



# Liderança e espiritualidade: uma experiência do sublime e do transcendente

POR **VANDERLEI SOELA E BERNARDO MONTEIRO DE CASTRO**

Renomado médico e empresário, com aproximadamente 50 anos de idade, certa vez numa conversa informal durante uma consulta, manifestou o desejo de fazer um curso de filosofia. Ao ser perguntado sobre as razões desse interesse, respondeu: “Sinto que fiz tudo o que desejei na minha vida profissional. Já estudei, viajei pelo mundo, tenho muitas posses, mas agora me pergunto: e daí?”. Continuando a conversa, ele confessou que todas essas coisas não o preenchiam. Precisava de algo mais: queria aprender a pensar melhor na vida e aproveitá-la com outro sentido. E acreditava que a filosofia poderia ajudá-lo.

A experiência desse médico e empresário é semelhante à de tantas pessoas de diferentes épocas e países. A procura pelo sentido da vida e da existência acompanha o ser humano desde sua origem. Como dizia o psiquiatra austríaco Vitor Frankl, a busca de sentido, pelo ser humano, é a principal

motivação da sua vida e não uma racionalização secundária de impulsos instintivos. Segundo ele, que viveu os horrores dos campos de concentração e procurou entender a fundo esse fenômeno humano, o sentido é único e específico, uma vez que só pode ser tornado real pelo indivíduo. Nos dias atuais, embora essa busca seja difusa e confusa, ela está latente no coração de todos os indivíduos. Nosso olhar, neste artigo, se dirige especialmente para aqueles em posição de liderança.

A complexidade dos contextos sócio-político-econômico-culturais, associada às mudanças rápidas e profundas no campo tecnológico, tem suscitado movimentos, os mais diversos, seja na esfera pessoal, grupal ou organizacional. De acordo com Solomon (2003), estamos vendo a realidade de uma humanidade global. Scharmer (2010), por sua vez, diz que vivemos numa era de intenso conflito e generalizadas falhas institucionais, de desfechos

dolorosos, mas também com perspectivas promissoras. Parece ser um período de transição, em que algo está desaparecendo para dar lugar a alguma coisa nova, ainda que dolorosa e de forma um tanto difusa. Vivemos uma crise que não é só de lideranças das organizações ou países. Trata-se de um momento crítico, que evidencia a morte de uma antiga estrutura social e maneira de pensar, de um velho modo de institucionalizar e colocar em prática formas sociais coletivas.

Notamos, por exemplo, um grande aumento na procura por referências religiosas orientais, como o budismo, a yoga e suas meditações, o zen, ou mesmo alguma prática religiosa tradicional. Talvez essas alternativas não tragam as respostas ao que se procura, mas o movimento pode sugerir a busca de novos recursos, para dar continuidade à experiência da religiosidade e da espiritualidade.

A cultura ocidental – marcadamente materialista, funcional e imediatista, manipuladora de pessoas, relações e objetos – vê-se, às vezes, empobrecida em sua capacidade de lidar com toda a riqueza que tem em mãos. Parece que as coisas têm um fim em si mesmas, o que leva a um vazio inevitável e a uma crise existencial e de sentido. Portanto, a crise é de sentido – uma expressão da perda ou confusão dos referenciais individuais que se manifestam no coletivo. Podemos afirmar que a crise mais profunda da sociedade atual é de natureza espiritual.

Não se trata, no entanto, da necessidade de ser religioso ou pertencer a uma corrente religiosa. Voltando à história remota da humanidade, à pré-história, podemos identificar um legado artístico imortalizado nas paredes internas de grutas e cavernas e em algumas esculturas. E, seguindo a linha temporal dessa história, reconhecemos que todo povo e cultura, em qualquer lugar do planeta e em diferentes momentos, desenvolveu alguma arte referente à sua realidade existencial. Para que o ser humano “perderia tempo” com algo que não traria energia nem garantias de sobrevivência, se não fosse para construir algo estritamente humano, que não se vê entre os outros animais? Pois essa dimensão exclusivamente humana é uma produção de sentido. Um senso estético que propicia ao indivíduo e ao seu grupo uma experiência transcendente.

