

# A influência da espiritualidade no processo de liderança

Plínio Antômo Silveira<sup>1</sup>  
Wagner Alessandro Teixeira<sup>2</sup>

**RESUMO:** Onde há uma equipe desenvolvendo alguma atividade, seja ela qual for, a figura do líder logo se destaca dos demais. Sem pedir licença, mas também sem se impor de forma autoritária, ele é capaz de perceber de imediato as necessidades e as potencialidades de cada um, e de maneira espontânea começa a comandar. Criatividade e entusiasmo são as características que o diferenciam de imediato. A sensibilidade lhe permite estabelecer relações com todos os membros da equipe, o que facilita seu trabalho de motivar, incentivar, ouvir e encontrar as formas de colocar em ação as idéias que surgem. Ele é livre para pensar, para criar, para agregar. Desde alguns anos o tema da liderança baseada na espiritualidade vem ganhando força dentro das organizações. A espiritualidade no trabalho deve evoluir rapidamente neste terceiro milênio, traduzida em muitas ações diferenciadas no mundo organizacional que revolucionarão a forma de liderar. Hoje ainda são ações isoladas, que pipocam aqui e ali, ao sabor da novidade, mas, na maioria dos casos, ainda falta consistência conceitual. É assim, contudo, que começa qualquer mudança: no início, um ato isolado e frágil, que com o tempo vai tomando corpo, evoluindo, crescendo, transformando-se em ação constante. Sendo assim, o objetivo deste artigo é demonstrar a influência da espiritualidade no processo de liderança, no qual, se utilizada de forma correta, pode resultar em grandes benefícios para as corporações e principalmente para o bem-estar dos liderados.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas

**PALAVRAS-CHAVE:** Trabalho em equipe; espiritualidade; criatividade; entusiasmo; empatia.

## **The Spirituality Influence on the Leadership Process**

**ABSTRACT:** Where some activity has a team developing, either it which will be, the figure of the leader soon is distinguished of excessively. Without asking for license, but also without if imposing of authoritarian form, it is capable to immediately perceive the necessities and the potentialities of each one, in spontaneous way, it starts to command. Creativity and enthusiasm are the characteristics that differentiate it immediately. Sensitivity allows to establish with all the members of the team, what it facilitates its work to motivate, to stimulate, to hear and to find the forms to place in action ideas that appear. It exempts to think, to create, to add. It has some years the subject leadership based on the spirituality comes inside gaining force of the organizations. The espiritualidade in the work must quickly evolve in this third millenium, translated in many actions differentiated in the organizational world, that they will revolutionize the form to lead. Today still they are isolated actions, that they they appear here and there, to the flavor of the newness, but, in the majorityof the cases, still it lacks conceptual consistency. It is thus, however, that any change starts; in the beginning, an isolated and fragile act. With the time, it goes taking body, evolving, growing,changedding itself into constant action. Being thus, the objective of this article is to demonstrate the influence of the espiritualidade in the leadership process, in used which if of correct form it can result in great benefits for the corporations and mainly welfare of the led ones.

**KEY WORDS:** Team in Work, Spirituality, Creativity, Enthusiasm, Empathy.

## 1. Introdução

As organizações têm sido inundadas por uma onda de mudanças inimagináveis. Empresas antes invencíveis, com modelos inquestionáveis de excelência, atravessam graves dificuldades e, em muitos casos, repentinas mudanças na cúpula. Ao mesmo tempo, setores inteiros do mercado vêem-se apanhados em fusões frenéticas, enquanto outras empresas separam-se.

Nos últimos anos, poucas organizações evitaram alguns dos principais programas de mudanças, tais como qualidade total, reprojetado de processos, foco no cliente, reengenharia ou a redução de níveis hierárquicos. Embora esses conceitos e ferramentas poderosas tenham dado origem a histórias de sucesso, em boa parte dos casos o retorno não correspondeu aos investimentos; e - o que é ainda mais desapontador, mesmo quando alguns ganhos tangíveis foram obtidos -, percebe-se que a capacidade de muitas organizações em lidar com as mudanças aceleradas não foi fortalecida. Dessa forma, pode-se ver centenas de empresas se tomarem vítimas desses programas.

Esses esforços de mudança não alcançaram sucesso talvez pelo fato de alguns líderes terem dificuldade de livrar-se do “velho traje organizacional” e realmente vestir um novo. Para manter o processo de mudanças nas organizações é preciso também uma mudança no modelo mental de dirigentes e gestores.

A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas mudaram.

O gerente como alguém que dá ordens está sendo substituído pelo líder, professor, facilitador e mentor. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos o que e como fazer; já o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece, ou seja, as pessoas que estão desenvolvendo os seus trabalhos.

Ainda que haja a necessidade de transformação constante do estilo de liderança, depara-se frequentemente, em muitas organizações, com gerentes que se limitam a dar ordens e não acompanham o desempenho

de sua equipe, atuando com um discurso de modicidade maquiado, muitas vezes diferente de sua ação.

Existem casos interessantes de empresas cujos funcionários dão depoimentos de que seus líderes se dizem preocupados com o envolvimento de todos, mas confessam não participar de nenhum processo e mudança, não ter informações necessárias para o andamento do seu trabalho, e afirmam que o *feedback* só acontece quando é negativo. Organizações que se deixam levar por modismos, implantando modelos de gestão sem critérios, sem conhecimento ou sem noção da realidade são, na maioria das vezes, aquelas que possuem sistemas gerenciais falidos, pois não sustentam a qualificação de seus líderes para conduzir uma equipe de trabalho coesa e com objetivos claros e bem-definidos.

## 2. A Origem do Termo Liderança

A etimologia de um termo propicia o estabelecimento do seu significado e a utilização do seu conceito em artigos acadêmicos, como também a sua utilização mais usual e prática.

