1	Emissão de certificados	unidades			-
	<b>Subtotal</b>				-
	<b>Total da Despesa</b>				-
<b>3. Resultado:</b>					
	Total de Receitas				-
	Total de Despesas				-

**PREENCHIMENTO EXCLUSIVO DA ADMINISTRAÇÃO**

ORÇAMENTO APROVADO EM:

ORÇAMENTO APROVADO POR

<b>PRAZOS</b>					
(Definidos pela Pró-Reitoria de Ensino, em diálogo com a Administração e a Coordenação do Curso)					
SE	AD	SI	DI	<b>PRAZO: INSCRIÇÃO VIA SITE</b>	Digite a data
SE	AD	SI	DI	<b>PRAZO: INSCRIÇÃO NA SECRETARIA ACADÊMICA</b>	Digite a data
SE	AD	<b>PRAZO: VENCIMENTO DO BOLETO</b>			Digite a data
<p><b>Observações Gerais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O projeto deverá ser tramitado e posto para divulgação 90 dias antes da data-limite de inscrição.</li> <li>- Data-limite para inscrição via site deverá ser até 15 dias antes do início do curso. Quando o curso envolve docente ou assessor de outros estados ou regiões do país, a data-limite para inscrição deverá ser até 20 dias antes do início do curso.</li> <li>- O vencimento do boleto O boleto deverá ter a data de vencimento para 5 dias após a realização da inscrição (e não da data limite). Quando não for o caso de data automática, deverá ser, no máximo, 2 dias após a data-limite para inscrição.</li> </ul>					

## 6 CONCLUSÃO

Lutero, quando falava da vocação, dizia que “[...] fazer a obra da Salvação é abaixo, para baixo, aqui embaixo [...]”<sup>248</sup> e ele se referia a isso como tudo que está embaixo, na terra, e não no mundo celeste. Para Lutero, “[...] descer é o mesmo que servir”.<sup>249</sup> A clareza de Martinho Lutero ao falar que trabalhar também é servir a Deus e, assim, auxiliar na obra da criação, deixa bem claro que o modelo de liderança servidora e com clareza de propósitos já existia há mais de 500 anos.

Para o apóstolo São Paulo, “[...] o líder é um dispenseiro – o encarregado dos recursos da casa [...]”<sup>250</sup> e ele também “[...] é aquele que preside, que fica a frente [...]”,<sup>251</sup> e o próprio São Paulo demonstrou sua liderança “[...] através da variedade de táticas que empregou ao lidar com problemas de pessoas e igrejas diferentes”.<sup>252</sup> O dinamismo de São Paulo e o entendimento de que deve ser exemplo, estar à frente e também se encarregar dos objetivos é o conceito de uma liderança engajada em servir. E aqui temos novamente o mesmo conceito de liderança servidora, porém com uma adequação de comunicação ao público-alvo, com quase 2000 anos de diferença.

Além do conceito de liderança servidora de Martinho Lutero e de São Paulo, ambos tinham mais em comum: uma espiritualidade plenamente desenvolvida e uma fé avassaladora que a obra que realizavam era fruto da graça Divina. Esses conceitos de liderança servidora movidos por uma fé ou por uma espiritualidade plenamente desenvolvida, é que demonstra ser diferenciado em relação ao que o mundo oferece com mais frequência. E esses conceitos vão um pouco além dos conceitos de lideranças desenvolvidos nos capítulos anteriores.

Os conceitos de Zohar e Marshall deixam bem claro que a Inteligência Espiritual é aquela que reforça o conceito de que “[...] o homem moderno vivencia a si mesmo como estando no mundo e não sendo do mundo [...]”<sup>253</sup> e por estar no mundo, vivencia os relacionamentos com pessoas, organizações, meio-ambiente e

---

<sup>248</sup> WINGREN, 2006, p.138.