O que aqui propomos é a compreensão do ser humano como um tipo de existência que

necessita da experiência do sublime, do que é radicalmente abstrato e humano, que traga sentido para além da materialidade. Mesmo que não tenha religião, todo indivíduo reage positivamente ao sublime. Consideramos que essa experiência é a espiritualidade.

O ser humano é, por natureza, um ser de sentido. Quer entender e explicar os mistérios que o envolvem – princípio, meio e fim último de sua existência. Para entender as razões de sua busca, ele tenta significar e ressignificar suas experiências. Essa característica lhe é inerente, mas não automática ou pré-definida. Dar e captar sentido para as experiências é uma capacidade humana, que envolve o ser em sua totalidade: corpo, mente, coração e espírito.

**A LIDERANÇA: PAPEL E DESAFIOS** O fenômeno da liderança desponta como elemento vital na equação da sociedade do atual momento histórico (Malvezzi, 2011). Esse novo tempo, marcado por mudanças substanciais e rápidas, exige ações mais bem elaboradas, consistentes e coerentes, como caminho para a construção de novas relações em uma nova sociedade. Como afirma Malvezzi, a liderança tem sido amplamente reconhecida como valioso instrumento para lidar com as incertezas e volatilidade da sociedade.

Empregamos, sempre que possível, o termo “liderança”, em vez de “líder”, para destacar a importância de se tratar esse fenômeno, que pode ser exercido por mais de uma pessoa, ao longo de qualquer processo, o que reduz o valor daquela ideia de um líder herói e modelo.

A liderança ainda é significativo referencial para um mundo que necessita de ações integradas e que façam a diferença, de forma positiva. É nesse processo relacional e intersubjetivo que a liderança acontece. A tarefa de liderar é, pois, a de orientar, compor sentido ou influenciar os sujeitos em relação, como forma de melhorar as condições e os resultados do próprio grupo.

Por outro lado, é preocupante a realidade de muitos líderes que se veem completamente envolvidos pela dinâmica de um mundo apressado, ávido por bater metas, medido por números e gráficos. A experiência cotidiana de líderes em diversas circunstâncias é marcada pela exigência do mercado, alcance de resultados, necessidade

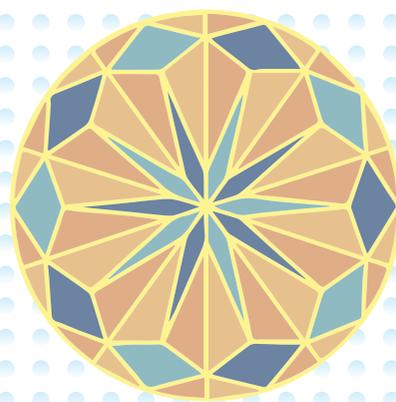
## EMBORA EXISTA UMA EXPECTATIVA SUBJACENTE AO PAPEL DA LIDERANÇA, OS INDIVÍDUOS QUE A EXERCEM NÃO SÃO CAPAZES DE DAR RESPOSTA A TUDO