Liderar vem do verbo inglês *to lead*, cujo significado é “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Seu registro está datado em 825 d. C. Há, porém, uma correlação entre os diversos conceitos de liderança e a palavra latina *ducere*, cujo significado é conduzir (no português - *duzir*; precedido de prefixos), que influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, sendo aquele que exerce a função de conduzir e guiar.

Nesse mesmo momento histórico, surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. Já em 1834, emerge a palavra *leadership* significando “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790).

A língua portuguesa incorpora o vocábulo *lead* e seus derivados na segunda metade do século XIX. Por volta das décadas de 1930 e 1940, o radical foi integrado à morfologia, adaptando-se o termo à língua portuguesa: líder, liderança, liderar.

Segundo Outhwaite e Bottoomore (1996, p. 426), liderança é “a qualidade que permite uma pessoa comandar”, sendo traduzida como uma relação mútua entre líder e liderados, entre indivíduo e o grupo, pautada na aquiescência e não em coerção. Do ato de emitir uma ordem a esperar que ela seja cumprida há um tortuoso caminho para se entender como a liderança legitima-se e quanto exercício de poder ela exige.

Conforme O Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999, p. 1211), o verbete liderança é compreendido como a “forma de dominação baseada no prestígio e aceita pelos dirigidos”. Os estudos realizados sobre liderança pautavam-se nas figuras clássicas, ou seja, em grandes personalidades de cada época, retratando-os como figuras heróicas. Nessa ótica de alguns pensadores, as massas eram consideradas inertes e em incessante espera por voz de comando, para a tomada de poder ou de decisões. Nesse contexto, o líder possuía características natas, o que lhe garantia o *status* e o poder para ver sua influência agindo sobre os não-favorecidos.

Para Gibb (*apud* Outhwaite e Bottoomore, 1996), a liderança é resultante de uma interação entre a personalidade e a situação social, uma vez que são diversos os fatores que influenciam seu processo: não somente líder e liderança, não somente líder e liderados, mas também as forças contidas no ambiente, na situação.

### **3. O Líder como Gestor de Pessoas**

O mundo vive a era da informação e do conhecimento; sendo assim, o foco principal para a obtenção dos resultados organizacionais não é mais a tecnologia, mas sim, as pessoas.

Dessa forma o caráter principal da liderança está em respeitar as pessoas, estimular o autogerenciamento, as equipes independentes e as unidades empreendedoras. Os líderes pensam mais a longo prazo, percebem as inter-relações que fazem parte de realidades mais amplas, pensam em termos de renovação, têm habilidades políticas, afirmam valores e provocam mudanças. O líder deve ser antes de tudo gestor de pessoas.

Sendo assim, o líder precisa agir de acordo com seu discurso, portando-

se de forma a dar exemplo às pessoas que o seguem. Quando um profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a sua equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. Contudo é importante ressaltar que a condução das ações passa primeiro pela condição das pessoas, em detrimento dos seus objetivos pessoais. Cada pessoa é um ser único, sistêmico, com personalidade, habilidades características, conhecimentos e atitudes diferentes em relação aos outros. Torna-se então obrigatório conhecer as ferramentas de gestão de pessoas, as quais poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho.

Uma das principais ferramentas da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional. É preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações tanto no ambiente interno como no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, atuando assim como negociador, educador, incentivador e coordenador.

#### **4. Conceituando Espiritualidade**

Apesar do interesse da administração contemporânea pela espiritualidade, há diferenças no sentido e no significado atribuídos ao termo. Alguns autores a definem, de forma abrangente, como qualquer valor religioso ou ético concretizado na forma de uma atitude da qual decorrem nossas ações (Nevard, 1991). Dehler e Welsh (1994) a descrevem como um “sentimento subconsciente que impele o esforço individual em relação a determinada tarefa”, enquanto Fairholm( 1996) sugere que a espiritualidade subentende uma relação com algo intangível, além do indivíduo. O conceito é definido mais precisamente por Ashmos e Duchom (2000), que atribuem à espiritualidade três componentes principais. Antes de tudo ela envolve o reconhecimento do fato de que os empregados têm uma vida interior relacionada a sua alma, a qual pode ser acessada por meio de práticas como a meditação, a reflexão

e as preces. Como segundo componente, pressupõe que os empregados têm a necessidade de perceber sentido no trabalho proposto. O terceiro componente da espiritualidade sugere que a organização fornece o contexto ou a comunidade, retratados como um centro comunitário onde são promovidos a obrigação e o comprometimento mútuo baseados na confiança (Mirvis, 1997).

Alguns autores comentam que é imprescindível fazer uma distinção entre espiritualidade e religião. Eles afirmam que as religiões organizadas, caracterizadas por práticas formalizadas, situam-se além dos limites legítimos para a intervenção no ambiente de trabalho, enquanto a espiritualidade é um objetivo válido para o interesse organizacional (Mitroff e Denton, 1999). Também sugerem que a espiritualidade no trabalho não é restrita a uma determinada tradição religiosa. Ela incluiria, portanto, todos aqueles que não são religiosos, porém são espirituais, bem como aqueles que seguem determinada fé religiosa.

## **5. A Espiritualidade nas Empresas**

A espiritualidade, que sempre esteve mais restrita às religiões, está hoje penetrando campos inesperados. Quando poderíamos imaginar que empresários e executivos buscassem ajuda em atividades tão diferenciadas, dentre as quais estivesse a espiritualidade? Quando imaginamos que um dia pudessem ser realizados congressos com a presença deste tema? Ficamos admirados com sua emergência e imaginamos que isto tenha acontecido de repente. Sem que pudéssemos esperar, a espiritualidade nos surpreende ao surgir como uma espécie de tábua salvadora para nossas angústias atuais. É o que parece, mas a espiritualidade vem sendo semeada há muito tempo, inclusive por homens da ciência.