<sup>249</sup> WINGREN, 2006, p. 139

<sup>250</sup> SANDERS, J. Oswald. *Paulo: uma visão de liderança dinâmica*. Curitiba: Publicações Pão Diário, 2022. p. 56.

<sup>251</sup> SANDERS, 2022, p. 56.

<sup>252</sup> SANDERS, 2022, p. 56.

<sup>253</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2023, p. 41.

sociedade. Uma inteligência que privilegia as relações e o conceito de estar presente neste mundo, é uma inteligência que ultrapassa o sentido de ter e foca no ser. O sentido de liderança servidora no conceito de Zohar e Marshall remete a um entendimento de que a liderança “[...] está a serviço das forças básicas do universo [...]”<sup>254</sup> e que “[...] ao servi-las, naturalmente serve a si mesmo, seus colegas, sociedade, ou o que quer que seja [...]”<sup>255</sup> e é exatamente esse o conceito de Lutero que abordo no início dessa conclusão, “[...] o trabalho do homem com as coisas externas, como instrumentos, nas várias vocações e estados, é na verdade, a sua cooperação com Deus”.<sup>256</sup>

Portanto, considerando que a vocação está a serviço da espiritualidade do ser, da sua ligação com o Divino, é possível entender que inteligência espiritual reforce o conceito de ser, ao invés de o conceito de ter ou querer ou poder, e sim, ao estabelecer a vocação de cada um na busca do equilíbrio dos valores pessoais com o estilo de vida, em saber priorizar aquilo que o mundo necessita e que é relevante, em saber lidar com os diferentes dons, e a busca de propósitos e princípios de cada indivíduo, a inteligência espiritual reforça que o diferencial do ser humano é a sua integralidade e aquele que consegue administrar isso estará um passo à frente dos demais.

Assim, de forma bem objetiva, baseado em tudo que foi apresentado, podemos concluir que a abordagem nas empresas do uso da Inteligência Espiritual pode contribuir para uma liderança mais assertiva e mais harmônica nas organizações, tornando o ambiente corporativo mais produtivo?

Acreditamos que é possível, sim, pois é fácil resgatar o que foi escrito no subtópico 4.4, que de acordo Herzberg, as pessoas são motivadas por aquilo que faz sentido no seu trabalho; e que conforme Frankl, as pessoas buscam a transcendência olhando para algo ou alguém diferente de si, e que esse efeito colateral da transcendência é a autorrealização. E que de acordo com Zohar e Marshall, a autorrealização é a base da necessidade humana, portanto a partir dessas três afirmações podemos responder a pergunta chave deste trabalho, que é extremamente relevante desenvolver a Inteligência Espiritual no ambiente corporativo como uma das

---

<sup>254</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2023, p. 46.

<sup>255</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2023, p. 46.

<sup>256</sup> WINGREN, 2006, p. 149.

formas de possuir uma liderança que saiba motivar as pessoas adequadamente, dar sentido e responder aos anseios das pessoas, e se voltar aos princípios morais e éticos e aos propósitos de cada um para conseguir extrair o melhor de cada funcionário e funcionária, sempre entendendo que o ser humano nasce e cresce em busca da sua autorrealização, que é “[...] onde acessamos nossos valores mais fundamentais e procuramos um propósito para nossa existência,”<sup>257</sup> ou seja, a mais iniciante e profunda manifestação do ser humano que é “servir a uma causa mais elevada”.<sup>258</sup>

Responder à questão principal desse trabalho é o ponto central, mas ainda assim são precisos algumas ressalvas e alguns ajustes.

O uso dos atributos da inteligência espiritual na liderança organizacional tende a compor um conceito mais abrangente do que a Liderança Responsável, a Liderança Situacional e a Liderança Servidora, abrangendo propósitos mais relevantes e estabelecendo uma melhor relação com o clima organizacional, proporcionando assim um ambiente mais favorável ao desenvolvimento do trabalho, mesmo no uso das ferramentas de Inteligência Artificial, sendo de forma moderada e controlada, sempre respeitando os limites e a privacidade da outra pessoa.

