

# **A liderança espiritual em organizações intensivas em conhecimento: uma análise do nível de espiritualidade**

Fabiana Besen SANTOS<sup>1</sup>; Wilson R. VIEIRA<sup>2</sup>; Cristiano J. Castro de A. CUNHA<sup>3</sup>

Resumo: O propósito do presente artigo é identificar o nível de espiritualidade (sobrevivência espiritual) de organizações intensivas em conhecimento do Estado de Santa Catarina, com base nas variáveis do modelo da Teoria da Liderança Espiritual desenvolvida por Fry (2003). A coleta de dados foi feita com a aplicação do *Spiritual Leadership Organizational Survey* utilizado pelo *International Institute for Spiritual Leadership* – IISL. A pesquisa foi aplicada em 22 organizações intensivas em conhecimento no período de junho a outubro de 2013. A pesquisa indica que a maior parte das organizações (64%) apresenta elevados níveis de sobrevivência espiritual, revelando que neste tipo organizacional as pessoas têm uma vida interior que os alimenta e que é alimentada e renovada com realização das atividades profissionais em um ambiente de comunidade onde sentem que seu trabalho é valorizado.

**Palavras-Chave:** liderança espiritual; modelo de liderança espiritual; organizações intensivas em conhecimento

## **1. Introdução**

As organizações contemporâneas atuam em uma conjuntura extremamente dinâmica, caracterizada pelas rápidas transformações e instabilidades, e onde a competitividade exerce uma pressão constante sobre os atores deste ambiente. Ao mesmo tempo, a miscigenação de culturas, de visões políticas, crenças e formações acadêmicas aceleram as transformações nas relações entre os indivíduos e destes com as próprias organizações (FRY, 2003).

A sustentação da competitividade das organizações não depende apenas de recursos financeiros e humanos, de tecnologia e de processos. O estabelecimento de um processo de liderança adaptativo e contínuo, que propicie as condições para o tratamento de valores por vezes conflitantes (HEIFETZ, 1994) e que consiga fazer convergir essas diferentes visões para um objetivo compartilhado, torna-se crucial no ambiente de negócios dinâmico e competitivo que caracteriza o século XXI.

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC/ Brasil – fabibesen@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrando do Programa Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC/ Brasil – wrvieira@msn.com

<sup>3</sup> Doutor, Professor do Programa Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC/ Brasil – 01cunha@gmail.com

A natureza e o exercício da liderança tem sido objeto de estudo do homem ao longo da sua história (BASS, 1990) e, neste contexto, em que a adoção de modelos de liderança adequados é fundamental para o sucesso das organizações, os estudos sobre comportamento organizacional com foco nas teorias de liderança revestem-se de maior relevância e interesse, não apenas nos meios acadêmicos mas também nas empresas, onde esses estudos referenciam as estratégias organizacionais e líderes são vistos como um fator diferencial para condução das organizações por estes caminhos mutáveis, repletos de desafios e altamente competitivos (NORTHOUSE, 2004).

No início dos anos 1980, a incerteza inerente à rápida mudança dos ambientes e condições externas levou os pesquisadores a questionarem a eficácia do paradigma organizacional tradicional, centralizado, padronizado e burocrático (FRY, 2003). Os estudos, discussões e a conseqüente evolução do conceito de liderança passaram a apontar para o que Bryman (1992) denomina “abordagens da nova liderança”, que, com foco mais estratégico, enfatizam a visão, motivação e controle, com atenção às emoções e valores. Temas como espiritualidade no ambiente de trabalho, motivação intrínseca dos trabalhadores, alinhamento de visão e valores dos trabalhadores com os das organizações já fazem partes das discussões estratégicas das empresas mais competitivas (ASHMOS, DUCHON, 2000).

Neste contexto, emerge a Teoria da Liderança Espiritual (TLE), desenvolvida por Fry (2003), baseada no contexto mais amplo de espiritualidade no ambiente de trabalho, que propõe uma transformação organizacional sistêmica do paradigma burocrático para o de aprendizagem organizacional, e que contempla as necessidades de transcendência e de conexão dos membros da organização, buscando o bem-estar de todos os envolvidos.

O modelo da Teoria da Liderança Espiritual foi desenvolvido a partir da concepção da motivação intrínseca, que incorpora visão, esperança, fé, amor altruísta, teorias da espiritualidade no trabalho e bem-estar espiritual (FRY, 2003). Este modelo vem sendo validado em diversos contextos, como exército, educação, igreja, empresas industriais e financeiras, empresas de energia, em instituições europeias, asiáticas e, principalmente, norte americanas. No Brasil, ainda não existem estudos que apliquem os pressupostos da TLE.

O estado de Santa Catarina é um importante polo de organizações intensivas em conhecimento, caracterizadas por oferecem ao mercado o uso de conhecimento razoavelmente sofisticado ou produtos baseados no conhecimento (ALVESSON, 2004). Neste tipo organizacional, a maior parte do trabalho é intelectual, baseia-se na capacidade

cognitiva ao invés da força física ou manual. As competências das pessoas é o que impulsiona o desenvolvimento dos produtos (ALVESSON, SVENINGSSON, 2003), e, por isso, o conhecimento dos membros da organização é um importante fator de sucesso (ALVESSON, SVENINGSSON, 2003; ALVESSON, 2004; STARBUCK, 1992).

Nas organizações intensivas em conhecimento, a liderança passa a ser entendida como uma fonte de energia que nutre a inovação da organização, estimulando o comportamento inovador dos subordinados (VICENZI, ADKINS, 2000). Essa perspectiva da liderança incorpora com alguns elementos discutidos na Teoria da Liderança Espiritual e por isso se caracteriza um cenário fértil de estudo de seu modelo.

Neste artigo, apresenta-se um estudo cujo objetivo é identificar o nível de espiritualidade das organizações intensivas em conhecimento, a partir das variáveis que compõe o modelo da TLE, contribuindo com a validação do próprio modelo.