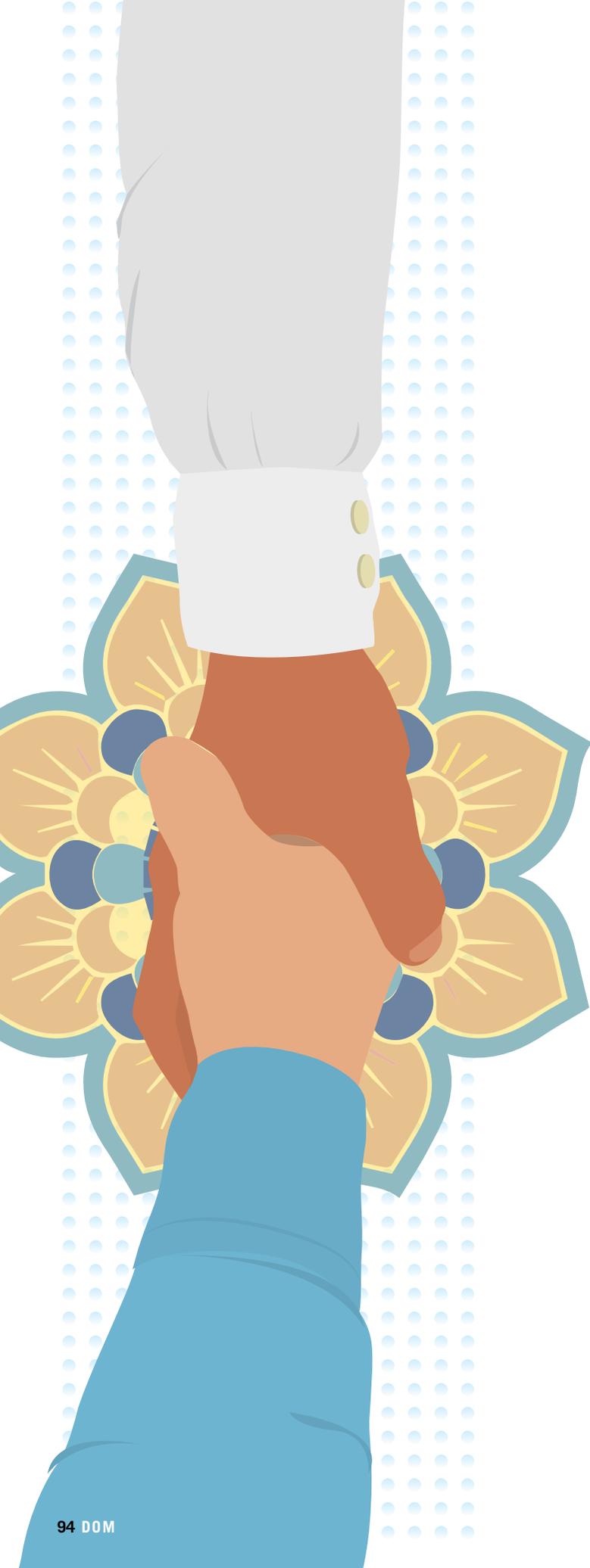
de tomada de decisões e busca da realização pessoal e profissional. Às vezes, essas necessidades demandam um esforço quase sobre-humano para o líder se manter alinhado às exigências externas.

O mesmo materialismo que move, também paralisa. A frieza das relações e a desconexão entre anseios pessoais de felicidade e as demandas do mundo profissional compõem o cardápio cotidiano das pessoas em posição de liderança. Recai sobre esses profissionais uma demanda quase automática de atualização, desenvolvimento e demonstração de resultados, que exige uma afirmação de competência e capacidade para manejar, com maestria, os diferentes desafios. Embora exista uma expectativa subjacente ao papel da liderança, os indivíduos que a exercem não são superdotados, detentores de todas as competências ou capazes de dar resposta a tudo.

A experiência mostra que, em geral, os líderes podem merecer admiração por demonstrarem frieza e competência, mas tendem a quantificar os afetos e as qualidades de suas relações. Costumam ser pouco admirados e até criticados, pela incapacidade em lidar com os sentimentos e liderar a humanização dos processos. Geralmente são menos empáticos, compartilham pequeno interesse nas ideias dos outros e só mantêm vínculos que tragam ganhos profissionais ou materiais.

No entanto, muitos são capazes de desenvolver suas ações a partir de valores que pautam sua prática, suas relações e a própria existência. Nesses casos, geram um ambiente positivo onde atuam, impactando positivamente pessoas e organizações. Mais do que isso, buscam e encontram sentido naquilo que fazem, e ajudam os outros a encontrar significado e propósito naquilo que realizam. Com essas competências, além de favo-



An illustration showing two hands shaking. The hand on the left is wearing a white shirt cuff with two gold buttons and a blue sleeve. The hand on the right is wearing a blue sleeve. They are shaking over a stylized flower with yellow and blue petals. The background is white with a pattern of small blue dots.