Uma Liderança que olhe o ser humano de forma integral, por isso uma Liderança Integradora, que contemple os quatro grandes pilares de ação pode fazer a diferença no dia a dia organizacional. Impulsionado pela Inteligência Espiritual, a Liderança Integradora irá se valer de princípios básicos para evitar o estresse e o desgaste no dia a dia corporativo, mesmo sabendo do impacto da velocidade da Inteligência Artificial e dos anseios das pessoas pela instantaneidade da informação, a Liderança Integradora saberá agir de forma adequada às demandas organizacionais. Isso é o dom de olhar para os valores e saber equilibrar o estilo de vida desejado de cada pessoa.

Entendendo que o mercado exige alta produtividade, a Liderança Integradora saberá conduzir ações que irão atender aos indicadores de resultado e também aos modelos organizacionais complexos e exigentes de lucro. Isso é saber priorizar.

---

<sup>257</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2004, p. 95.

<sup>258</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2004, p. 95.

E então, sabedora que as gerações necessitam de espaço e de acolhimento adequado, a Liderança Integradora irá se valer da Inteligência Espiritual para estender relacionamentos e conexões com os valores e propósitos das pessoas, e estará próximo daquelas pessoas que necessitarem de um apoio e ou de uma orientação. Isso é saber lidar com os diferentes perfis e diferentes propósitos e valores.

E claro, conhecendo os desejos e as expectativas geracionais, apoiada pelos conceitos e ressignificados dos antigos conceitos da Hierarquia de Necessidades, de Inteligências, e até mesmo, das motivações corporativas, a Liderança Integradora irá se apoiar nos princípios da Inteligência Espiritual para auxiliar as gerações a entregarem o seu melhor no dia a dia corporativo. Isso é trazer a vocação como propósito, como sentido de vida.

Considerando os quatro pilares apresentados no último capítulo, podemos reforçar a resposta à pergunta central: o uso da Inteligência Espiritual pode contribuir para uma liderança mais assertiva e mais harmônica nas organizações, tornando o ambiente corporativo mais produtivo?

Sim. O uso da Inteligência Espiritual, conforme descrita por Danah Zohar e Ian Marshall, permite uma liderança mais assertiva e mais harmônica nas organizações, pois as pessoas aspiram autorrealização<sup>259</sup> desde o princípio e uma liderança com essa clareza poderá trabalhar e desenvolver motivações, princípios, valores e propósitos profundos não sectários encontrados em qualquer ser humano.<sup>260</sup>

Além disso, as hipóteses levantadas no início do trabalho podem ser claramente comprovadas por todos os escritos neste trabalho, pois de fato podemos pressupor que a IA e suas ferramentas de gestão, se usadas indiscriminadamente causam estresse no ambiente de trabalho e tumultuam as relações entre as pessoas, e isso foi citado na reportagem da Revista Superinteressante de Agosto de 2025, segundo a qual “[...] o segundo maior fator de risco do Burnout são as relações tóxicas no ambiente de trabalho” e que demonstram que a cobrança por resultados, o assédio moral e busca desenfreada por resultados potencializa conflitos e um clima organizacional nocivo à saúde. Além disso, também pudemos confirmar que lideranças com pouco conhecimento da Inteligência Espiritual, podem influenciar

---

<sup>259</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2006, p. 34.

<sup>260</sup> ZOHAR, MARSHALL, 2006, p. 14.

negativamente na produtividade das pessoas, mas principalmente podem impactar na sua qualidade de vida, uma vez que não irão compreender os conceitos de priorização (equilíbrio e qualidade de vida), motivação pelo entendimento dos diferentes perfis, propósitos, valores e princípios morais e éticos.

E fica claro que há uma necessidade de buscar desenvolver na liderança corporativa os conceitos de Inteligência Espiritual, conforme Danah Zohar e Ian Marshall, na busca de um ambiente mais harmônico e na condução de equipes mais saudáveis que consigam alinhar seus propósitos com sua vocação.