## **2. Teoria da liderança espiritual**

As discussões sobre liderança espiritual tiveram início no fim da década de 1990, e têm até hoje na figura de Fry o seu principal expoente. Conforme relata Fry (2005) no editorial do número especial da *The Leadership Quarterly* sobre Liderança Espiritual, o tema apenas foi aceito na academia a partir de 2002, após o que ele se refere como “uma viagem de quatro anos que incluiu múltiplas submissões e rejeições de encontros regionais e nacionais”, nos Estados Unidos. Em 2003, Fry publicou o artigo *Toward a theory of spiritual leadership* na *The Leadership Quarterly*, o marco inicial da evolução da Teoria da Liderança Espiritual (TLE).

A liderança espiritual é considerada uma teoria causal da liderança para a transformação organizacional, projetada na direção de uma organização intrinsecamente motivada (FRY, 2008), com base na visão, esperança, fé, amor altruísta e bem-estar espiritual. Os objetivos da liderança espiritual são: 1) criar uma visão e valores congruentes entre indivíduos, equipes e organização; 2) aumentar o bem-estar espiritual por meio da convocação e participação de líderes e seguidores; e 3) promover níveis mais elevados de bem-estar dos empregados, responsabilidade social corporativa e desempenho organizacional (FRY, 2008; FRY; KRIGER, 2009).

A liderança espiritual compreende valores, atitudes e comportamentos que devem ser adotados, envolvendo a motivação intrínseca de cada membro, para que todos tenham um senso de sobrevivência espiritual por meio da afiliação (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; MALONE; FRY, 2003). A liderança espiritual é demonstrada por meio do

comportamento, do tratamento ético, compassivo e respeitoso, seja na prática reflexiva individual ou com os outros. Indivíduos mais espiritualizados são, em princípio, mais propensos a demonstrar liderança espiritual, mas não necessariamente uma pessoa tem de ser espiritualizada ou religiosa para assumir a liderança espiritual (FRY, 2003).

De forma mais ampla, pode-se entender que a liderança espiritual gera esperança/fé na visão da organização e isso mantém seguidores olhando para o futuro, além de exigir uma cultura organizacional baseada em valores que devem ser demonstrados por meio de atitudes e comportamentos dos líderes. Isso produz um sentimento de pertencimento e de bem-estar espiritual que dá uma sensação de ser compreendido, impactando positivamente nos resultados organizacionais (FRY; SLOCUM, 2008). O modelo da teoria causal da liderança espiritual é apresentado por Fry (2003), conforme a figura 1.

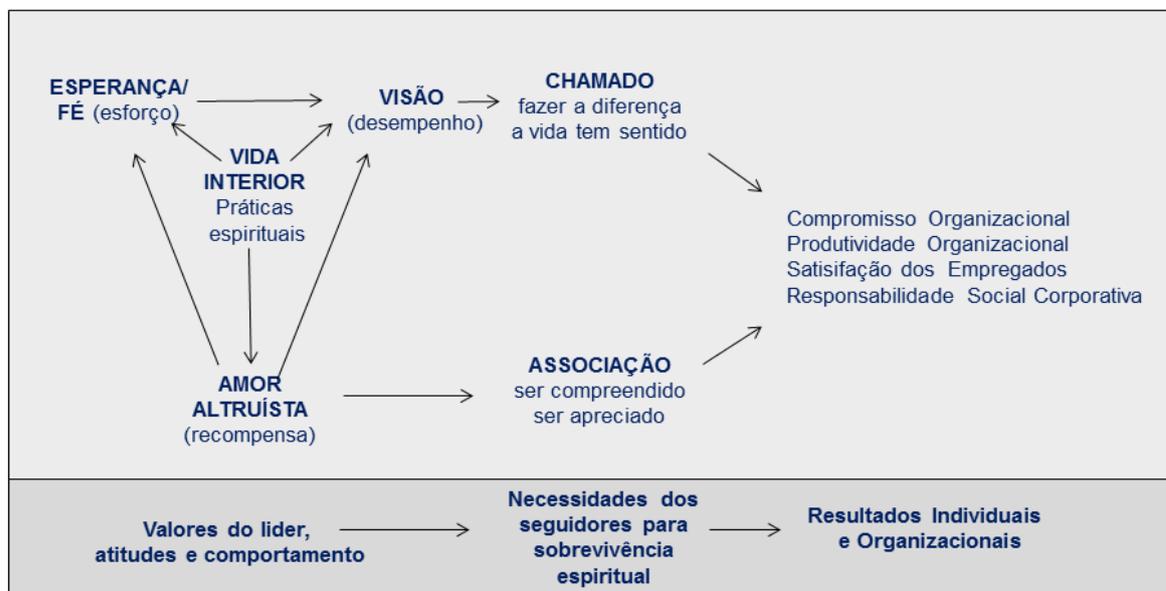


Figura 1 – Modelo da Teoria da Liderança Espiritual  
 Fonte: adaptado de FRY (2003)

O modelo da liderança espiritual retrata um ciclo de motivação intrínseca com base na visão (*performance*), o amor altruísta (recompensa) e a esperança/fé (esforço) que resulta em um aumento do senso de sobrevivência espiritual (chamado e associação). A liderança espiritual pode ser explicada por meio de dois processos-chaves: o chamado e a associação, o primeiro relacionado à criação de visão e o outro relacionado ao estabelecimento de uma cultura baseada em valores.

Processo-chave 1 (chamado): criação de uma visão, alimentada pela esperança/fé, em que líderes e seguidores experimentem uma sensação de abertura para que suas vidas tenham significado e façam a diferença. A visão é a imagem de onde a organização quer estar no futuro próximo, descrevendo a jornada da organização. Tem a função de energizar as pessoas, dar significado ao trabalho e conquistar o compromisso, bem como estabelecer um padrão de excelência (FRY, 2003). A esperança/fé acrescenta convicção, confiança e ação para alcançar a visão. É preciso ter paciência, perseverança e vontade de “fazer o que é preciso” e maximizar as potencialidades (FRY, 2003). O empenho por meio da fé, em uma visão clara e convincente, produz um senso de vocação, dá uma sensação de fazer a diferença e, portanto, de que a própria vida tem um significado (FRY, 2003; FRY 2008).