Segundo o físico Fritjof Capra, um dos artigos de Einstein criou a mecânica quântica e com ela emergiram paradoxos que abalaram os físicos da época. Descortinou-se um mundo novo, provocando reflexões como esta do físico Werner Heisenberg: “Será este mundo tão absurdo como estão provando nossas pesquisas?”. Esta expressão deveu-se a mudanças como esta expressada pelo físico Niels Bohr:

“As partículas materia:s isoladas são abstrações e suas propriedades são definíveis e observáveis somente através de sua interação com outros sistemas”.

Semelhantemente aos físicos, talvez a globalização nos esteja ajudando a descobrir um mundo novo dentro das organizações. A tensão atual tem feito com que empresários e seus gerenciadores permaneçam abertos a qualquer possibilidade de ajuda. A angústia tem sido muito intensa. Não se podem perder oportunidades e a espiritualidade parece mostrar-se como um caminho adequado. Contudo, não há possibilidade de as organizações colherem os expressivos frutos resultantes da espiritualidade se os empresários e seus gerenciadores não estiverem verdadeiramente envolvidos com seus propósitos.

Se qualquer organização quiser sobreviver, terá que promover radicais transformações em si mesma. Estas não se referem à estrutura, mas sim aos valores, essencialmente, aos valores do coração e da alma? (Diz Judi Neal, professora de gerenciamento da Universidade de New Haven)

Destarte, compreender a espiritualidade significa questionar paradigmas usuais, ver uma realidade diferente daquela de costume, encontrar formas menos sofridas de convivência, entender nossa interdependência e necessidade de ajuda mútua. Essas questões ficam veladas pela aparência das coisas, mas nas organizações tornam-se mais visíveis quando nos perguntamos: “quais são as marcas da evolução das organizações, inclusive empresariais?”.

Não nos é exigido grande esforço para perceber que uma dessas marcas é a fragmentação: foco técnico de um lado e foco humano do outro, departamentos organizadamente separados, cada indivíduo na sua posição hierárquica, realizando a específica função para a qual se especializou. Isto significa que traçamos limites divisórios, mas “o resultado de tal violência, apesar de ser conhecido por muitos outros nomes, é simplesmente infelicidade”, diz o bioquímico Ken Wilber. “Traçar limites significa dar origem a antagonismos, inventar



batalhas, fomentar competições, criar inimigos”. As divisões podem até ser úteis como referenciais, mas quando as transformarmos em verdades, temos como consequência o fomento das atitudes defensivas, as quais tendem a imobilizar uma empresa. A energia humana que poderia ser integralmente utilizada na produtividade é desviada para a defensividade, porque competição significa ameaça e quem se sente ameaçado e se defende.

Não há separações, como demonstrou o físico Albert Einstein: “Um ser humano [...] concebe a si mesmo. [...] como algo separado de todo resto, uma ilusão de ótica de sua consciência [...]”. Segundo o filósofo e matemático Alfred North Whitehead, a “comunidade das realidades do mundo significa que cada acontecimento é fator na natureza de todos os outros [...]”; e para o mestre taoísta Sem Tsan: “[...] a verdadeira mente não é dividida, quando nos pedem uma identificação direta, só podemos dizer: Não-Dois”. Lao Tsé observa: “Com o barro o oleiro faz o vaso, mas este só ganha significado pelo seu vazio interior. Assim são as coisas físicas, parecem os principais, mas o valor está na metafísica”. Podemos perceber claramente uma convergência entre físicos e místicos, definindo uma identificação entre espiritualidade e unidade universal.

Como parte inseparável do universo, não somos apenas responsáveis por nós, mas por tudo o que nos cerca e pelo que fazemos. Por mais paradoxal que pareça, temos que aprender a cuidar de nós mesmos enquanto cuidamos dos outros. Pode-se pensar: “Como posso não estar separado, se não sinto a dor que o outro sente?”. Isto é tão somente uma verdade aparente, pois ampliando nosso nível de consciência, sentimos a dor como o outro a sente, da mesma forma que a mãe sente em relação ao filho. Um exemplo marcante está na relação entre Mao Tsé Tung e Dalai Lama. Mao invadiu o Tibet, destruiu a quase-totalidade de seus templos e exterminou inúmeros tibetanos. Quando de sua morte, perguntaram ao Dalai Lama: “e agora que Mao morreu o que o senhor tem a dizer?”. O Dalai Lama respondeu: “é mais uma alma para a qual tenho de rezar”. Para os Lamas tibetanos, o chinês não é um povo cruel, mas tão-somente ignorante, ou seja, não sabe o que ainda está fazendo. Contudo, os chineses obrigaram os tibetanos a espalhar a mensagem que visa transformar o planeta num paraíso

semelhante àquele em que vivem.

### **5.1. Espiritualidade no ambiente de trabalho**

A espiritualidade no ambiente de trabalho é apresentada por seus proponentes como uma idéia relativamente nova (Ashmos e Duchom, 2000), que estimulou um amplo leque de práticas alternativas. Há inúmeros exemplos de empresas que procuraram aumentar o grau de consciência espiritual de seus empregados com a introdução deliberada de práticas espirituais e culturais.

Dessa forma a liderança espiritual na Administração é um tema cada vez mais popular em conferências internacionais, atraindo platéias acadêmicas bem como consultores e especialistas em treinamento. No ano de 2000, a Academy of Management lançou um grupo de interesse especial intitulado Management, Spirituality and Religion (Administração, Espiritualidade e Religião), que atualmente tem cerca de 200 membros. No Reino Unido, a comunidade da Nova Era de Findhorn foi anfitriã de uma conferência sobre Negócios e Vida em 1997. A primeira conferência Internacional sobre a Espiritualidade Organizacional foi realizada na Universidade de Surrey em 2002. Uma conferência sobre Negócios e Consciência é realizada anualmente no Novo México.