Para contribuir nesse desenvolvimento de liderança e na busca pela conscientização da Inteligência Espiritual na Liderança Corporativa, sugerimos um curso de extensão que aborde esse tema, baseado no conteúdo deste trabalho e que permita o alinhamento acadêmico e as organizações empresariais.

A intenção desse projeto é estabelecer uma conexão da Inteligência Espiritual com o dia a dia corporativo, desenvolvendo na liderança o entendimento de propósito, vocação, motivações, princípios éticos e valores, para que as organizações possam compor seus quadros com os melhores profissionais.

## REFERÊNCIAS

A robot wrote this entire article. Are you scared yet, human? *The Guardian*, 08 set. 2020. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/sep/08/robot-wrote-this-article-gpt-3>>. Acessado em: 15 jun. 2025.

ABREU, Yolanda Vieira de; SILVA, Helke Hernandes Raposo. *Ignácio Rangel e os ciclos de Kondratieff*. Palmas, 2019. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=MtcHhaGi078C&lpq=PR5&ots=c\\_HYiQd69w&dq=teoria%20dos%20ciclos%20economicos%20de%20Nicolai%20Kondratiev&lr&hl=pt-BR&pg=PA21#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=MtcHhaGi078C&lpq=PR5&ots=c_HYiQd69w&dq=teoria%20dos%20ciclos%20economicos%20de%20Nicolai%20Kondratiev&lr&hl=pt-BR&pg=PA21#v=onepage&q&f=false)>. Acessado em: 15 jun. 2025.

ALBINO, João Pedro. VALENTE, Vânia Cristina Pires Nogueira (organizadores). *Inteligência artificial e suas aplicações interdisciplinares*. Rio de Janeiro: E-publicar, 2023.

ALVARENGA, Darlan. Brasil tem a 4ª maior taxa de desemprego do mundo, aponta ranking com 44 países. **G1**, 22 nov. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/11/22/brasil-tem-a-4a-maior-taxa-de-desemprego-do-mundo-aponta-ranking-com-44-paises.ghtml>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

AMORA, Antônio Soares. *Minidicionário Soares Amora da Língua Portuguesa*. São Paulo: Saraiva, 2014.

ANDRADE, Susanne. *O poder da simplicidade no mundo ágil*. Como desenvolver softskills e aplicá-las com scrum e design thinking para ter mais resultado com menos trabalho, em menor tempo. São Paulo: Gente, 2018.

ARAUJO, Fabíola Menezes; ALMEIDA, Rafael Ribeiro. Sobre o conceito de consciência em Heidegger. *Revista PHILIA*, Filosofia, Literatura & Arte, v. 2, nº 1, jun. 2020. p. 237. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/philia/article/view/100228>>. Acesso em: 19 jun. 2025.

ARQUIVO MARXISTA NA INTERNET. *Nova Política Econômica – NEP*. Dicionário Político. Disponível em: <[https://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/n/nova\\_politica\\_econo.htm](https://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/n/nova_politica_econo.htm)>. Acessado em: 15 jun. 2025.

BALLESTEROS, Emily. *A Cura do Burnout*. Como encontrar equilíbrio e recuperar sua vida após o esgotamento. Rio de Janeiro: Rocco, 2024.

BARCELOS, Marco António Cota. *Supervisão Abusiva e Intenção de Saída: o efeito da qualidade da relação entre líder e subordinado, implicação afetiva e suporte afetivo da equipa*. Dissertação. 63 f. (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019. p. 5. Disponível em: <<https://repositorio.iscte->

iul.pt/bitstream/10071/20179/4/master\_marco\_cota\_barcelos.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2026.

BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo. Ed. Atlas. 1979.

BECKER, Gustavo et al. *Canvas pelos grandes mestres*. Porto Alegre: Educabooks, 2018.