## A ESPIRITUALIDADE NA AÇÃO DA LIDERANÇA ESTABELECE UMA RELAÇÃO DIRETA COM A CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE SIGNIFICADOS

recer a manutenção dos talentos, os indivíduos no exercício de liderança estimulam a adesão aos projetos e promovem o companheirismo. Afinal, manifestações sinceras de alegria de uma pessoa pelo sucesso da outra são sinais de espiritualidade, uma experiência sublime.

### A ESPIRITUALIDADE COMO EXPERIÊNCIA SUBLIME

Segundo Boff (2001), existe um interesse crescente no ambiente empresarial relacionado à espiritualidade, pois, certamente, a produção dos bens materiais, a lógica da produtividade e os valores vividos nesse meio não têm sido suficientes para encontrar o sentido último das coisas e garantir realizações. Essa lógica quantitativa também não é capaz de promover uma percepção de bem-estar no ambiente de trabalho, o que pode levar à perda de talentos.

A espiritualidade surge, portanto, como elemento integrador das relações e das ações, como amálgama das diferentes práticas. Mas, tratar a espiritualidade nem sempre é uma aventura fácil e tranquila. Até porque sua compreensão e uso são tão diversos como aqueles que a têm como referência. Aqui, não se fará referência à espiritualidade em seus aspectos religiosos específicos. Embora seja um componente forte das religiões e seus ritos, nossa intenção é abordar o tema a partir de uma visão mais ampla.

Espiritualidade é mais abrangente do que religião e pode existir e se manifestar, ainda que sem uma referência a aspectos religiosos de uma ou de outra denominação. Há muitas pessoas profundamente espirituais que prescindem de práticas ou credos religiosos. Por outro lado, também existem práticas religiosas que carregam uma espiritualidade de que pouco contribui para dar sentido à história

e à existência. Ser espiritual envolve uma experiência sublime e não quantificável na vida, que vai além das experiências religiosas comumente praticadas ou estabelecidas.

Comblin (1987) descreve três características do Espírito, de acordo com diferentes idiomas: *ruah* (hebraico), *pneuma* (grego) e *spiritus* (latim). Enquanto a palavra latina traz uma dimensão masculina, o significado do hebraico e do grego tem uma conotação feminina. Segundo ele, “as funções do Espírito correspondem a formas de agir habitualmente referidas à maternidade e à feminilidade em geral: inspirar, ajudar, apoiar, cobrir, fazer nascer”. O Espírito é sopro, ânimo, inspiração, ação. “Ação”, segundo o autor, “é o que muda o mundo, aquilo que faz um homem mudar-se a si mesmo, mudar os outros homens”.

Solomon (2003) amplia a noção de Espírito como um nome, propriedade, aspecto, estado de ânimo, modo de ser. Lembra espirituoso, vivaz, engraçado, inteligente e evoca uma paixão partilhada não mística. Para o autor, espiritualidade envolve tanto o amar, a confiança, a reverência e a sabedoria quanto os aspectos mais terríveis da vida – a tragédia e a morte. E a resume como “amor reflexivo à vida”.

Segundo Boff, a espiritualidade possui três componentes essenciais: a *exterioridade* (corporeidade – modo de ser no mundo, como homens e mulheres, em relação permanente); a *interioridade* (a psique humana – desejos, paixões, sentimentos, emoções) e a *profundidade* (o espírito – dimensão que possibilita captar o que está além das aparências, daquilo que se vê, se escuta, se pensa e se ama).

Dalai Lama (2000), por sua vez, afirma que a espiritualidade está relacionada com qualidades do espírito humano, como amor e compaixão, paciência, tolerância capacidade de perdoar, contentamento, noção de responsabilidade e harmonia. Segundo ele, é possível dispensar a religião, mas não se pode abrir mão dessas qualidades espirituais básicas. Frente aos inúmeros desafios do momento atual, a humanidade é chamada a cultivar valores espirituais para aprender a lidar com os problemas que envolvem pessoas, organizações e mundo.