Estudos que propõem avaliar e modelar a espiritualidade no local de trabalho indicam que o trabalhador espiritualmente satisfeito é mais eficiente e produtivo (Ashmos e Duchon, 2000; Milliman *et al.*, 1999, Mitroff e Denton, 1999). Alguns autores propõem que o nível de consciência espiritual no ambiente de trabalho pode ser quantificado e positivamente correlacionado a medidas comportamentais da motivação do empregado (Ashmos e Duchon, 2000; Milliman *et al.*, 2001). Alguns afirmam que “as companhias que cativam não somente a mente, mas também o coração e as emoções de seus empregados, serão mais lucrativas” (Milliman *et al.*, 1999). Já Mitroff e Denton, 1999, propõem um modelo de organização espiritualista, afirmando que as empresas que se identificam coma espiritualidade têm empregados que as vêem como mais lucrativas e que são capazes de ser mais criativos e inteligentes no trabalho.

## 6. O Significado da Espiritualidade no Trabalho

O tema da espiritualidade no trabalho vem crescendo de forma intensa nos últimos anos no mundo empresarial. Algo que antigamente era visto como assunto desligado do universo organizacional, como algo religioso ou até místico, hoje se insere como uma dimensão estratégica, na medida em que dá significado à missão da empresa e ao trabalho das pessoas.

Quando elas têm esta consciência, a consequência é que fluem com muito maior facilidade os fatores buscados pelos executivos das organizações: a motivação, o desempenho, O espírito de equipe, a comunicação eficaz, a qualidade, o foco no cliente, o “estar de bem com a vida”.

O foco da espiritualidade no trabalho é a busca de estados mais elevados de consciência e o alinhamento das ações às pessoas, das equipes e das organizações com seus propósitos e missões de vida. Temas que freqüentam o nosso dia-a-dia, como a ecologia, gerenciamento de pessoas e equipes, educação, bem-estar físico e emocional, adquirem uma dimensão mais elevada e ampliada quando se conectam ao tema da espiritualidade.

As abordagens holísticas, ao integrarem os avanços tecnológicos com os conhecimentos das tradições milenares, religam as pessoas, ajudando-as a deixar o estreito paradigma mecanicista, trazendo uma visão renovada e dando um sentido de plenitude e de unidade. Quando desenvolvemos o tema da espiritualidade no trabalho, os benefícios que podem ser esperados são a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva, o estímulo a situações de crescimento e desenvolvimento, o incentivo do sentido de parceria, criatividade, cooperação e trabalho em equipe.

## 7. Competência de Liderança

Segundo Weiss (1995), o líder que deseje aperfeiçoar o modelo de gestão praticado, de forma a implementar uma moderna gestão, na busca da melhoria de sua *performance*, deverá desenvolver algumas competências, com as quais irá manter sua equipe produtiva e preparada para novos desafios.

**Habilidades requeridas**

Do líder se espera a capacidade de:

- manter a equipe comprometida com resultados e metas;
- criar um clima de entusiasmo e envolvimento;
- estimular, aceitar e valorizar as opiniões e contribuições pertinentes da equipe;
- agir com flexibilidade e abertura ao novo;
- passar vibração e energia para a equipe;
- adotar palavras de estímulo, reconhecendo resultados;
- obter atenção e o respeito das pessoas;
- acompanhar e participar do andamento dos trabalhos, colocando-se à disposição, caso houver necessidade;
- avaliar e, se necessário, reorientar ações obtendo a colaboração das pessoas.

**Conhecimentos necessários**

Para o eficiente exercício de liderança requerem-se os seguintes conhecimentos:

- das funções e papéis da liderança da vanguarda: apoiar, acompanhar, orientar, delegar, treinar, etc.;
- do próprio trabalho (competências técnicas);
- do negócio como um todo;
- das metas, diretrizes, estratégias e valores da empresa;
- da dinâmica e comportamento das pessoas nos grupos.

**Atitudes desejáveis**

Do líder se desejam atitudes como:

- demonstrar possuir valores construtivos, tais como: confiança, ética, honestidade, justiça, lealdade;
- respeitar as pessoas;

- ter facilidade para convencer o grupo a seguir suas orientações;
- demonstrar satisfação com resultados alcançados em grupo;
- vibrar e passar energia para o grupo;
- orientar-se tendo em vista resultados e metas;
- incentivar o desenvolvimento das pessoas.

## **8. Liderança Criativa**

O tema liderança requer novos paradigmas. Além disso, tem sido tema de grande preocupação entre empresários brasileiros. O que faz uma empresa ser mais bem-sucedida e outra menos, sendo que ambas possuem tecnologia e produtos que podem ser equiparados? As respostas são as mais diversas, porém, a mais comum e a que se refere às pessoas que compõem as organizações e, conseqüentemente, os processos de liderança.

Com todas as mudanças que ocorrem, percebemos a importância do líder servindo como âncora da equipe, um radar que dá a direção a ser seguida, buscando o sucesso e a eficiência organizacional e dificultando o seu fracasso. Para isso, toma-se necessário estabelecer uma nova postura na relação entre líder e subordinado, através de uma nova postura, uma vez que a anterior já não fazia mais efeito. Isto leva ao comprometimento e desenvolvimento das pessoas, fazendo com que o funcionário "vista a camisa" da empresa.

Hoje o líder deve ser um empreendedor e utilizar a liderança criativa para obter resultados satisfatórios.

Como será que estão os nossos líderes?

Pelo que podemos observar, temos muito a desenvolver. Para concretizar tal cenário, é preciso começar por nós mesmos. Lembremo-nos de que os líderes atuais são oriundos de uma sociedade onde as empresas eram bastante paternalistas, autoritárias, ditavam as regras do jogo. Eles eram apenas intermediários, nomeados pela organização, que faziam as determinações a serem seguidas à risca. Estarão eles estão preparados para atuar de forma diferenciada? E como estão as pessoas que eles lideram?