BECKER, Gustavo. *Foco, força e fé – Um novo caminho para novos líderes*. Porto Alegre: Editora Concórdia, 2021.

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas*. 5. ed. Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

BILETZKI, Anat; MATAR, Anat. “Ludwig Wittgenstein”. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (edição de outono de 2023). ZALTA, Edward N.; NODELMAN, Uri (Eds.). Disponível em: <<https://plato.stanford.edu/archives/fall2023/entries/wittgenstein/>>. Acessado em: 20 jun. 2025.

BLANCHARD, Kenneth. *Princípios da Liderança – pensamentos do líder*. São Paulo: Garimpo, 2009.

BLANCHARD, Kenneth et al. *Liderança de alto nível – como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRANDENBURG, Yedo; SCHÜLLER, Arnaldo. *Livro de Concórdia: as confissões da Igreja Evangelica Luterana*. São Leopoldo: Sinodal, Porto Alegre: Concórdia, 2021.

BRASSEY, Jacqueline; COE, Erica; DEWHURST, Martin; ENOMONO, Kana; JEFFERY, Barbara; GIAROLA, Renata; HERBIG, Brad. *Burnout: você está resolvendo o problema certo?* McKinsey & Company, 2022. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com.br/our-insights/all-insights/burnout-voce-esta-resolvendo-o-problema-certo>>. Acessado em: 06 abr. 2025.

BROWER, Tracy. Pesquisa mostra o que cada geração espera da carreira. *Forbes*, 02 set. 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2022/09/pesquisas-mostram-o-que-cada-geracao-espera-do-trabalho/>>. Acessado em: 20 jun. 2025.

CARBINATTO, Bruno. A ciência do burnout: por que estamos tão cansados? Dossiê Burnout – a síndrome do estresse crônico. *Revista Superinteressante*, Edição 478, agosto, 2025. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/saude/a-ciencia-do-burnout-por-que-estamos-tao-cansados/>>. Acessado em: 30 set. 2025.

CARRARO, Fabrício. *Inteligência Artificial e ChatGPT: da revolução dos modelos de IA Generativa à engenharia de prompt*. São Paulo: AOV Systems de Informática, 2023.

CASEMIRO, Poliana; MOURA, Rayane. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. *G1*, 2025. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml#5>>. Acessado em: 04 maio 2025.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHARAN, Ram. DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de Liderança – o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Coaching & Mentoring: construção de talentos. As novas ferramentas da gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral de administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral de administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHOPRA, Deepak. *As sete leis espirituais do sucesso – um guia prático para a realização dos seus sonhos*. Rio de Janeiro: Bestseller, 2015.

CID - *Classificação Internacional de Doenças, um sistema de códigos e normas que classifica doenças, sintomas e causas*. A CID é publicada pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

CORBI, Maria. *Para uma espiritualidade leiga: sem crenças, sem religiões, sem deuses*. São Paulo: Paulus, 2010.

CRUZ, Carlos Henrique Carrilho. *Competências e Habilidades: da proposta à prática*. Coleção Fazer e Transformar. São Paulo: Loyola, 2005.

CUNHA, Carolina. Síndrome de Burnout - esgotamento profissional e a relação com o trabalho. *UOL: atualidades*. Disponível em <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/sindrome-de-burnout---esgotamento-profissional-e-a-relacao-com-o-trabalho.html>>. Acessado em: 06 abr. 2025.

CURY, Augusto. *O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasi, 2008.

Desemprego estrutural. *Zero Hora*: opinião, 02 jul. 2021. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/opiniao/noticia/2021/07/desemprego-estrutural-ckqlpvjj00a201932bw5akz2.html>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

DOERING, Ted. *O mito da geração millennial: conectando gerações à igreja*. Porto Alegre: Concórdia, 2023.

EINARSEN, S.; AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), p. 207-216, 2007. P. 3. Disponível em: <doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002>. Acesso em: 5 fev. 2026.