Processo-chave 2 (associação): estabelecimento de uma cultura social/organizacional com base nos valores do amor altruísta, em que líderes e seguidores têm um sentido de pertencer, sentirem-se compreendidos e apreciados, e terem cuidado genuíno, preocupação e apreço por si próprio e pelos outros (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; FRY, 2008; FRY; KRIGER, 2009). O amor altruísta define a cultura da organização, seus valores fundamentais e sua razão de ser. Para a teoria da liderança espiritual, o amor altruísta é definido como uma sensação de plenitude, harmonia e bem-estar produzido por meio de cuidados, preocupação e valorização tanto para si e dos outros (FRY, 2003). O amor altruísta faz parte da cultura da organização e é recebido pelos seguidores que eliminam os temores associados com preocupação, raiva, inveja, egoísmo fracasso e culpa. Isso dá um sentido de pertencimento, que dá uma consciência de ser compreendido e apreciado (FRY, 2003).

A liderança espiritual propõe que a esperança/fé na visão da organização mantém seguidores ansiosos pelo futuro e dá o desejo e a expectativa positiva de que o esforço é o combustível por meio da motivação intrínseca (FRY, 2003). Como resultados organizacionais positivos, tem-se o aumento do:

- a) comprometimento organizacional: pessoas com senso de vocação e de adesão, conexão e lealdade querem ficar em organizações com cultura com base nos valores do amor altruísta (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; FRY; HANNAH; NOEL; WALUMBWA, 2011).
- b) produtividade e melhoria contínua: pessoas que têm esperança/fé na visão da organização e de que a experiência de chamada e filiação em busca da visão irá proporcionar a melhoria contínua e ser mais produtivo (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; FRY; HANNAH; NOEL; WALUMBWA, 2011).

c) bem-estar do empregado: pessoas que se sentem compreendidas e recompensadas, estabelecem uma conexão com a organização, aumentando o seu bem-estar (FRY; 2003; FRY; KRIGER, 2009).

d) responsabilidade social corporativa: um modelo baseado na ética, bem-estar, sustentabilidade e responsabilidade social, sem sacrificar a receita, tem um impacto econômico, social e ambiental positivo (FRY; SLOCUM, 2008).

A liderança espiritual está baseada em valores espirituais conceituados por Fry e Kriger (2009), conforme segue:

a) Confiança: prezar por relacionamentos em que se tem fé e se confia no caráter, capacidade, força e veracidade dos outros;

b) Perdão/aceitação: não sendo sobrecarregado por falsas expectativas, fofoca, inveja, ódio ou vingança. Em vez disso, procurar o perdão por meio da aceitação e gratidão;

c) Integridade: comportar-se coerentemente com os valores defendidos;

d) Honestidade: ser sincero e basear as ações na sinceridade;

e) Coragem: ter a firmeza de espírito, assim como a força mental e moral, fazendo-as prevalecer em face às dificuldades extremas, a oposição, ameaça, perigo, dificuldade ou medo;

f) Humildade: ser modesto, cortês e sem falso orgulho. Não ser ciumento, rude e nem colocar-se acima dos outros;

g) Bondade: ser cordial, atencioso, humano e solidário com os sentimentos e necessidades dos outros;

h) Compaixão: perceber e compreender os sentimentos dos outros. Quando os outros estão sofrendo, fazer o que se pode para ajudar a diminuí-lo;

i) Perseverança: mediante o sofrimento, ter calma e não reclamar. Permanecer constante na busca do objetivo, mesmo diante de obstáculos. Não parar frente à oposição dos outros ou ao desânimo;

j) Excelência: dar o melhor de si, reconhecendo-se, regozijando-se e celebrando os esforços dos outros;

k) Felicidade: perceber as atividades diárias e o trabalho como fonte intrínseca de alegria e equilíbrio interior.

Esses valores-chave da TLE permitem estabelecer a correlação com os elementos da teoria e contribuem para desenvolver nas organizações uma vivência mais profunda e significativa do trabalho que se realiza. A Teoria da Liderança Espiritual propõe relações

positivas entre os valores da liderança espiritual, a sobrevivência espiritual, a produtividade e o comprometimento organizacional (FRY,2008). Algumas pesquisas empíricas vem corroborando com este pressuposto ao demonstrar que programas de espiritualidade no trabalho resultam no aumento da satisfação no trabalho e comprometimento dos empregados. Outras pesquisas apontam o aumento da produtividade das equipes, a redução nos níveis de absenteísmo e de rotatividade dos empregados, promovendo níveis mais elevados de desempenho organizacional (FRY, 2005; GIACALONE, JURKIEWICZ, 2003).

### **3. Procedimentos metodológicos**

Considerando que o objetivo proposto é de identificar o nível de espiritualidade das organizações intensivas em conhecimento foi utilizado o modelo proposto pelo *International Institute for Spiritual Leadership* na implementação de modelos de liderança espiritual. Assim, foi realizado um survey com 175 respondentes, totalizando 22 organizações.

O questionário utilizado foi adaptado e validado do original desenvolvido pelo *International Institute for Spiritual Leadership* - IISL, que se destaca como a principal fonte de pesquisas e de práticas de implementação de modelos de Liderança Espiritual em organizações em todo o mundo. Foi realizada a tradução do questionário e validado com especialistas. Ainda foi realizado um pré-teste com 10 estudantes de pós-graduação e professores universitários. A versão final do questionário em português manteve a mesma estrutura da versão original: uma primeira parte onde além das breves instruções de preenchimento são questionados aspectos relativos à renda mensal, escolaridade, idade e gênero dos entrevistados e, uma segunda parte de quarenta questões com cinco opções de respostas, segundo a escala Likert (discordo totalmente, discordo, não discordo nem concordo, concordo e concordo totalmente) para a análise das variáveis do modelo da TLE: amor altruísta, visão, esperança, chamado, associação.

O universo da amostra das organizações intensivas em conhecimento participantes da pesquisa foi a partir dos associados à Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), uma instituição que atua na articulação entre as empresas de tecnologia catarinenses, centros de ensino e pesquisa, poder público e entidades empresarias. Foi realizada uma apresentação formal às empresas associadas e a amostra foi composta mediante a disponibilidade e atendimento aos critérios estabelecidos no quadro 1:



Características das organizações	Características dos respondentes	Quantidade de respondentes por empresa
a. Organização intensiva em conhecimento b. Pelo menos 1 (um) ano de fundação c. Unidade de negócio em Santa Catarina	a. Mínimo de 1 (um) ano na organização b. Não sócio/dirigente	a. No mínimo (4) quatro respondentes por organização

Quadro 01 – Critérios para seleção de organizações e respondentes  
 Fonte: elaborado pelos autores

A coleta de dados foi feita no período de junho a outubro de 2013, com a aplicação dos questionários presencialmente, no próprio ambiente de trabalho das organizações selecionadas.