A liderança criativa parte da seguinte seqüência:

**Liderança de si mesmo:** os líderes devem ser independentes;

**Liderança da equipe:** aproveitar as características e o potencial do grupo e desenvolvê-los.

**Liderança organizacional:** liderança local

De acordo com Holanda (1996), entende-se Liderança Criativa como a maneira de pensar, sentir e atuar de forma visionária, futurista e pró-ativa.

O líder é acima de tudo aquela pessoa que todos querem seguir, devendo ser também um bom ouvinte. Muitos líderes baseiam-se em outros, porém, cada situação demanda um tipo de liderança. A liderança é mais que uma arte, é uma técnica que pode ser assimilada, aperfeiçoada e adaptada.

Assim, podemos perceber que os líderes baseiam-se em outros líderes para comportar-se de determinada forma. No entanto, podemos ser líderes em uma situação e seguidores em outras.

O fato de sermos líderes de sucesso em determinada situação não significa que seremos sempre líderes eficientes. A eficácia de uma liderança depende da situação, do grupo, dos seguidores e do próprio líder.

A melhoria do desempenho exige que as pessoas e organizações aprendam e mudem. A própria condução do processo implica na gestão da mudança. As mudanças geram tensões e provocam temor, ansiedade e ressentimento em muitas pessoas. Sem uma razão convincente para mudar, as pessoas resistem às mudanças porque temem adotar rotinas com as quais não estão familiarizadas e acabar perdendo o emprego, porque serão julgadas por um padrão mais elevado, ao qual não conseguirão atender.

Os líderes de uma organização necessitam levar em consideração e preparar-se para as várias possibilidades de reação do pessoal às mudanças. A maioria das pessoas muda lentamente e em estágios.

As pessoas reagem às mudanças de formas diversas e, assim, formam cinco grupos principais: inovadores, precursores, maioria precoce, maioria tardia, e últimos a adotar. A rapidez da adoção depende, entre outros fatores, da percepção das vantagens das

mudanças, da dificuldade de sua adoção e da habilidade com a qual elas são introduzidas.

A liderança eficaz consiste em diagnosticar o nível em que se encontra o subordinado e aplicar nele um estilo de acordo com o seu grau de maturidade e envolvimento no projeto.

## **9. O Líder Espiritual**

A vida por vezes caótica que em muitos momentos vivenciamos nos remete a variados questionamentos, pois somos seres pensantes que acreditamos em algo superior; buscamos novas alternativas para o nosso melhoramento, uma das quais é a espiritualidade.

Se observarmos, perceberemos que muitos dos líderes são movidos pela prática espiritual. Talvez em tempos passados essa prática não ficasse tão em evidência como ocorre na atualidade, ela era um pouco abstrata. Hoje o líder espiritual está presente já em muitas organizações e busca a prática alternativa espiritual para chegar ao sucesso, pois todo ser humano busca um propósito de vida.

Para ter sucesso, precisamos hoje de líderes criativos, empreendedores, que deleguem tarefas, debatam estratégias com os demais do grupo, incluindo a espiritualidade como um pilar para aumentar a auto-estima e a segurança que cada um deve ter para enfrentar os obstáculos do dia-a-dia.

Para Marin (2003)

A espiritualidade no trabalho é um movimento amplo e crescente de busca de pensamentos elevados de consciência, que estimulam as pessoas, equipes e as organizações a identificar e praticar ações visando tomar a empresa um cidadão consciente em sua comunidade, região e planeta. A espiritualidade no trabalho tem implicações diretas na relação empresa com os clientes, visão de resultados, liderança, gerenciamento de participação, ecologia, educação, desenvolvimento e bem-estar físico, emocional e espiritual.

A enorme velocidade das transformações pelas quais estamos passando no cotidiano de nossas vidas faz com que se enfraqueça a segurança que tínhamos antes. Não podemos ficar apegados a padrões antigos, é necessário novas visões. Esta deve ser a visão de todas as organizações que pretendam ser empreendedoras, e um líder que trabalha com espiritualidade na equipe começa a fazer a diferença dentro delas.

O líder, do ponto de vista espiritual, deverá cada vez mais focar a sua atuação no desenvolvimento das pessoas, levando em conta seus interesses, motivações e talentos em relação às metas e direcionamentos da organização, pois a empresa é um lugar de realizações.

Muitas organizações investem tempo e dinheiro em processos complexos para selecionar ou treinar profissionais, mas nem sempre se preocupam em encontrar aqueles que têm perfil pessoal de identidade com os valores, os produtos ou os serviços que serão oferecidos aos seus clientes.

O próprio tempo nos leva a um iniciar espiritual.

Afinal, o que é ser espiritual? Espírito revela a natureza deinstalação de vida que os antigos nele reconhecem. Do latim *spirare*, “respirar, inspirar”, o espírito inspira vida em cada um de nós. O espírito é um lugar em mim.

A espiritualidade, diferentemente da religião, é um tópico desafiador, porque ela pode ser uma importante parte da religião em forma pura. A espiritualidade tem mais a ver com o significado do que com definições. É uma condição interiorpela qual vejo como são abundantes os talentos, as idéias e os recursos que podemos criar através de uma equipe de trabalho nela alicerçada.

A espiritualidade se manifesta de formas aparentemente incomuns. Por exemplo, nos momentos de crise, geralmente se manifesta um sentido mais elevado, como se no momento da necessidade o ser humano fosse buscar dentro de si as respostas, conectando-se com os conhecimentos adquiridos anteriormente e suas experiências de vida.

Exercer liderança num local de trabalho que respeite a espiritualidade é mais fácil do que administrar uma organização tradicional.



Quando aprendemos a viver e a trabalhar partindo de uma perspectiva dentro de alternativas espirituais, estamos livres das necessidades egoístas de ver todas as coisas a partir da nossa própria perspectiva; é quando temos a capacidade de dirigir nossa atenção e atos mais para os outros seres.

A liderança na espiritualidade pode ocorrer em todos os níveis das organizações. Ela surge quando as pessoas têm a coragem de incorporar à sua vida algumas poucas e simples verdades sobre o nosso modo de ser.