EMMANUEL, Simone. *Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital*. Rio de Janeiro: LeLivros, 2020.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996

FERREIRA, Luciana do Carmo; LEÃO, Inara Barbosa; SANTOS, Lívia Gomes dos; MONTREOZOL, Jeferson Renato; TERUYA, Priscila Soares. *Consequências psicossociais do desemprego: as determinações socioeconômicas e as percepções das alterações nas subjetividades dos trabalhadores após a perda do emprego*. Disponível em: <[https://abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO/72.%20consequ%C3%Aancias%20psicossociais%20do%20desemprego.pdf](https://abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/72.%20consequ%C3%Aancias%20psicossociais%20do%20desemprego.pdf)>. Acessado em: 19 jun. 2025.

FRANKL, Viktor E. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 57. ed. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2022.

GABRIEL, Martha. *Inteligência Artificial – do zero a superpoderes*. 2. ed. Barueri: Atlas, 2024.

GARCIA, Héctor; MIRALLES, Francesc. *IKIGAI: Los secretos de japon para una vida larga e feliz*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GIL, Marisa Adán. Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho. *Época Negócios*, 24 set. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>>. Acessado em: 20 jun. 2025.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2011. (Recurso digital da [www.lelivros.site](http://www.lelivros.site)).

GPTW – Great Place to Work (as melhores empresas para trabalhar). *Consultoria especializada*. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

GRANATO, Luísa. Burnout vira doença do trabalho em 2022. O que muda agora? *Exame*, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/burnout-vira-doenca-do-trabalho-em-2022-o-que-muda-agora/>>. Acessado em: 06 abr. 2025.

HEIL, Gary; PARKER, Tom; TATE, Rick. *A liderança e a revolução do cliente – o inevitável e imprevisível desafio de transformar a empresa voltada para o cliente em realidade*. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

HOUAISS, Antonio. *Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E RELIGIÃO. *Objecção de Consciência* (ARE 1099099 e RE 611874 / STF). 2020. Disponível em: <<https://www.ibdr.org.br/pareceres-juridicos/objecao-de-consciencia-are-1099099-e-re-611874-stf/>>. Acessado em: 15 jun. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E RELIGIÃO. *Por que um Instituto Brasileiro de Direito e Religião?* Disponível em: <<https://www.ibdr.org.br/>>. Acessado em: 21 jun. 2025.

KELLER, Timothy; ALSDORF, Katherine Leary. *Como integrar fé e trabalho*. Nossa profissão ao serviço do reino de Deus. São Paulo: Editora Vida Nova, 2014.

KIM, W. Chan. MAUBORGNE, Renée. *Liderança no Oceano Azul*. Lisboa: Actual, 2019.

KIM, W. Chan; Mauborgne, Renée. *A estratégia do Oceano Azul*. Como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAASCH, Oliver; CONAWAY, Roger N. *Fundamentos da Gestão Responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética*. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

LASCH, Michael; orientadora: ROSA, Simone Carvalho da. *Gestão de pessoas: a teoria das inteligências múltiplas como ferramenta na gestão por competências*. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização em Gestão Estratégica em Marketing) - Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2014.

LEE, Kai-fu. *Inteligência Artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos comunicamos e vivemos*. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

LEMOS, Amanda. A inteligência artificial pode superar a humana? Entenda o que é singularidade tecnológica. *Revista Exame*, 2023. Disponível em: <<https://exame.com/inteligencia-artificial/a-inteligencia-artificial-pode-superar-a-humana-entenda-o-que-e-singularidade-tecnologica/>>. Acessado em: 03 abr. 2025.