A análise dos dados foi utilizado a frequência das respostas, bem como sua média e o software estatístico específico para identificar a correlação dos elementos da teoria e análise dos índices de espiritualidade das organizações (sobrevivência espiritual).

#### 4. Resultados e discussões

A análise das frequências sobre o perfil dos respondentes mostrou que a amostra era constituída por jovens com faixa etária entre 21 a 30 anos (91%), divididos de forma homogênea entre homens (57%) e mulheres (43%).

Quanto à escolaridade, o maior percentual da amostra tem curso superior completo ou em andamento (62%), seguido dos respondentes que tem o ensino médio (20%). E em relação à renda mensal a maior parte da amostra declarou que recebe até R\$ 1.734, 00 (70%).

A partir do modelo da TLE foram analisadas as variáveis: visão, esperança/fé, amor altruísta, significado/chamado, pertencimento/associação, vida interior, comprometimento organizacional, produtividade e satisfação com a vida.

A visão define a compreensão, motivação e comprometimento com a trajetória da organização. O conjunto de respondentes de cada organização indica uma variação de 3,05 a 4,55 desse elemento, gerando uma média de 3,92, conforme a figura 2.

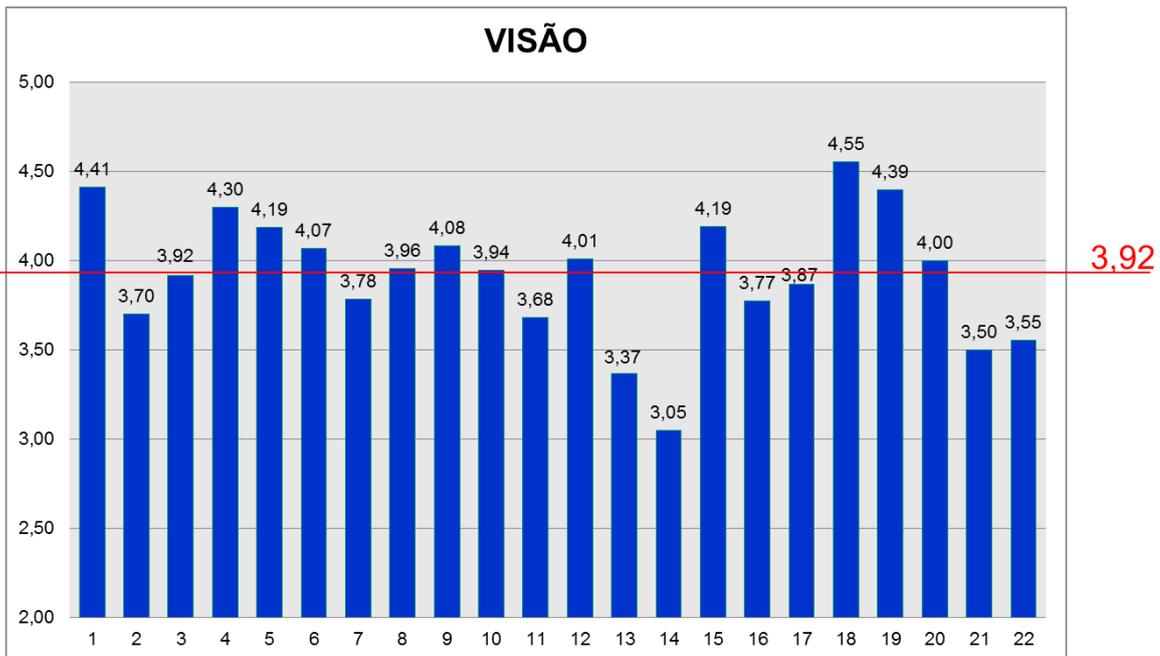


Figura 2 – Variável visão do modelo da TLE  
 Fonte: Dados primários

A esperança/fé diz respeito a confiança no cumprimento da missão/propósito e visão da organização. Nas respostas, esse elemento obteve uma pequena variação de 3,93 a 4,58 nas organizações, com uma média elevada de 4,26, conforme figura 3.

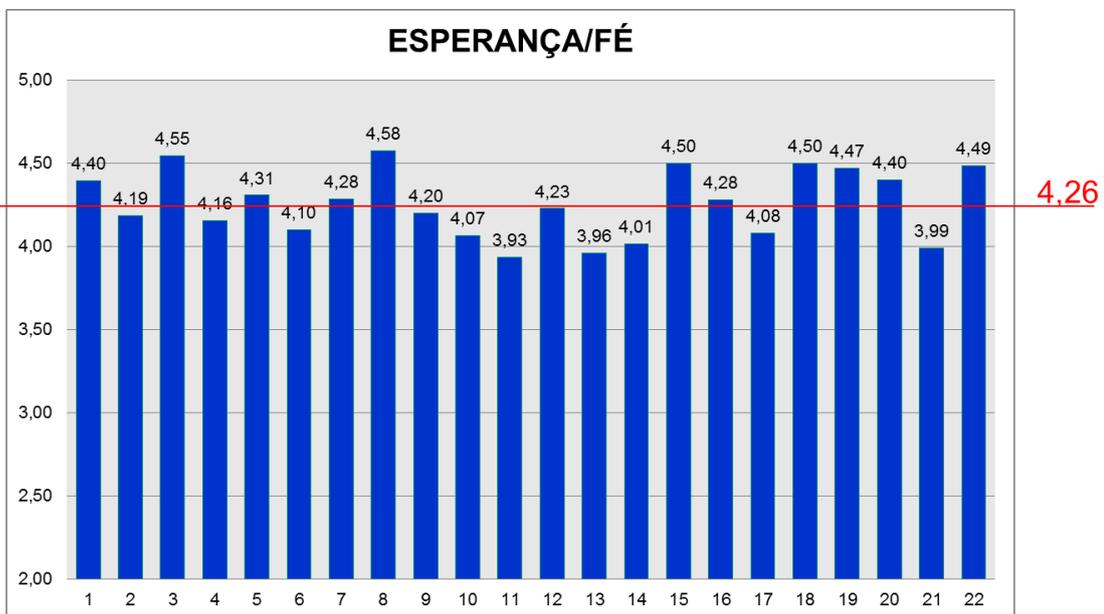


Figura 3 – Variável Esperança/Fé do modelo da TLE  
 Fonte: Dados primários

O amor altruísta mede a sensação de harmonia e bem-estar produzida pela valorização, preocupação e cuidado da organização (seus líderes) com os respondentes.