A espiritualidade na ação da liderança estabelece uma relação direta com a construção e gestão de significados. Segundo Smircich & Morgan (1982),

trata-se de um processo social que se constrói na interação. A tarefa da liderança surge como facilitadora da busca de sentido em meio às experiências vividas. De acordo com os autores, essa ação pode gerar várias interpretações, que se tornam base para outras ações com significado. É um ato contínuo de compreensão da relação figura-fundo, ou seja, a relação entre ação e contexto. Sua tarefa, portanto, se refere diretamente a interpretar e fazer interpretar a realidade, como caminho de moldá-la, na construção comum de significados.

#### **ESPIRITUALIDADE: EXPERIÊNCIA DE TRANSCENDÊNCIA**

Vivenciar o “espiritual” significa estar em contato com um todo maior, mais profundo e mais rico, que muda a perspectiva da nossa limitada situação presente (Zohar e Marshall, 2012). A experiência humana necessita de “algo mais”, para que a existência não se reduza ao superficial, à rotina pela rotina, às externalidades e aparências, à matéria, às coisas em si mesmas.

A espiritualidade remete ao sublime e à dimensão da transcendência, que é a capacidade de profundidade, de não se contentar em viver na superfície e de aparências, de ler e ver a realidade como algo maior e mais abrangente do que a razão e a matéria – a “capacidade de romper interditos” (Boff, 2000). Nesse sentido, é uma construção nova para o mundo executivo e de lideranças.

O tema da transcendência como uma das características da liderança é mais que necessário nos tempos atuais, como condição para encontrar sentido, dar conta das urgentes mudanças sociais e cuidar da vida em todas as suas dimensões. Scharmer (2010) destaca que, apesar de conhecermos o que os líderes fazem, como fazem e os processos que usam, sabemos muito pouco sobre o lugar interior de onde eles geram suas ações. Para o autor, o sucesso que alguém faz como líder depende do lugar interior de onde ele ou ela age.

Morin (2011) prefere empregar o termo “religião” e, como os autores já citados, busca desfazer as impressões de uma religiosidade quando aborda a experiência sublime do ser humano, algo que o remete além do aqui e agora, e da quantificação. Segundo o autor, não se pode negar o lado material e autocentrado de cada um de nós: “Como já mostramos, o sujeito humano carrega um duplo ‘programa’, um egocêntrico, o outro altruísta:

## TORNA-SE URGENTE DESCOBRIR CAMINHOS PARA UMA MAIOR VIVÊNCIA DAQUILO QUE PERMANECE, INTERESSA E DÁ SENTIDO

a rejeição do outro, fora da identidade comum, produz o fechamento egocêntrico e é produzida por este; a inclusão do outro em um nós produz simultaneamente a abertura altruísta e é produzida por esta.”

Baseado nas ideias de altruísmo e egoísmo, Morin trata de uma religação também no nível dos humanos – um resgate do respeito e do valor na relação com o outro. As pessoas seriam religadas pela necessidade de experimentar o que há de humano e sublime nos outros, como “uma resposta às inquietações, incertezas e angústias da vida individual”. Uma liderança ética pautada na espiritualidade religaria as pessoas e os sentidos que elas constroem e compartilham.

**CONCLUSÃO ABERTA...** Diante dos desafios do cotidiano do mundo dos negócios e da ação da liderança, em todos os níveis, torna-se urgente descobrir caminhos para uma maior vivência daquilo que permanece, interessa e dá sentido. É preciso cuidar das fontes originárias das ações. Pessoas em posição de liderança são instigadas a cultivar uma espiritualidade que permite fazer conexões, encontrar e gerir significados, enaltecer as relações humanas e enobrecer a gestão, como uma arte.

O cultivo de uma espiritualidade, nessa perspectiva, remete à possibilidade de lidar melhor com os permanentes desafios, entre conviver com o materialismo e a quantificação *versus* a experiência de profundidade, gratuidade e do sublime. A resposta à pergunta “e daí?”, na busca de sentido para as experiências da vida, surgirá de um constante exercício de abertura e transcendência, que ultrapasse os limites do imediato, do material e da certeza *a priori*. Supõe atenção vigilante, para

captar a profundidade de todas as coisas, como caminho de vivência da alteridade (ter o outro em conta conforme o outro é), do princípio do cuidado e da gestão dos significados.