LIBERATO, Humberto Luiz. BALLSTAEDT, Eduardo Henrique. ABRIL, José Del Carmen Jurado. *Estresse no trabalho*. TCC. 52 f. (Especialização) - Curso de Especialização em Medicina do Trabalho, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/104976>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

Lutar Pelo Que É Meu. Intérprete: Charlie Brown Jr. Compositor: Chorão/Thiago Castanho. In: *Imunidade Musical*. Intérprete: Charlie Brown Jr. Rio de Janeiro: EMI Music, 2005. CD, faixa 4, (3:20).

GLOBO. Disponível em: <<https://somos.globo.com/>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

MALESIC, Jonathan. *O fim do burnout*. Por que o trabalho nos esgota e como construir vidas melhores? Petrópolis: Vozes, 2023.

MARIENSE, Luiz Carlos. *Administração: uma abordagem introdutória*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 1991.

MARX, Karl. *O Capital – Crítica da Economia Política*. Livro Primeiro: O processo de Produção do Capital. São Paulo: Abril Cultural. 1983. p. 50

MATTES, Tiago. *Burnout: da exaustão a plenitude com Deus*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2024.

MASLOW, Abraham Harold. A preface to motivation theory. *Psychosomatic Med.*, 1943, 5, 85- 92.

MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan. 1953.

MENDANHA, Marcos. *O que ninguém te contou sobre Burnout*; prevenção (organizacional e individual), sintomas, diagnósticos, tratamento, além de todas as repercussões previdenciárias e legais. 2. ed. São Paulo: Mizuno, 2024.

Millennials. Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil. *ItaúBlog*, 15 ago. 2025. Disponível em <<https://martech-itaublog.cloud.itaublog.com.br/ibba/millennials--unravelling-the-habits-of-generation-y-in-brazil/blt8bc16aff46ec989b>>. Acessado em: 20 ago. 2025.

MUELLER, John Paul; MASSARON, Luca. *Inteligência Artificial para leigos*. Rio de Janeiro: Altabooks, 2019.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade*. Uma porta entreaberta. Porto Alegre: Editora Paulinas, 2007.

NASCIMENTO, Adeildo. *A Inteligência Espiritual no mundo do trabalho*. Curitiba: Edifica, 2016.

NECKEL, Silvana. Objeção de consciência: um direito fundamental esquecido. *Direito Religioso*, 16 set. 2024. Disponível em: <<https://direitoreligioso.com.br/objecao-de-consciencia-um-direito-fundamental-esquecido/#:~:text=Ter%20uma%20vis%C3%A3o%20desse%20tema,do%20IBDR%2C%20Silvana%20Neckel>>. Acessado em: 21 jun. 2025.

NEVES, José Roberto de Castro (Org.). *O mundo pós-pandemia: reflexões sobre uma nova vida*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2020.

OLIVEIRA, Sidnei. *Jovens para sempre. Como entender os conflitos de gerações*. São Paulo: Integrare, 2012.

PARRA, Edwiges. Burnout, estresse, depressão ou estafa: entenda as diferenças. *Revista Marie Claire*, 2021. Disponível em: <<https://revistamarieclaire.globo.com/Saude-Corpo/noticia/2021/11/burnout-estresse-depressao-ou-estafa-entenda-diferencas.html>>. Acessado em: 06 abr. 2025.

PEREIRA, Ainda; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA 21 - Revista Científica Multidisciplinar*. Lisboa, Portugal: 2024.

PINHEIRO, Fabiana Fatima do Prado Sedelak; AIRES, João Paulo. Orientações para elaboração de produtos educacionais no mestrado profissional em ensino: exemplificando os tipos de produtos. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, São José dos Pinhais, v.16, n.8, p.12151-12168, 2023. p. 18. Disponível em: <<https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/1667/1116>>. Acesso em: 08 out. 2025.