Esse elemento revelou uma variação maior entre as organizações, variando de 2,59 a 4,43, com média de 3,85, conforme figura 4.

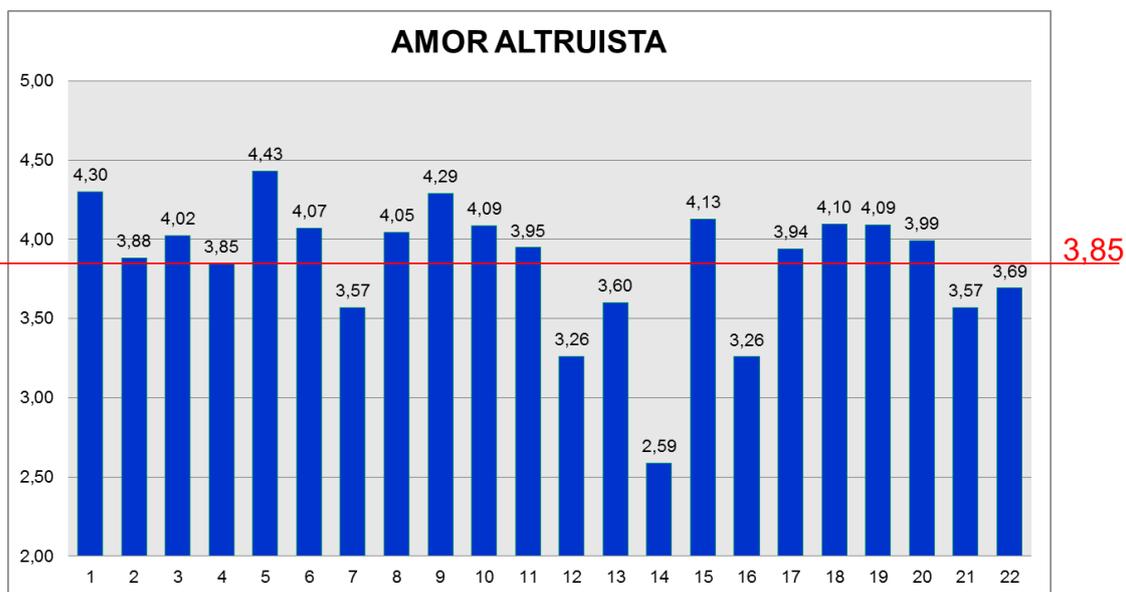


Figura 4 – Variável amor altruísta do modelo da TLE  
Fonte: Dados primários

O significado/chamado aponta a importância e o significado do trabalho para o respondente. Os respondentes indicam homogeneidade entre as organizações com relação a variável, a maior parte está entre 4,20 e 4,8. A média é 4,26 em razão ao ponto discrepante 11 (3,80), conforme figura 5.

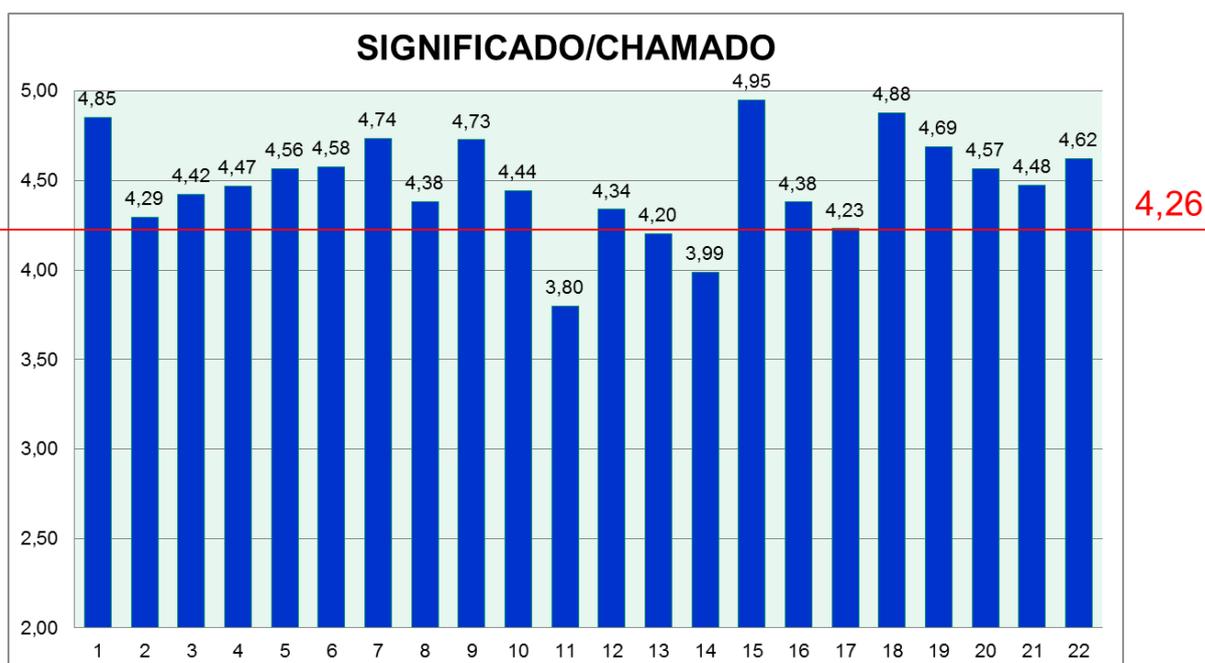


Figura 5 – Variável Significado/chamado do modelo da TLE  
Fonte: Dados primários

O pertencimento/associação diz respeito a sensação dos respondentes de compreensão, bem estar e valorização por parte da organização. Essa variável apresentou pouca homogeneidade entre as organizações, variando de 3,59 a 4,76, com média de 4,12, conforme figura 6.