A partir dessas reflexões e ancorados em experiências clínicas e empresariais, acreditamos que a contemporaneidade exige um novo modelo de liderança, que corresponda ao novo modelo de ser humano. O capitalismo atual precisa ser reinventado, para garantir maior diversificação das experiências, considerar a inclusão e participação, almejar o lucro com um propósito mais elevado e permitir que o ser humano vivencie com maior profundidade as diferentes dimensões da existência.

A espiritualidade deve ser algo que perpassa as dimensões individual e organizacional, iluminando a realidade em vista de novas práticas. Dessa forma, será possível entender que: catástrofes ambientais são causadas por uma ideologia imediatista que posterga o cuidado com os impactos no meio ambiente; passivos trabalhistas resultantes de assédios soam muito mal para as organizações, seu clima interno e reputação; programas de responsabilidade social podem ser o grande diferencial para que uma pessoa talentosa e com boas propostas escolha a empresa; consumidores mais preocupados com o comportamento das empresas e suas lideranças estão cada vez mais atentos e exigentes na hora de escolher um produto; indivíduos são sujeitos que tornam possível a construção de qualquer projeto duradouro e com propósito; relações são o principal ativo a ser cuidado e promovido. Nessa perspectiva, todas as experiências são “matéria-prima” para a espiritualidade.

Neste novo momento da história, quem quiser alcançar e manter o sucesso terá que adotar um novo modelo de liderança, mais compatível com a espiritualidade.

---

**VANDERLEI SOELA** é professor associado da Fundação Dom Cabral em Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e Ética. Mestre em Psicologia (*Pastoral Counseling*) pela Loyola University Chicago (EUA) e doutorando em Administração pela PUC Minas.

---

**BERNARDO MONTEIRO DE CASTRO** é professor convidado da Fundação Dom Cabral, psicólogo clínico, palestrante e consultor. Doutor em Letras pela PUC Minas, com pós-doutorados em Psicologia do Desenvolvimento e Resiliência e em Literatura e Subjetividade, ambos pela University of Cincinnati (EUA).

## Pessoas que cultivam uma espiritualidade saudável:

- Vivenciam a compaixão
- São conduzidas por valores fundamentais de bondade
- Têm capacidade de encarar e utilizar a adversidade
- São holísticas, pensam no todo, nos grupos e na sociedade
- Celebram a diversidade
- Têm independência
- Ponderam sobre os limites dos outros
- São idealistas e pensam além do lucro
- Não são imediatistas
- Zelam pelo bem comum
- Buscam e compartilham experiências sublimes
- Sentem-se gratificadas frente à alegria do outro
- Compartilham suas competências
- Encontram sentido na colaboração para o crescimento do outro
- São marcadas pela gratuidade e gratidão.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BOFF, Leonardo. *Espiritualidade: um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011. 94 p.

COMBLIN, José. *O Espírito Santo e a libertação*. Petrópolis: Vozes, 1987. 231 p.

FRANKL, Viktor E. *Man's search for meaning*. Boston: Beacon Press, 2006. 184 p.

LAMA, Dalai. *Uma ética para o novo milênio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000. 256 p.

MALVEZZI, Sigmar. A ação de liderança: uma tarefa de aprendizado contínuo. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, v. 5, n. 15, p. 15-21, jul./out. 2011.

MORIN, Edgar. *O método 6: ética*. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. 222 p.

SCHARMER, Claus Otto. *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 403 p.

SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. *Leadership: the management of meaning*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Stillwater, v. 18, n. 3, p. 257-273, Sep. 1982.

SOLOMON, Robert C. *Espiritualidade para céticos: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XXI*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. 230 p.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *Inteligência Espiritual: aprenda a desenvolver a inteligência que faz a diferença*. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2012. 336 p.