Quiet quitting: o que é esta tendência e o que significa para empresas. *CNN Brasil*, 10 abr. 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/quiet-quitting/>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

ROCHA, Paulo. Senhas e reconhecimento facial: fraude no INSS expõe idosos a “calvário” tecnológico. *Zero Hora*, 2025. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/60-mais/noticia/2025/06/senhas-e-reconhecimento-facial-fraude-no-inss-expoe-idosos-a-calvario-tecnologico-cmc2bb47j00ab013og8vp09kc.html>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

ROSEBERG, Nathan; FRISHTAG, Claudio R. Inovação tecnológica e ciclos de Kondratiev. *Revista Pesquisa do Planejamento Econômico*. 1983. Disponível em: <[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6183/1/PPE\\_v.13\\_n.3\\_inova%c3%a7%c3%a3o.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6183/1/PPE_v.13_n.3_inova%c3%a7%c3%a3o.pdf)>. Acessado em: 15 jun. 2025.

SACOMAN, Ana Carolina. *Geração Z: um guia prático para entender esses jovens hiperconectados que influenciam a sociedade com seus comportamentos e querem ser ouvidos*. São Paulo: Estadão, 2024.

SANDERS, J. Oswald. *Paulo: uma visão de liderança dinâmica*. Curitiba: Publicações Pão Diário, 2022.

SERASA. *Desemprego estrutural: conceito e causas*. 2024. Disponível em: <<https://www.serasa.com.br/blog/desemprego-estrutural/>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3th ed. p.cm. San Francisco: The Jossey-Bass business & management series, 2004.

SILVA, Karina Ramos da. *Estresse no Ambiente de trabalho: causas, consequências e prevenções*. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Administração, Fundação Educacional do Município de Assis, Fema, 2013.

SINEK, Simon. *Comece pelo porquê*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.

Sólides e Estadão Blue Studio. Empresas brasileiras enfrentam rotatividade recorde e buscam soluções estratégicas. *Estadão 150*, 2025. Disponível em: <[https://www.estadao.com.br/economia/negocios/empresas-brasileiras-enfrentam-rotatividade-recorde-e-buscam-solucoes-estrategicas/?srsltid=AfmBOop3ZWnmAmx\\_74LjF6iEnS1622kBF79AUrn33lg1jOo8SOcLmEGH](https://www.estadao.com.br/economia/negocios/empresas-brasileiras-enfrentam-rotatividade-recorde-e-buscam-solucoes-estrategicas/?srsltid=AfmBOop3ZWnmAmx_74LjF6iEnS1622kBF79AUrn33lg1jOo8SOcLmEGH)>. Acessado em: 19 jun. 2025.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

STRYKER, Cole; KAVLAKOGLU, Eda. What is artificial intelligence (AI)? *IBM*, 2024. Disponível em: <<https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>>. Acessado em: 15 jun. 2025.

Supertramp - The Logical Song. *YouTube*, 19 jun. 2025. 03min58s. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=1NxOuvPTnuQ>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990

TIEGHI, Ana Luiza. Atrás de sucesso, empresários são alvo fácil da síndrome de burnout. *Folha de S. Paulo*, 2019. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/03/atras-do-sucesso-empresarios-sao-o-alvo-mais-facil-do-burnout.shtml>>. Acessado em: 06 abr. 2025.

TOSSI, Tiago. Liderança situacional: o que é e como aplicá-la em sua equipe. *Revista Exame*, 21 out. 2024. Disponível em: <<https://exame.com/hub-faculdade-exame/lideranca-situacional-o-que-e-e-como-aplicar/>>. acessado em 07.09.2025

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. V. 2. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

WIGGLESWORTH, Cindy. *As 21 Habilidades da Inteligência Espiritual: o próximo passo além da inteligência emocional*. São Paulo: Cultrix, 2023.

WINGREN, Gustaf. *A vocação segundo Lutero*. Canoas: Ulbra, 2006.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Burn-out an “occupational phenomenon”*: International Classification of Diseases. 2019. Disponível em: <<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>>. Acessado em: 19 jun. 2025.

ZAKARIA, Fareed. *Dez lições para o mundo pós-pandemia*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *Capital Espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *QS: Inteligência Espiritual*. 11. ed. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2023.