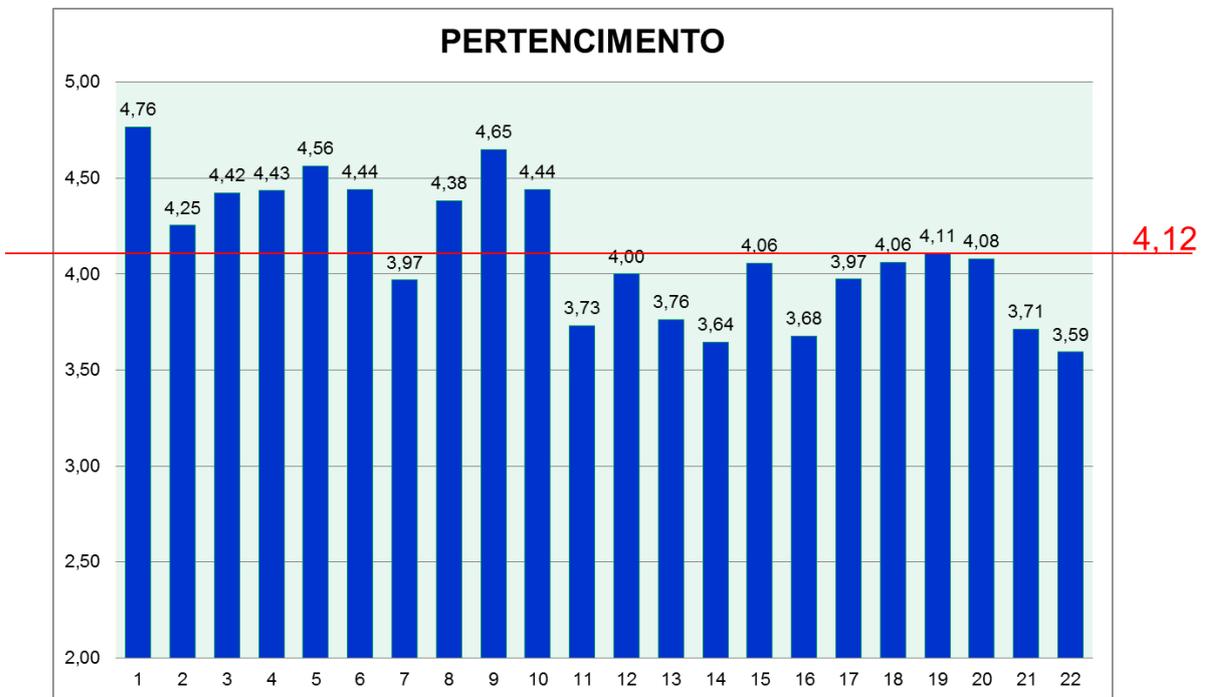


Figura 6 – Variável Pertencimento/ Associação do modelo da TLE  
Fonte: Dados primários

O comprometimento organizacional mede a lealdade e a ligação do respondente com a organização. Esse elemento indicou uma variação entre as organizações, similar ao pertencimento, de 3,41 a 4,54, proporcionando uma média de 4,05, conforme a figura 7.

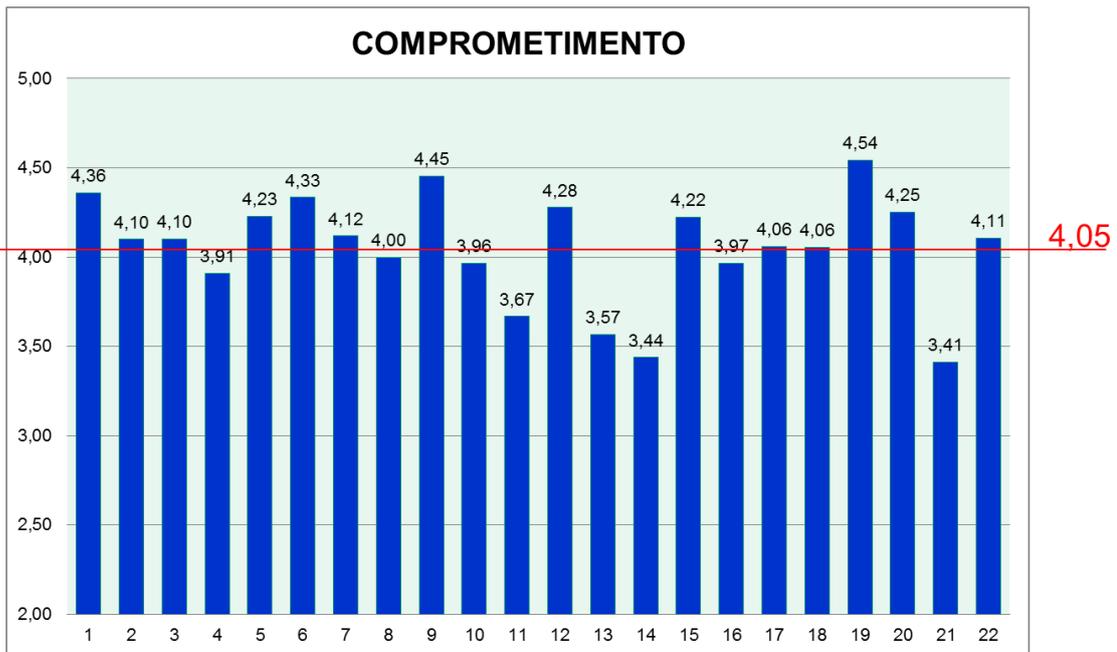


Figura 7 – Variável Comprometimento  
 Fonte: Dados primários

O elemento produtividade a percepção de eficiência, esforço e resultado do grupo por parte dos respondentes. De forma similar ao amor altruísta, esse elemento apresentou grande variação entre as organizações (3,07 a 4,84), com média de 4,06, conforme a figura 8.