Espiritualidade e autoconhecimento são irmãos gêmeos, estimulando ações de transformação pessoal e, conseqüentemente, de seus ambientes. Na medida em que a organização desenvolve com maior clareza sua missão e visão, num processo que gerencialmente é denominado de planejamento estratégico, estamos revelando as intenções reais, que precisam ter uma dimensão de transcendência, de servir a uma causa maior. Quando as pessoas se conectam à dimensão espiritual de suas tarefas do cotidiano surgem novos significados. Em qualquer relacionamento, quando olhamos a outra pessoa como um ser em processo de evolução, semelhante a nós, fica muito mais fácil o entendimento.

Uma coisa é certa: líderes que alcançam resultados notáveis detêm tal vitalidade que, quase sem esforço, fazem com a organização se encha de energia para buscar suas metas: este líder aplica espiritualidade no trabalho.

O líder que respeita o espírito vê possibilidades positivas em todas as situações, tornando mais fácil a adoção de medidas de risco. O ambiente que estimula as pessoas a experimentar novas possibilidades e expor-se a cometer erros é campo fértil para a criatividade e a inovação.

A marca de um líder, em qualquer nível, é a manutenção da crença de que alguma coisa positiva pode e vai sempre acontecer e, então, ajuda os outros a fazer com que ela aconteça de fato. A crença não pode ser segmentada. O líder deve integrar a perspectiva do “otimista de visão ampla” em todas as situações da vida.

Com a inserção da espiritualidade no trabalho, entra também o respeito e o compromisso, integridade, criatividade, etc. O trabalho do líder é orientar cada funcionário a ser cada vez melhor, pois ele é importante para a empresa.

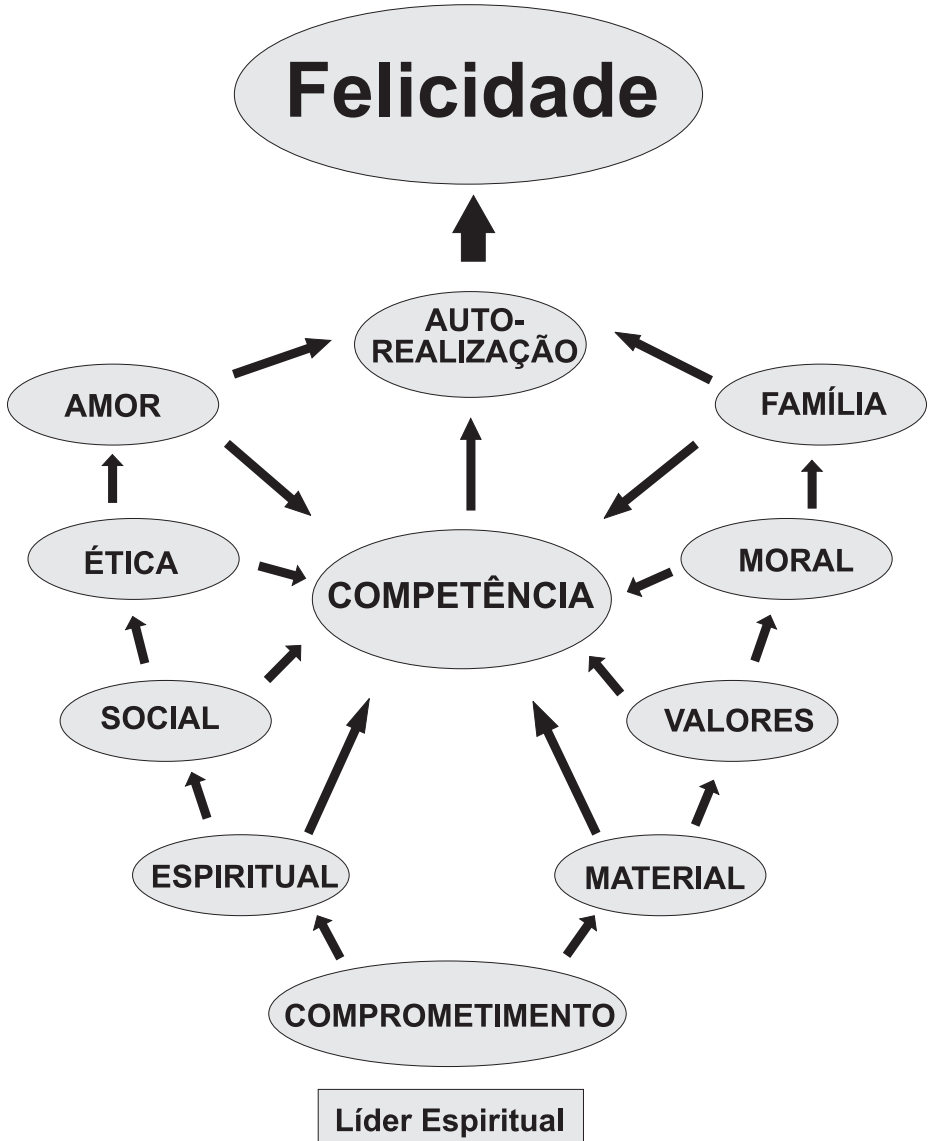
Os líderes espiritualistas devem criar condições favoráveis e precisam de uma ferramenta capaz de desafiar todas as proposições da criatividade e espontaneidade, em vez de procurar restringir e controlar.

O trabalho com espiritualidade nos traz vitalidade e energia, em termos individuais e de organização; traz equilíbrio para a vida e fornece-nos uma âncora em épocas de adversidade e transição. Sem o espírito, uma organização não prospera. Quando separamos as pessoas de seu espírito, resta-nos uma existência meio vazia, não muito interessante; surgindo um problema, a força e a plenitude desaparecem. A capacidade de suportar as tempestades da mudança se debilita.