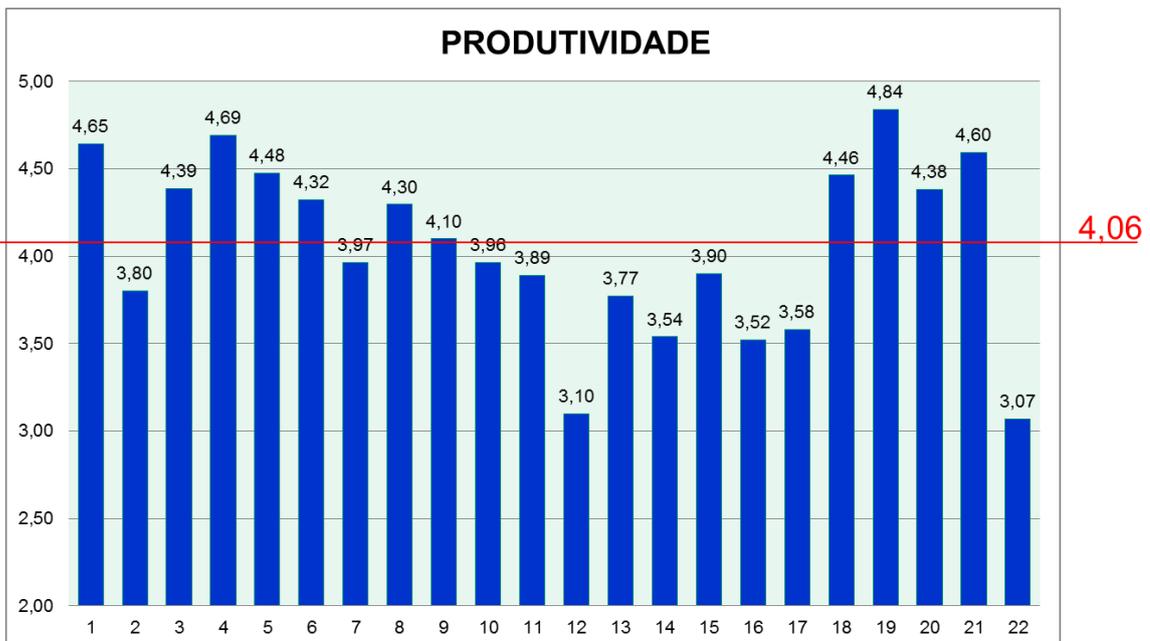


Figura 8 – Variável Produtividade  
 Fonte: Dados primários

A satisfação com a vida diz respeito a sensação de bem estar dos respondente em relação a sua vida como um todo. Essa variável revelou os menores índices (2,99 a 4,28), gerando a menor média entre os elementos do modelo de 3,77, conforme a figura 9.

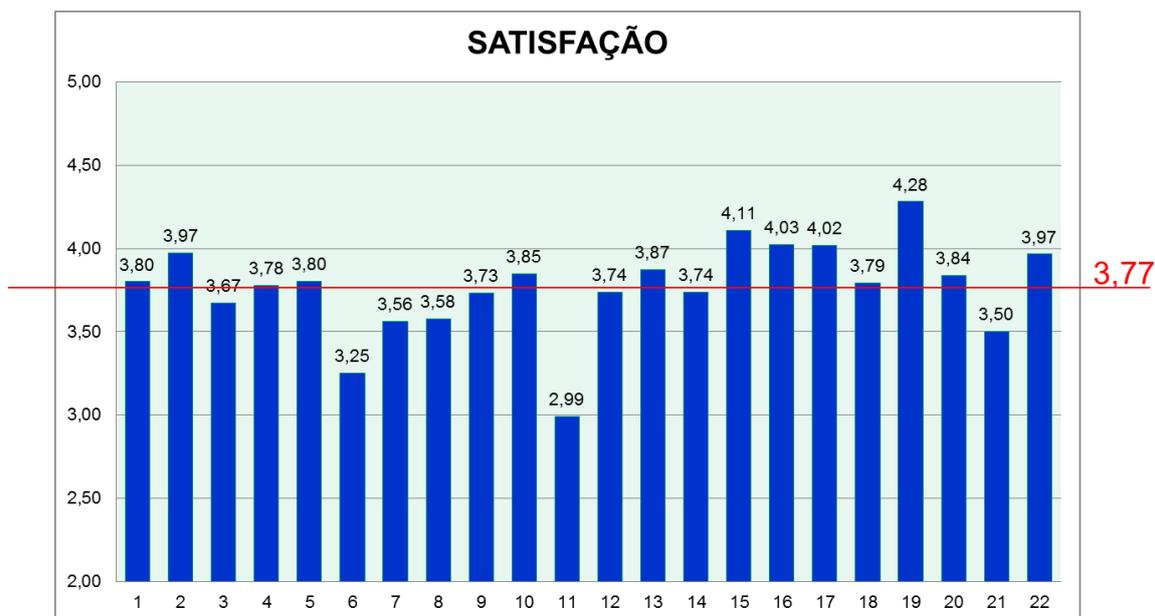


Figura 9 – Variável Satisfação com a vida  
Fonte: Dados primários

A sobrevivência espiritual indica o nível de espiritualidade no ambiente organizacional. Estabelece a relação entre a importância e o significado do trabalho para os indivíduos (chamado/significado) e a sensação dos mesmos de compreensão, bem estar e valorização por parte da organização (associação/pertencimento). Quanto maior os índices de chamado/significado e associação/pertencimento, maior o nível de sobrevivência espiritual. Na figura 10 apresenta o nível de espiritualidade das organizações intensivas em conhecimento participantes desse estudo.