É importante lembrar e insistir que esse é um processo dinâmico. Espiritualidade no trabalho é saber conviver com a diversidade generalizada, desde o ponto de vista das idéias até as emoções. Somente com a maturidade espiritual existe a possibilidade de substituir a comodidade de estar com a razão para massagear o cargo pela percepção das prioridades que a função exige e que a organização precisa.

Os tempos, em cada fase variam conforme as pessoas, os objetivos, as empresas e o contexto em que estão inseridos. O talento e a qualificação tornam-se assim os principais meios para o sucesso da organização. Hoje mais do que nunca as novas habilidades gerenciais estão sendo exigidas para desenvolver um espírito empreendedor nas organizações, de modo que todos se sintam responsáveis por construir um ambiente de trabalho em que acreditem.

A busca pela posse da razão tem causado conflitos ao longo da história das empresas e ainda é responsável pela perda de muitos talentos. A espiritualidade no trabalho consiste também em usar os próprios sentidos, fazendo da pessoa um observador mais ponderado, respeitando limites. Para isso é necessário ter sentimentos sem nenhum tipo de preconceito.



## 10. Princípios Espirituais

Nos últimos anos percebe-se que o espírito e o trabalho se juntaram em muitas questões interessantes. Os líderes usam a espiritualidade como um alicerce de liderança. É da própria natureza humana apegar-se a algo que considere mais forte que proteja, dê segurança e resolva nossas dúvidas e ajude a resolver problemas.

Como observamos anteriormente, a maioria dos seres humanos busca um propósito de vida. Muitas vezes expressamos o sentimento de que a vida atua através de nós, pois acreditamos em uma razão para a nossa existência. É este propósito que nos ajuda a livra-nos do desânimo e da confusão: saber que a vida tem um significado. Quanto mais forte o nosso apego à idéia de espiritualidade no trabalho, melhor será o direcionamento para um trabalho corajoso, desenvolvendo nossa auto-estima, nosso senso de trabalho em equipe.

O líder precisa ajudar as pessoas a se relacionarem com o caos e a incerteza para o sucesso nos empreendimentos. Mestres espirituais fazem isso. Os tempos nos levam a um limiar espiritual, e se quisermos ser líderes bem-sucedidos nos tempos atuais, precisamos entrar no terreno das tradições espirituais.

Segundo Margaret Wheatley (2003), são oito os princípios que orientam o verdadeiro líder nas tarefas, perspectivas e crenças essenciais, e todos vêm do pensamento espiritual.

**1. A vida é incerta.** Os líderes ajudam as pessoas a entenderem que a mudança é do jeito que é. Em vez de nos apegarmos a uma forma ou uma solicitação, esperamos pela mudança. Avançamos com determinação. Nada de prender-nos a velhas práticas.

**2. A vida é cíclica.** Passamos por diferentes estados de espírito, atravessamos as estações do ano, temos colheitas fartas e invernos rigorosos. A vida usa os ciclos para criar o novo. Precisamos nos livrar do velho para que uma nova vida e novas capacidades possam surgir.

**3. Significado gera motivação.** Com certeza já vimos muitas pessoas desiludidas e desanimadas ganharem alma nova quando perguntadas sobre o significado de seu trabalho ou como sua atuação pode melhorar o mundo. Quando o nosso bom trabalho é destruído por fatos e decisões que não dependem de nós, quando estamos so-

brecarregados je tarefas e temos pouco tempo para refletir, cabe ao líder criar oportunidades que nos lembrem do porquê daquilo que estamos fazendo.

**4. Servir satisfaz.** Há anos venho entrevistando gente que prestou auxílio em casos de catástrofe. Por mais trágico que seja o desastre, estas pessoas sempre se referem ao fato com satisfação. Nada se compara a ajudar o próximo. Servindo, descobrimos uma profunda alegria. A satisfação e o significado do serviço são encontrados em toda tradição espiritual.

**5. Coragem vem do coração.** Quando nos envolvemos profundamente, quando o nosso coração se abre, a coragem transborda. A coragem precisa do coração. O líder precisa abrir seu coração e contar histórias que abram o coração de seus colaboradores.

**6. Estamos conectados a toda a vida.** Como líderes, agimos de acordo com esta verdade quando pensamos em como uma decisão nossa pode afetar outras pessoas, quando pensamos sistematicamente, quando admitimos que o que fazemos agora pode afetar as gerações futuras. Qualquer ato que nos transporte para além do momento presente e dos nossos mecanismos de proteção é um reconhecimento de que a vida é muito mais do que a nossa simples existência.

**7. Podemos confiar na bondade, na generosidade e na dedicação do ser humano.** Sabemos que no mundo existe gente má, mas isso só nos faz confiar ainda mais na bondade do ser humano. Ao exercer atividades de liderança, em que qualidades você confia? Em tempos difíceis, só se pode confiar na esperança, na resistência e no amor que habitam o espírito humano.

**8. Precisamos de paz de espírito e aceitação.** Cultivar a paz é um pré-requisito para a saúde. Como bons líderes, precisamos ajudar as pessoas a encontrarem um lugar de paz interior, mesmo em meio à agitação é necessário contemplar momentos de silêncio e tranquilidade e buscar a paz de espírito.

Infiltrar conceitos de espiritualidade nas empresas é perfeitamente possível, porém deve ser realização de uma forma adequada. Os dogmas religiosos devem ficar de lado. O interessante é oferecer textos para as pessoas lerem, o que pode ser uma prática adequada para promover os conceitos morais e espirituais, pois traz positividade para as pessoas

da organização

Segundo Velloso (2004), compreender a espiritualidade significa ter paradigmas usuais, ver uma realidade diferente daquela de costume, encontrar formas menos sofridas de convivência, entender nossa interdependência e necessidade de ajuda mútua.

A coisa mais verdadeira que podemos evidenciar é que, quando tomamos parte em algo mais importante que o nosso próprio ego, transformamo-nos em líderes criativos, pacificadores, corajosos e eficientes.