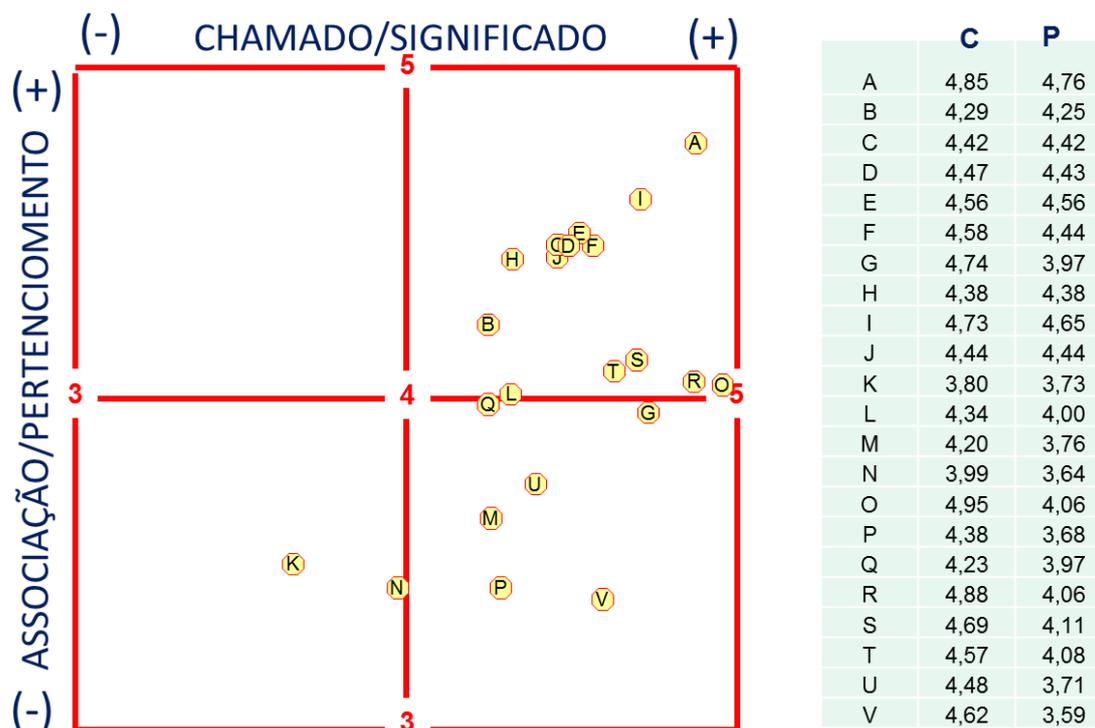


Figura 10 – Índice de sobrevivência espiritual das organizações intensivas em conhecimento  
 Fonte: Dados primários

Observa-se que a maior parte das organizações pesquisadas apresentam um elevado nível de espiritualidade, com índices de chamado e associação superiores a 4. Do conjunto de organizações pesquisadas, 64% estão nesse quadrante. Um grupo menor (22%) apresenta índices superiores a 4 em relação ao chamado/significado e inferiores a 4 quando observado a associação/pertencimento. Apenas duas organizações da amostra registraram índices inferiores a 4 nas duas categorias, ocupando o quadrante de menor nível de espiritualidade. Cabe destacar, que a organização A obteve o melhor nível de sobrevivência espiritual.

De uma forma geral, pode-se afirmar que o grupo de organizações da pesquisa apresentou um elevado nível de sobrevivência espiritual, ou seja, são consideradas um ambiente de bem-estar e valorização das pessoas e onde as pessoas que nelas trabalham atribuem sentido e importância nas atividades que desenvolvem. O elevado nível de espiritualidade identificado nessas organizações reflete a importância das pessoas neste tipo organizacional, pois sua base é o conhecimento dos indivíduos.

## 5. Considerações

Os temas relacionados à espiritualidade no ambiente de trabalho vêm ganhando espaço nas organizações. A espiritualidade, que segundo FRY (2003) é necessária para realização da transição para o paradigma de aprendizagem organizacional necessário ao sucesso no século XXI, tem se destacado como uma nova tendência, observada como uma característica desejada por profissionais e pelas organizações, normalmente por aquelas que oferecem ao mercado o uso de conhecimento ou produtos baseados no conhecimento.

A aplicação do modelo da teoria da liderança espiritual nas organizações intensivas em conhecimento revelou a percepção, sentimentos e significados do trabalho para as pessoas que atuam neste tipo organizacional. Dentre as variáveis do modelo, destacou-se positivamente a esperança e chamado, que indica que o trabalho é importante e significativo para os respondentes e que estes confiam na visão e cumprimento da missão organizacional. E de uma forma geral, a maior parte das organizações intensivas em conhecimento (64%) participantes dessa pesquisa apresentam um elevado nível de espiritualidade, ou seja, apresentam um ambiente que proporciona bem-estar e valorização das pessoas.

Os estudos empíricos sobre a liderança espiritual nas organizações intensivas em conhecimento ainda são embrionários no Brasil. Espera-se que este estudo abra espaços para a discussão da espiritualidade, liderança e organizações intensivas em conhecimento.

## 6. Referências

ALVESSON, M. *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Good Visions, Bad Micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, London, v. 24, n. 6, p. 961-988, 2003.

\_\_\_\_\_. Management is the solution: Now what was the problem? On the fragile basis for managerialism. *Scandinavian Journal of Management*, v. 27, p. 349-361, 2011.

ASHMOS, D.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, [S. l.], v. 9, n. 2, 2000.

BASS, B. *Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: The Free Press, 3 ed., 1990.

BRYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*. Londres: Sage, 1992.

FRY L.W.; VITUCCI S.; CEDILLO, M. Spiritual leadership and army transformation:

Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, p. 835-62, 2005.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 1, p. 693-727, 2003.

\_\_\_\_\_. Introduction to the special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, v.16, 2005.

\_\_\_\_\_. Spiritual leadership: State-of-the art and implications for theory, research, and practice. In: BIBERMAN, J. (Eds.). *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions*. New York: Palgrave, 2008.

FRY, L.W.; MATHERLY, L. *Spiritual leadership as an integrating paradigm for positive leadership development*. Paper presented at the International Gallup Leadership Summit, Washington, DC, 2006.

\_\_\_\_\_. Workplace spirituality, spiritual leadership and performance excellence. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. San Francisco: Sage, 2007. Disponível em: <<http://www.tarleton.edu/~frySLTEncyclepediOPsyc.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

FRY, L.; KRIGER, M. Towards a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, v. 62, n. 11, p. 1667-1696, 2009.

FRY, L.W.; SLOCUM, J. Maximizing the triple bottom line through a spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 2008.

GIACALONE, R.A.; JURKIEWICZ, C.L. Toward a science of workplace spirituality. In: GIACALONE, R.A.; JURKIEWICZ, C.L. (Eds.). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2003. p. 3-28

HEIFETZ, Ronald. *Leadership without easy answers*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University, 1994.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. Atlas, São Paulo, 1997.

NORTHOUSE, Peter Guy. *Leadership: Theory and practices*. Sage Publications, Inc.:3 ed. 2004.

STARBUCK, W. Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, v. 29, p. 713-740, 1992.

VICENZI, R.; ADKINS, G. A tool for assessing organizational vitality in an era of complexity. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 64, n. 1, p. 101-113, 2000.