## **11. Conclusão**

Conclui-se que para uma organização ter sucesso, ser empreendedora, deve começar pelas mudanças internas. Mudar os padrões de organizar, de administrar, treinando e delegando tarefas a toda a equipe envolvida; somente assim, a organização poderá participar da concorrência que há nos dias atuais.

Um líder que tem em sua experiência profissional a espiritualidade no trabalho é uma alternativa positiva, pois ele planeja metas e estratégias onde entra motivação e trabalho de equipe, sem medo de errar.

Sabemos que para um trabalho ser bem realizado é necessário ter-se compreensão, entendimento claro, com um relacionamento aberto que facilite a aceitação do novo, proporcionando uma nova visão de todos os funcionários.

Num mundo globalizado, com novidades tecnológicas diárias, a empresa deve estar bem estruturada e representada, e a grande estrela é um líder, com novas idéias, um líder poli valente, motivador, incentivador e que trabalhe com seu grupo com espiritualidade.

A competência de um líder vem da sua flexibilidade de liderança, de como ele atua; porém, ele deve ser uma pessoa criativa, que tenha visão futura, que incentive sua equipe, orientando-a sobre como trabalhar e tratar a clientela.

A liderança espiritual deve estar presente nas empresas, porque é parte essencial; é próprio de ser humano buscar em algo abstrato forças de que ele precisa para resolver problemas, bem como aumentar sua auto-estima. Percebe-se que em tempos modernos, do século XXI,

isso já está se implantando nas organizações; parece que o homem percebeu sua importância, seu valor. Um líder que trabalha com a espiritualidade será cada vez mais solicitado, será uma força motriz para promover as mudanças necessárias na organização, transformando métodos de administrar e trabalhar.

## 12. Referências

ANGELONI, M. T. Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARGYRIS, C. Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management inquiry*, v. 9, n. 2, 2000.

BENNIS, W. A Formação do Líder. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

COVEY, S. R. Liderança Baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEHLER, G. E.; WELSH, M. A. Spirituality and organizational transformation: implications for a new management paradigm. *Managerial Psychology*, v. 9, n. 6, 1994.

DRUCKER, P. A Nova Era da Administração. São Paulo: Pioneira, 1989.

ETIZIONI, A. Organizações Modernas. São Paulo: Pioneira, 1989.

FAIRHOLM, G. W. Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 7, n. 5, 1996.

FERREIRA, A. B. H. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999

GELLEY, K. Liderança com o coração aberto: coragem, em vez de

medo, no local do trabalho. São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 1996.

GILBERT, I. O Líder: 500 conceitos de liderança. São Paulo: IBRASA, 1985.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R; McKEE, A. O Poder da Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HELLER, R. Como ser um líder eficaz. São Paulo: Publifolha, 2000.

HESELBEIN, F; COHEN, P. M. De líder para líder: artigos da revista leader to leader, da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999.

HESELBEIN, F; GOLDSMITH, M; BECKARD, R. O Líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

HOLANDA, F. Liderança Competitiva. Rio de Janeiro: Qualymark, 1996.

\_\_\_\_\_. A prática da inovação. In: HESSELBEIN, E; COHEN, P. M. De líder para líder. São Paulo : Futura, 1999.

JÚLIO, C. Reiventando Você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. Liderança como perpetuação da imaturidade. Revista de Negócios. Blumenau (SC), v. 2, n. 3, p. 13-23, 1997.

KOTTER, J. P. O Fator Liderança. São Paulo: Saraiva, 1992.

LAPIERRE, L. Imaginário e Liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia, v.t. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. O Líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

\_\_\_\_\_. Leadership in administration. New York : Harper and Row, 1957.

MATOS, F. G Empresa Feliz. 5. 00. São Paulo: MAKRON Books, 1998.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A.; FERGUSON, J. An exploratory empirical assessment of the relationship between spirituality and employee work attitudes. In: ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING; 2001, Washington. BestPaper Proceedings. . . Washington, 2001.



MILLIMAN, J.; FERGUSON, J.; TRISKETT, D.; CONDEMI, B. Spirit and community at southwest airlines: an investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change*, v. 12, n. 3, 1999.

MIRVIS, P. H. Soul work in organization. *Organization Science*, v. 8, n. 2, 1997.

MITROFF, L.; DENTON, E. *Aspiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MITROFF, Ian L., MASON, Richard L., PEARSON, Christiane M. *Framebreak: the radical redesign of american business*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

NEAL, J. Spirituality in management education. *Journal of Management Education*, v.21, n.1 p.121-139, 1997

NEVARD, L.. Management - a “spiritual” foundation. *Management Education*, v. 21, n. 1, 1991.

\_\_\_\_\_. *O comportamento do executivo chefe: chave para o De-senvolvimento Organizacional*. São Paulo: Nova Cultural, 1987. v. 28. p. 7-28. (Coleção Harvard de Administração).

\_\_\_\_\_. *Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1996.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

PINCHOT, G; PINCHOT, E. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.

REVISTA BONS FLUIDOS: Bem-Estar de Corpo e Alma. Ed. Abril, n. 55, dez. 2003.

REVISTA BOM ASTRAL. Ed.Lúmini. Ano 2, n. 5 Edição encadernada, 2001.

SAMPAIO, M. Diagnosticando a Empresa Viva: um modelo para repensar os valores e os papéis da empresa. A transformação da liderança convencional em liderança dialética. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 2. 00. rev. ampl. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2000.

VIANA, M. A. E; VELASCO, S. D. Nas ondas do futuro: análise das tendências e das oportunidades para o amanhã. São Paulo: Editora Gente, 2001.

WEISS, D. H. Como tomar-se um verdadeiro líder. São Paul: Nobel, 1995.

WILSON, I. M. et alo A Liderança Zapp: estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

YEUNG, R. Liderando equipes. São Paulo: Market Books, 2001.